

## تعیین جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی

غلام رضا توکلی<sup>۱</sup>، مهدی زمانی مزده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> گروه عملی مدیریت دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

هر علت اصلی عدم پیاده سازی راهبردها در سازمان ها، شرایط متغیر و وجود عدم قطعیت در بازارها است. از جمله راهکارهایی که در سالهای اخیر جهت رفع مشکل فوق مورد بحث قرار گرفته است، دوسوتوانی سازمانی است که به توانایی استفاده ی ماهرانه از دو قابلیت کلیدی سازمانی، که به آنها اکتشاف و بهره برداری گفته می شود، می پردازد. از آنجایی که هدف از ایجاد تغییر راهبردی (و نوآوری راهبردی به عنوان نوعی تغییر راهبردی) در سازمان، همراستا کردن مدل کسب و کار و سیستم سازمانی جهت اجرای هر چه بهتر راهبردهای سازمان است، بررسی جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی امری مهم تلقی می شود. امروزه بسیاری از معضلات سازمان ها به عدم وجود نوآوری در تمام سطوح سازمانی مربوط بوده و عدم وجود نوآوری راهبردی در سطح کلان سازمان ها نیز از جمله مهم ترین مشکلات سازمان ها محسوب می شود. مطابق با پژوهش های انجام گرفته در ادبیات سازمان، بسیاری از سازمان های سنتی و سلسله مراتبی بیشتر منابع خود را صرف بهره برداری از منابع در دسترس خود می کنند در حالی که بسیاری از سازمان های نوپا منابع خود را به امر اکتشاف اختصاص می دهند. در این مقاله با بررسی ابعاد مختلف نوآوری راهبردی و دوسوتوانی سازمانی، به دنبال یافتن رابطه ی این دو پارادایم هستیم و تلاش می کنیم تا با بسط مفاهیم مرتبط با هر دو موضوع، راه را برای انجام پژوهش های گسترده تر در این حوزه هموار کنیم. روش مورد استفاده از نوع مروری-توصیفی است و بدین منظور تعدادی از پژوهش های انجام شده در هر دو زمینه مورد مطالعه قرار گرفته اند و تلاش گردیده تا جایگاه دوسوتوانی سازمانی در نوآوری راهبردی تعیین شود.

**واژه های کلیدی:** نوآوری راهبردی، دوسوتوانی سازمانی، بهره برداری، اکتشاف، یادگیری

## ۱. مقدمه

شرایط متغیر و وجود عدم قطعیت در بازارها عاملی مهم جهت عدم توانایی شرکت‌ها در پیاده سازی راهبردها هستند. محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند محرکی اساسی برای آنها در جهت حرکت به سوی تغییرات است اما این تغییرات لزوماً در تمامی شرایط کارآمد نیستند و می‌توانند عاملی جهت شکست سازمان‌ها و از دست دادن مزیت رقابتی آنها باشند. با در نظر گرفتن محیط‌های رقابتی، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و برای مدتی طولانی در بازارها حضور داشته باشند که متناسب با تغییر شرایط، راهبردهای خود را تغییر داده و دارای نوآوری در راهبردهای سازمانی باشند. بزرگترین چالشی که پژوهشگران حوزه‌ی راهبرد با آن مواجه هستند، موضوع طول عمر سازمان‌ها است. در طول تاریخ سازمان‌های بزرگ و موفق بسیاری وجود داشته‌اند که نتوانسته‌اند عمری به اندازه‌ی عمر صاحبانشان داشته باشند (دویت، ۲۰۱۷). مطالعات فراوانی پیرامون دلایل عدم طول عمر بالای سازمان‌ها انجام شده و هر یک دلایلی را برای افول سازمان‌ها ذکر کرده‌اند. دِگوئیس<sup>۱</sup> در کتاب خود با عنوان "شرکت زنده"<sup>۲</sup> با بررسی سازمان‌های مختلف و نظرات پژوهشگران مختلف حوزه‌ی راهبرد، سعی در پاسخگویی به سوال فوق داشته است (دِگوئیس، ۲۰۰۲). پژوهش‌های دیگری مانند پژوهش دِگوئیس نشان داده‌اند که نوآوری راهبردی از جمله مهم‌ترین عوامل بقای سازمان‌ها در طولانی مدت است و به دلیل پیچیدگی‌های بسیار زیادی که در دستیابی به آن وجود دارد، از مهمترین چالش‌های سازمانی محسوب می‌شوند (گباور، وُرج و ترافر، ۲۰۱۲).

معمولاً بیان می‌شود که تنها راه نجات سازمان‌ها در شرایط پیچیده بازار داشتن نوآوری و انعطاف پذیری جهت انطباق با محیط است. نوآوری می‌تواند فرآیندی مستمر و متشکل از فرآیند تصمیم‌گیری در تمام مراحل، از توسعه ایده جدید تا کاربردی شدن آن و یا فرآیندی مخرب<sup>۳</sup> و بنیادی<sup>۴</sup> باشد. چالش مهم دیگری که سازمان‌ها با آن مواجه هستند این است که آنها نباید تنها تراکم دانش خارجی را مدیریت کنند، بلکه باید قابلیت‌های ترکیبی را به منظور موفقیت با نوآوری راهبردی بپذیرند (هیکو گبوئر و هگن ورج و برنارد تروفر، ۲۰۱۱). یکی دیگر از چالش‌های قابل تامل در ادبیات سازمانی این است که سازمان‌ها باید همواره امکانات جدید را "کاوش" و از دارایی‌های موجود "بهره برداری" کنند. سازمان‌های موفق تمایل دارند که بین مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروز و در عین حال سازگار بودن با تغییرات محیطی تعادل ایجاد کنند (بیرکینشا، ۲۰۰۴) که این توانایی "دوستوانی سازمانی" تعریف می‌شود و اولین بار دانکن<sup>۵</sup> در ۱۹۷۶ آن را پیشنهاد کرد و سپس توسط مارچ<sup>۶</sup> در ۱۹۹۱

---

<sup>1</sup> De Geus

<sup>2</sup> The Living Company

<sup>3</sup> Gebauer, Worch and Truffer

<sup>4</sup> Disruptive

<sup>5</sup> Fundamental

<sup>6</sup> Heikogebauer, Hagenworch and Bernhardtruffer

<sup>7</sup> Birkinshaw

<sup>8</sup> Duncan

توسعه داده شده و دو واژه‌ی "بهره برداری" و "اکتشاف" به ادبیات مدیریت و سازمان راه یافت که هر کدام به دنبال در اختیار گرفتن منابع محدود سازمان هستند. با توجه به پژوهش‌های موجود در ادبیات دوستوانی سازمانی، مهم‌ترین موضوع پیرامون بحث دوستوانی سازمانی، یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی و خلق دانش در مواجهه با محیط متغیر کسب و کار امروزی به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر شناسایی شده است. مهمترین عنصر مربوط به یادگیری سازمانی موضوع پیگیری دانش جدید و استفاده از دانش موجود و بهبود آن است که در مواجهه با افزایش رقابت، سازمان‌ها با چالش‌های متناقضی در این دو فعالیت روبه‌رو می‌شوند؛ بنابراین، سازمانها برای بقای طولانی مدت به انطباق هر دو نیازمند هستند.

با توجه به اهمیت هر دو پارادایم نوآوری راهبردی و دوستوانی سازمانی که از جمله مهمترین مباحث مطرح شده در ادبیات راهبرد و سازمان هستند، تعیین جایگاهی برای دوستوانی سازمانی در نوآوری راهبردی و یافتن رابطه‌ی بین این دو پارادایم امری مهم محسوب می‌شود. هدف این مقاله یافتن ارتباط میان نوآوری راهبردی و دوستوانی سازمانی است و این پژوهش سعی در یافتن جایگاه دوستوانی در نوآوری راهبردی دارد. روشی که مورد استفاده قرار گرفته است از نوع مروری-توصیفی است. بدین منظور با بررسی تعدادی از پژوهش‌های پیشین در هر دو زمینه، تلاش گردیده تا جایگاه دوستوانی سازمانی در نوآوری راهبردی تعیین شود.

## ۲. چارچوب نظری پژوهش

در ابتدا به بحث پیرامون نوآوری‌های راهبردی خواهیم پرداخت و مروری اجمالی خواهیم داشت بر مباحث مطرح شده پیرامون این چالش مهم و کاربردی که در پژوهش‌های مختلف انجام گرفته است. همچنین علت دشوار بودن پیاده‌سازی نوآوری راهبردی را مطرح کرده و اشکال گوناگون آن را مورد بررسی قرار می‌دهیم و به طور خلاصه از دستاوردهای پژوهش‌های گذشته پیرامون این موضوع نام خواهیم برد. ویژگی‌های نوآوری راهبردی و موانع شکل‌گیری نوآوری راهبر نیز از موضوعات با اهمیتی هستند که به تشریح آنها خواهیم پرداخت. سپس به بحث پیرامون دوستوانی سازمانی خواهیم پرداخت و دو بعد اصلی آن یعنی "اکتشاف" و "بهره‌برداری" را بررسی می‌کنیم. تعاریف مختلف دوستوانی که توسط پژوهشگران در مقالات مختلف مطرح شده است را بیان کرده و دو بعد "تعادلی" و "ترکیبی" را تشریح خواهیم کرد. سپس تناقض‌ها و روش‌های دستیابی به اکتشاف و بهره‌برداری را به تفصیل مورد کند و کاو قرار می‌دهیم تا بتوانیم با دقت بیشتری جایگاه دوستوانی سازمانی در نوآوری راهبردی را مورد بررسی قرار دهیم.

برای نگارش این مقاله مروری-توصیفی چندین پایگاه استفاده شده که در جدول ۱ آورده شده است. همچنین کلید واژه‌های استفاده شده در این پایگاه‌ها مواردی مانند دوستوانی سازمانی (Organizational\_Ambidexterity)، نوآوری راهبردی (Innovation Strategic) و یادگیری سازمانی (Organizational Learning) بوده است. بررسی این سایت‌ها، جستجوی متون و استخراج داده‌ها از ماه تیر سال ۱۳۹۹ آغاز شد و در دی ماه سال ۱۳۹۹ به پایان رسید. تعدادی مقاله دریافت و از میان آنها تعدادی با ارزیابی کیفیت و براساس تطابق با معیارهایی از قبیل نزدیکی به موضوع پژوهش، آشنایی با مفاهیم حوزه‌های مربوطه و ارجاعات مقاله‌های مطالعه شده، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

در این مقاله از روش مرور توصیفی استفاده شده که از روش های غیررسمی برای ترکیب نتایج مطالعات با هدف بررسی سیر تکاملی نوآوری راهبردی و دوستوانی سازمانی است. به منظور جمع بندی مفاهیم در این مقاله؛ پس از مطالعه و آشنایی کامل با مفاهیم و پیشینه پژوهشی هر کدام، شناسایی نقاط افتراق و شباهت در آنها و نکته برداری مناسب، مقاله براساس دانسته ها و ابعاد مطالعه شده موضوع به نگارش درآمد.

### جدول ۱. پایگاه های اطلاعاتی مورد استفاده

ردیف	عنوان پایگاه	آدرس
۱	Emerald	<a href="http://www.emerald.com">www.emerald.com</a>
۲	Elsevier	<a href="http://www.elsevier.com">www.elsevier.com</a>
۳	Semantic scholar	<a href="http://www.semanticscholar.org">www.semanticscholar.org</a>
۴	Academy of Management	<a href="http://www.journals.aom.org">www.journals.aom.org</a>
۵	Informa	<a href="http://www.pubsonline.informa.org">www.pubsonline.informa.org</a>
۶	بانک اطلاعات نشریات کشور	<a href="http://www.magiran.com">www.magiran.com</a>
۷	فصلنامه تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری	<a href="http://www.majournal.ir">www.majournal.ir</a>

### ۳. محتوای پژوهش

#### ۳.۱. نوآوری راهبردی

در ادبیات "مدیریت تغییر"<sup>۱</sup>، بین تغییر عملیاتی، که هدف آن ابقای مدل کسب و کار و سیستم فعلی سازمانی است و تغییر راهبردی که منجر به همراستایی مدل کسب و کار و سیستم سازمانی با محیط سازمانی<sup>۲</sup> می شود، تمایز در نظر گرفته شده است. با وجود اینکه مطالعات بسیار گسترده ای در حوزه نوآوری راهبردی صورت گرفته است، اما تعاریف نوآوری راهبردی بسیار متفاوت یا ضمنی اند.<sup>۳</sup> نخستین بار در اواخر دهه ۹۰، مارکیدز<sup>۴</sup> به نوآوری راهبردی به عنوان "نوآوری شکستن قوانین" اشاره کرد (مارکیدز ۱۹۹۷). مارکیدز و چاریتو<sup>۵</sup> بیان اینکه نوآوری راهبردی روشی اساساً متفاوت از رقابت در کسب و کار موجود است و با نوآوری در مدل کسب و کار به یک راه جدید منتهی می شود، مفهوم نوآوری راهبردی را بسط می دهند (مارکیدز و چاریتو ۲۰۰۳). در حالی که سایر محققان بر این باورند که مدل کسب و کار سازمان در قلب نوآوری راهبردی است،

<sup>1</sup> Change Management 0

<sup>1</sup> Organizational Environment 1

<sup>1</sup> Implicit 2

<sup>1</sup> Markides 3

<sup>1</sup> Markides & Charitou 4

نوآوری راهبردی در مورد ایجاد بازارهای جدید و جهش در ارزش ایجاد شده برای مشتری و تغییر شکل بازارهای موجود، جهت دستیابی به پیشرفت های ارزش آفرین برای مشتریان نیز می باشد (گبوئر و همکاران<sup>۲۰۱۳</sup>؛ اسپچلیگلمیچ و همکاران<sup>۲۰۰۳</sup>). با این وجود، مفهوم نوآوری راهبردی دستخوش بین دو موضوع ایجاد ارزش برای مشتری در بازارهای موجود و یا ایجاد ارزش برای مشتری در بازارهای جدید است. منابعی مانند دانش فنی، حقوق ثبت اختراع، ساختمانها، پول، برندها، و روابط، یک مخزن دارایی ایجاد می کنند، که می تواند برای ایجاد پیشنهاد محصول به کار گرفته شود. چنانچه چنین دارایی هایی که مختص شرکت هستند، متمایز و سودمند باشند، می توانند مبنایی را برای یک ارزش پیشنهادی برتر شکل دهند.

هنگامی که از نوآوری راهبردی صحبت می شود، مفاهیمی از نوآوری محصول یا خدمات به ذهن متبادر می شود؛ زیرا بیشتر مفاهیم علمی در پژوهش ها به این موضوعات پرداخته است، در حالیکه نوآوری راهبردی با نوآوری متعارف به لحاظ محدوده زمانی، مکانی و نوع عمل متمایز است (هامفورد و راکسینال<sup>۲۰۱۷</sup>). نوآوری که به طور متعارف به کار می رود نوآوری بخشی بوده که به تغییر نوآورانه بخشی (حوزه ای خاص) محدود می شود (بای کینگ و وی<sup>۲۰۱۵</sup>) و از طرفی ممکن است لزوماً رویکردی راهبردی نداشته باشد (سرجانا و همکاران<sup>۲۰۱۸</sup>)، از لحاظ زمانی تغییرات کوتاه مدتی را دربر بگیرد (اسنولکی و بانسل<sup>۲۰۱۵</sup>) و از لحاظ پیامد و میزان تغییرات می تواند محدود و سطحی باشد (پلمی و همکاران<sup>۲۰۱۶</sup>). نوآوری راهبردی از لحاظ کاربرد مکمل این نوآوری در مفاهیم و ارزش و مدل کسب و کار است (گروسکی<sup>۱۹۹۸</sup>) که با راهبرد سازمان ترکیب شده (اسچلیگلمیچ و همکاران<sup>۲۰۱۳</sup>) و شامل نوآوری بنیادی و همه جانبه و گاهی بلند مدت و همراه با نتایج و پیامدهای خاص می شود (گلمبوس و استرچیو<sup>۱۹۹۸</sup>). نوآوری راهبردی نگاهی فراتر از نگاه رایج به نوآوری حاکم دارد (کرهونن<sup>۲۰۱۷</sup>) که قاعده بازی و شیوه کار شرکت را بطور کامل دستخوش تغییر می کند.

از آنجایی که نوآوری راهبردی دارای تعاریف متفاوتی است، مولفه های متفاوتی نیز پایه گذار این تعاریف بوده اند. جدول ۲ نگاهی اجمالی که تعاریف مختلف نوآوری راهبردی و مولفه های آن خواهد داشت.

<sup>1</sup> Gebauer & Truffer	5
<sup>1</sup> Hammarfjord & Roxenhall	6
<sup>1</sup> Bai-qing & Wei	7
<sup>1</sup> Sarjana et al.	8
<sup>1</sup> Slawinski & Bansal	9
<sup>2</sup> Palmie et al.	0
<sup>2</sup> Geroski	1
<sup>2</sup> Galambos & Strurchio	2
<sup>2</sup> Korhonen	3

جدول ۲. خلاصه ای از عناصر تشریح شده توسط پژوهشگران حوزه نوآوری راهبردی

منبع	تعریف	مؤلفه
لو و لو (۲۰۰۴) کیم و مابورن (۲۰۰۵)	ارائه ارزش به مشتری ممتاز و بطور همزمان به مشتری نو	نوآوری ارزشی
مارکیدز (۲۰۰۳)	عدم تمرکز بر بخشهایی از بازار که مشابه رقیبان است و تلاش برای جذب انواع جدیدی از مشتریان	ایجاد بازار جدید
جعفری، نعمت (۱۳۹۲)	نحوه رخنه کردن در بازار	نوآوری ورود به بازار
جعفری، نعمت (۱۳۹۲)	تغییر روش های قبلی خدمت به مشتریان به گونه ای متفاوت با رقبا	نوآوری در ارتباط با مشتری
مارکیدز (۲۰۰۳)	تغییر رویه کسب و کار شرکت و راهبرد آن	مدل سازی مجدد کسب و کار
کرنسکی و جنکسز (۱۹۹۷)	تغییر در قواعد عرفی شکل گرفته در بازار و ارائه راهکارهای نوین	شکستن قوانین بازار
مارکیدز (۲۰۰۳)	تغییر در قواعد عرفی شکل گرفته در صنعت و ارائه راهکارهای نوین	بازنویسی قوانین صنعت
چریتو و مارکیدز (۲۰۰۴)	ایجاد مزیت جدید برای رقابت با سایر رقبا	روش جدید بازی کردن در رقابت
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر خلاق از طراحی معماری زنجیره ارزش گذشته	نوآوری در زنجیره ارزش
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر خلاقانه در مفهوم سازی منتقل شده به مشتری	نوآوری در انتقال مفهوم
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر خلاق از تعریف مشتریان بالقوه	نوآوری در مشتری سازی
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تعریف مجدد مدل تجاری سازمان	نوآوری در تجاری سازی
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	طراحی مجدد مرزهای بازار و بازار های بالقوه	نوآوری در بازار سازی
گاوین و تریمبل (۲۰۰۴)	تغییر اساسی در نحوه رقابت در بازار کنونی	تمایز رقابت در صنعت
فولر و پیت (۱۹۹۶) فیلر و فورد (۱۹۹۴)	ایجاد ویژگی جدید و منحصر بفرد در محصول نسبت به سایر رقبا	ایجاد مزیت رقابتی در محصول
ولر و پیت (۱۹۹۶) فیلر و فورد (۱۹۹۴)	ایجاد ویژگی جدید و منحصر بفرد در فرآیندهای تولید محصول نسبت به سایر رقبا	ایجاد مزیت رقابتی در فرآیند
رنگان و بومن (۱۹۹۲)	جذاب سازی و غلبه بر جذابیت کالاها	جذاب سازی کالا
راج و اسپریتز (۱۹۹۶)	ایجاد روند رشد مثبت در سازمان	ایجاد رشد پایدار

استفاده از ایده ها و دانش زیاد رقبا	بررسی ویژگیهای مثبت رقبا و استفاده از ایده آنان	پیتر (۲۰۰۱)
نوآوری رادیکال (بنیادی) مدل تجاری	تغییر اساسی و بنیادی در مدل تجاری کسب و کار	موینگوئن و اورتگا (۲۰۰۶)
نوآوری در خط تولید	نوآوری و ایجاد دانش جدید در روش انجام کار	آبراهام و نایت (۲۰۰۱)
توسعه بازار	ایجاد و توسعه بازار در مقابل واکنش صرف به تقاضای مشتریان فعلی	آبراهام و نایت (۲۰۰۱)
تخصیص مناسب منابع سازمانی	هدایت مجدد منابع به منظور حمایت ارزش جدید و بالقوه ای که سودآوری بیشتری دارد	آبراهام و نایت (۲۰۰۱)
توسعه راهبرد های رقابتی	توسعه راهبرد های رقابتی و ارزش آفرینی	اسنوکاس (۲۰۰۷)
شایستگی محوری	شایستگی کارکنان و مدیران	اسنوکاس (۲۰۰۷)
ایجاد ارزش اضافی در محصول	نوآوری در مواد، محصول، تحقیق و توسعه و نوآوری فناوریانه	یانگ و همکاران (۲۰۱۲)
نوآوری در بسته بندی	نوآوری در نحوه بسته بندی کالا و یا ارائه خدمت	یانگ و همکاران (۲۰۱۲)
نوآوری در مواد اولیه	نوآوری در استفاده از مواد اولیه	یانگ و همکاران (۲۰۱۲)
ایجاد ارزش اضافی در خدمات	نوآوری در تهیه مواد، نوآوری منابع انسانی، نوآوری خدمات، نوآوری مشارکت مالی	یانگ و همکاران (۲۰۱۲)
نوآوری در خدمات پس از فروش	ایجاد ارزش اضافی در خدمات پس از فروش	یانگ و همکاران (۲۰۱۲)
نوآوری در مزیت مالی	کسب مزیت رقابتی در بهبود عملکرد مالی سازمان	کاتاریا (۲۰۱۳)
خلق راهبردهای رشد سازمانی	خلاقیت در راهبردهای رشد سازمان	رضوی، اکبری (۱۳۹۰)
خلق ارزش	آیا مشتریان ارزش ایجاد شده از این راهبرد را به عنوان یک راهبرد منحصر بفرد درک کرده اند؟	جعفریان راد و همکاران (۱۳۹۳)
تناسب ساختاری	آیا شرکت از این ارزش ایجاد شده میتواند نوآوری کسب کند؟	جعفریان راد و همکاران (۱۳۹۳)
فعال و توانمند سازی کارکنان	آیا واقعاً شرکت فعالیتهای درستی انجام میدهد؟	هامن و دانکن (۲۰۰۳)
مکانیسم یادگیری عمدی	فرآیند افزایش یادگیری بطور ناخودآگاه	برغمان و همکاران (۲۰۱۲)
یادگیری تحول	یادگیری بهبود مستمر توسط کارکنان	گبوئر و همکاران (۲۰۱۲)

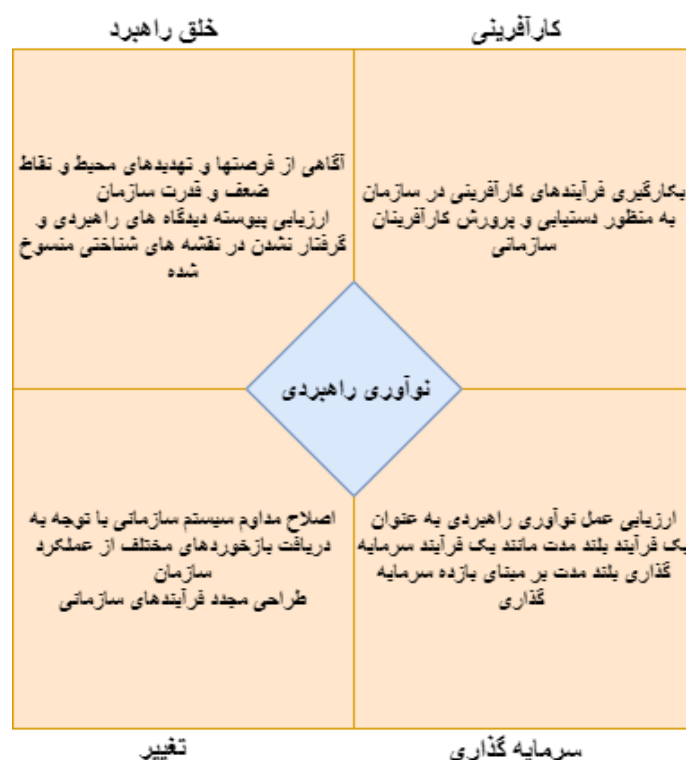
کسب مزیت های رقابتی محصول و فرآیند تولید	روش منحصر بفرد در فرآیند تولید یا خدمت یا ویژگی منحصر بفرد در کالا و خدمات	کرنسکی و جنکسز (۱۹۹۷)
---	---	-----------------------

### ۳.۱.۱. ویژگی های نوآوری راهبردی

شاید فرآیند نوسازی راهبردی، در جهت دستیابی به نتیجه ای مطلوب، پیچیده ترین فرآیند سازمانی محسوب شود. علت این پیچیدگی در تعداد فرآیندهایی است که هر کدام به نوبه ی خود چالش برانگیز بوده و نیازمند ترکیب هستند. چهار فرآیند خلق راهبرد، کارآفرینی، تغییر و سرمایه گذاری مجموعه فرآیندهایی هستند که برای دستیابی به نوآوری راهبردی نیازمند ترکیب هستند (دویت، ۲۰۱۷). فرآیند خلق راهبرد فرآیندی است که همواره در سازمان های اتفاق می افتد. استفاده از نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصتها و تهدیدهای محیط جهت تعیین راهبردهای سازمانی در راستای رسیدن به اهداف. اما نکته ی مهم عدم دخالت نقشه های شناختی<sup>۴</sup> در این فرآیند است. اهمیت فعالیت کارآفرینان در صنایع نیز عاملی مهم محسوب شده و در بسیاری از موارد به عنوان پیشران محرکه ی ایجاد صنایع جدید و نوسازی صنایع فعلی مطرح می شوند. به همین دلیل به کارگیری فرآیندهایی در سازمان که منجر به ایجاد کارآفرینان سازمانی در سازمان ها شود نیز از ویژگی های نوآوری راهبردی محسوب می شود. اصلاح و تغییر یک یا چند عنصر سازمانی ویژگی دیگر نوآوری سازمانی است. نوآوری راهبردی در سازمان مستلزم دسترسی به منابعی مانند پول، زمان و قابلیت های مدیریتی است بنابراین، می تواند به مثابه نوعی سرمایه گذاری در آینده ی سازمان مدنظر قرار گیرد و از آنجایی که سازمان ها تمایل بیشتری به انجام اعمال با بازدهی کوتاه مدت بیشتر دارد، صرف منابع سازمانی در راستای نوآوری های راهبردی امری دشوار به نظر می رسد (دویت، ۲۰۱۷). شکل ۲ خلاصه ای از فرآیندها و ویژگی های نوآوری راهبردی را نشان می دهد که برای دستیابی به این قابلیت نیازمند ترکیب هستند.

<sup>۴</sup>Cognitive maps





شکل ۱. ویژگی‌های نوآوری راهبردی (دویت، ۲۰۱۷)

### ۳.۱.۲. موانع نوآوری راهبردی

در پژوهش‌های مختلف موانع متعددی بر سر راه پیاده سازی نوآوری راهبردی بیان شده است. سازمان‌ها در طول حیات خود از راهبردها و نوآوری‌های مختلفی استفاده می‌کنند و در این راه تجارب زیادی کسب می‌کنند. تجارب گذشته موجب دنباله روی از مسیرهای نوآوری اثبات شده‌ای می‌شوند که مدیران سازمانی در آن مسیرها به طور فرآیندهای اثربخش‌تر می‌شوند، پدیده‌ای که معمولاً وابستگی به مسیر نامیده می‌شود (نلسون و وینتر، ۱۹۸۲). به عبارت دیگر، نتایج مثبت مسیرهای نوآوری معین، باعث تکرار دوباره این مسیرها شده و ترس از شکست در تخصیص منابع برای حرکت در مسیرهای جدید می‌تواند مانع از پیاده سازی نوآوری‌های راهبردی در سازمان‌ها شود.

همچنان که سازمان مسیرهای نوآوری را برقرار می‌سازد و اقدام‌های موفقیت‌آمیز را نهادینه می‌کند، احتمالات سکون نیز افزایش می‌یابند. سازمان به طور فرآیندهای بر الگوهای اقدام‌هایی متکی می‌شود که در گذشته به وسیله آن اقدام‌ها به موفقیت‌های پایداری دست یافته است (هانان و فرمن، ۱۹۸۴؛ تریپساس و گاوتی، ۲۰۰۰) و به این دلیل احتمال کمی وجود دارد که مسیر خود را تغییر دهد (کلی و آمبرگی، ۱۹۹۱). همچنان که عمر سازمانی بالاتر می‌رود، تمایل به انتخاب مسیرهای نوآوری اثربخش نیز کاهش می‌یابد (رهمان‌داد، ۲۰۰۸). موفقیت‌ها باعث انحراف در ارزیابی گزینه‌ها و نتایج نوآوری، ایجاد سکون در گذر زمان و از دست دادن توانایی ارزش گذاری الگوهای نوآوری مختلف توسط سازمان می‌شوند. ایجاد سکون و

انحراف در طول زمان مانع از درک گزینه های نوآوری بالقوه خارج از منطق غالب سازمانی و نقشه های شناختی مدیران توسط سازمان می شود. در نتیجه، به سختی می توان متوجه نوآوری های موفقیت آمیز رقبا شد (کریستنسن، ۲۰۱۱).

دریافت بازخور مستمر از نوآوری های انجام شده، فرآیند بازسازی مدل کسب و کار را پیچیده می کند، خصوصا در مورد نوآوری-هایی که زمان توسعه طولانی تری دارند. در طی دوره ی نوآوری، نوآوری هایی که زمان به ثمر نشستن آنها بیشتر است در چندین حالت میانی و بیابینی مورد ارزیابی قرار می گیرند. چون در هر وضعیت، امکان دارد نتایج ناامیدکننده ای ملاحظه شوند، نوآوری هایی که زمان ثمر دهی طولانی تری دارند، بسیار در معرض توقف هستند و ممکن است در مدت زمان بسیار کوتاهی کنار گذاشته شوند (رپنینگ و استرمن، ۲۰۰۲).

از آنجایی که هدف غایی نوآوری راهبردی، همراستا کردن مدل کسب و کار و سیستم سازمانی جهت اجرای هر چه بهتر راهبردهای سازمان و افزایش طول عمر سازمان، و به طور خلاصه نوسازی کسب و کار سازمان، است، یافتن راهی که این قابلیت را برای سازمان ها ایجاد کند امری دشوار است. به نظر می رسد از جمله ویژگی هایی که در ادبیات سازمان به دنبال پاسخگویی به این نیاز مهم راهبردی بوده است، دوستوانی سازمانی است.

### ۳.۲. دوستوانی سازمانی

از دیدگاه اصطلاح شناسی، کلمه ی دوستوانی به توانایی یک فرد در استفاده آسان از دو دست اشاره دارد. این کلمه نخستین بار به وسیله ی دانکن (۱۹۷۶) به ادبیات حوزه ی سازمان و کسب و کار وارد شد. تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶) نخستین کسانی بودند که بر مبنای تحقیقات انجام شده توسط دانکن، نظریه ی دوستوانی سازمانی را مطرح کردند. تعریف دوستوانی به دلیل مفهوم آن که در دامنه ی وسیعی از زمینه های علمی گوناگون به کار رفته است آسان نیست. افزایش کاربرد این مفهوم در ادبیات دانشگاهی و همچنین پروژه های اجرایی نشان دهنده ی اهمیت این موضوع است. با افزایش عدم قطعیت اقتصادی در طول سال های اخیر، موضوع قابلیت انطباق، که بر توانایی حرکت سریع به سمت فرصت های جدید و تنظیم بازار تمرکز دارد، بسیار پراهمیت تر شده است. شرکت های موفق نه تنها باید برای فرصت های جدید تلاش کنند بلکه باید توانایی بهره برداری از ارزش های دارایی های اختصاصی و حرکت در مسیر مدل های کسب و کار موجود را نیز داشته باشد. در جدول ۳ طیف های مختلف تعریف دوستوانی و دیدگاه های تئوریک که پایه های تعاریف ذکر شده هستند آورده شده است.

معمولا تخصیص منابع در سازمان ها با توجه به دیدگاه راهبردی سازمان و مدیران ارشد سازمانی یا بر فرصت بهره برداری از منابع موجود تمرکز دارد و یا بر اکتشاف فرصت های جدید (تاشمن و اوریلی ۱۹۹۶<sup>۵</sup>). در علم سازمانی تعادل بین نوآوری و بهره برداری در یک واحد سازمانی یک چالش برای سازمان محسوب می شود و سازمان ها باید بتوانند بطور همزمان اکتشاف و بهره برداری را مدیریت کنند. بهره برداری و اکتشاف به عنوان دو فعالیت یادگیری متفاوت مطرح شده اند که اهمیت آن در بحث مدیریت راهبردی منعکس می شود. دوستوانی قابلیت مدیریتی است که مدیران را در بهره برداری از فرصت های موجود و کشف فرصت های جدید توانمند می کند. هر چه قابلیت تفکر راهبردی مدیران بیشتر باشد، سازمان ها در این زمینه موفق ترند و می توان گفت بقای موفقیت در برخورداری از قابلیت دو سوتوانی است. به این معنی که سازمان در حالی که قابلیت های جدیدی را کشف می کند، همزمان از قابلیت های موجود بهترین بهره را ببرد. در مجموع سازمان دوستوان به سازمانی گفته می -

<sup>2</sup> Tushman & O'Reilly

شود که در حینِ دارا بودن توانایی تمرکز بر مسئولیت های فعلی، به خوبی و به طور همزمان فرصت های آینده را برای بقا و حفظ و ایجاد مزیت رقابتی شرکت دارا شکار می کند.

سازمان ها در محیط های پویا با کشف امکانات جدید به منظور غلبه بر تغییرات آینده در محیط کسب و کار و بهره برداری از مقررات پیشین به منظور رفع تقاضای امروز کسب و کار در چالش هستند (دن بوش و ولبردا، ۲۰۰۷). به طور کلی دو فعالیت اکتشاف و بهره برداری به دلیل اهداف، زمینه ها و فرآیندهای عملیاتی متفاوت باعث ایجاد تعارض در سازمان می شوند (هسو و همکاران، ۲۰۱۳).

جدول ۳. تعاریف مختلف دوستوانی و دیدگاه های تئوریک مربوطه

نام نویسنده	تعریف	دیدگاه تئوریک
اکرو (۱۹۹۱)	انعطاف پذیری، نوآوری و کارایی همزمان	تئوری سازمان و راهبرد بازار
تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)	توانایی اداره کردن تغییرات افزایشی و انقلابی (دوستوانی زمانی)	مدیریت نوآوری فناوری
بنر و تاشمن (۲۰۰۳)	نوآوری اکتشافی و بهره برداری	مدیریت نوآوری و فناوری
تاشمن و اوریلی (۲۰۰۴)	دوستوانی ساختاری، جداسازی بین واحدهای بهره بردار و اکتشافی	راهبرد کسب و کار
گرتز و اسمیت (۲۰۰۵)	قابلیت کنترل و پاسخگویی	تغییرات سازمانی
موور (۲۰۰۵)	سیستم های پیچیده عملیاتی	راهبرد کسب و کار
اهن و همکاران (۲۰۰۶)	توسعه محصول جدید از لحاظ عملکرد کسب و کار و از نظر عملکرد دانش	مدیریت فناوری و نوآوری
دنیلز (۲۰۰۶)	توسعه بازاریابی نوآوری پایدار و ناپایدار	مدیریت فناوری و نوآوری
لی و همکاران (۲۰۰۶)	تعادل انعطاف پذیری و دقت در توسعه نرم افزار جهانی	مدیریت فناوری و نوآوری

<sup>2</sup> Den Bosch & Volberda 6

<sup>2</sup> Hsu et al. 7

رفتار سازمانی	رهبران به جهت گیری های ارتباطی و وظیفه ای در مدیریت تیم های بزرگ نیاز دارند.	گرتون و اریکسون (۲۰۰۷)
تئوری رفتار سازمانی	حضور همزمان و متعادلی بین همکاران جدید در اتحاد شرکتها وجود دارد	لین و همکاران (۲۰۰۷)
مدیریت بازاریابی	نوآوری و کارایی	سارکس و هالند (۲۰۰۹)
تئوری سازمان	جریانی سازگار و ثباتی کارآمد	شریوگ و سیدو (۲۰۱۰)
سازمان یادگیرنده	ظرفیت سازمان جهت تعقیب همزمان اکتشاف و انتفاع با کمک انسجام بین تلاش های یادگیرنده و نتایج یادگیری	کلمن و استوکمن (۲۰۱۰)
مدیریت راهبردی	ظرفیت اجرای راهبردهایی که از ایجاد و نگهداری به طور موفق رو طول زمان حمایت می کنند.	تاشمن و اوریلی (۲۰۱۳)

### ۳.۲.۱. اکتشاف

اکتشاف در جستجوی فرصت های جدید و درونی کردن و کاربرد دانش، تعریف می شود. مفهوم اکتشاف باید از نقطه نظر یک سازمان یا واحد تعریف شود. فناوری، دانش، بازارهای خاص، چه بسا برای یک سازمان ناآشنا و برای سازمان دیگر امری جدید باشد. در نتیجه اکتشاف یک سازمان ممکن است برای سازمانی دیگر بهره برداری تلقی شود. همواره این سوال وجود دارد که بهتر است سازمان دانش شخصی خود را توسعه دهد یا اینکه ارزش دانش بیرونی را برآورد کرده و درون سازی کند (کوهن و لونتال، ۱۹۹۰<sup>۲۸</sup>).

### ۳.۲.۲. بهره برداری

در بهره برداری سازمان ها خط و مشی جاری شرکت را توسعه می بخشند و همچنین شایستگی موجود را از طریق تکرار افزایش می دهند. بهره برداری به تمرکز سازمانی، تجربه و تغییرپذیری ارتباط دارد و دارای نتیجه قطعی و کوتاه مدت است. فعالیت های بهره برداری چه بسا کاراتر باشند، با این حال تمایل کوتاه مدت به تله موفقیت منجر می شود (لئونارد-باتن، ۱۹۹۳<sup>۲۹</sup>) که

<sup>2</sup> Cohen & Levinthal

<sup>2</sup> Leonard-Barton

سازمان را هدایت می کند تا وضعیت جاری را مدیریت کند. در این حالت با تمرکز بر بهره برداری، سازمانها از اینرسی سازمانی رنج برده و گرفتار دامی شده که سازگاری و تعادل را دشوار میکند (لونتال، ۱۹۹۳).

### ۳.۲.۳. تناقض میان بهره برداری و اکتشاف

بهره برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت هستند که سازمانها منابع خود را بین این دو تقسیم می کنند. بهره برداری به استفاده و کپی برداری از دانش های موجود در زمینه های یکسان و مشابه و ایجاد قابلیت اطمینان سازمان اشاره دارد در حالی که اکتشاف به یافتن فرصت های جدید و ایجاد کسب و کار جدید اشاره دارد (مارچ، ۱۹۹۱). گرچه اکتشاف و بهره برداری بر چالش های متضاد متمرکزند اما بسیاری از پژوهش ها بر پیگیری همزمان اکتشاف و بهره برداری در سازمان اشاره دارند (رایس و بیرکینشا، ۲۰۰۸؛ بیرکینشا و گیسون، ۲۰۰۴). زیرا تمرکز صرف بر هر کدام منجر به بروز مشکلات مالی (در صورت تمرکز بر اکتشاف) و منسوخ شدن سازمان (در صورت تمرکز بر بهره برداری) می شود (ژو و ژاو، ۲۰۱۳). ترکیبی از بهره برداری و اکتشاف به سازمانها کمک می کند تا بر سکون ساختاری ناشی از تمرکز صرف بر بهره برداری و یا اکتشاف بدون دستیابی به مزیت رقابتی غلبه کنند (لی و هونگ، ۲۰۱۳)، در کوتاه مدت پیشرفت کنند و در بلند مدت زنده بمانند (اوریلی و تاشمن ۲۰۰۸) و کیفیت عملکرد خود را بهبود ببخشند (کتابی و چلیک، ۲۰۱۴). اکتشاف بدون بهره برداری منجر به ایجاد تله شکست از ایده های توسعه نیافته جدید و بروز شایستگی های ممتاز ناکافی در سازمان می شود در مقابل بهره برداری بدون اکتشاف منجر به ایجاد دام شایستگی برای سازمان شده و عملکرد بلند مدت را به خطر می اندازد (جاب هوفز، ۲۰۱۲؛ ولف و همکاران، ۲۰۱۵). به عبارت دیگر در تمرکز بر بهره برداری بدون اکتشاف ایده های جدید منجر به ایجاد یک جبر سازمانی می شود که سازمان را از سازگاری با محیط منع می کند (جانی، ۲۰۱۳).

پرسش اساسی در ادبیات دوسوتوانی این است که چگونه بین اکتشاف و بهره برداری تعادل ایجاد کنیم. در حالت کلی برخی تمایل به تمرکز بر اکتشاف تمایل دارند و برخی دیگر در بهره برداری تاکید می ورزند. با این وجود تعادل بین اکتشاف و بهره برداری کلید دستیابی به موفقیت بلند مدت سازمانها و عاملی مهم جهت دستیابی به نوآوری راهبردی است و به شدت با عملکرد سازمان مرتبط است.

<sup>3</sup> Raisch & birkinsaw	0
<sup>3</sup> Brkinshaw & Gibson	1
<sup>3</sup> Zhao & xue	2
<sup>3</sup> Lee & Huang	3
<sup>3</sup> Kitabchi & Celik	4
<sup>3</sup> Job hoefs & Wulf et al.	5
<sup>3</sup> Junni et al.	6

### ۳,۲,۴. روش های اکتشاف و بهره برداری

ازجمله روش های اکتشاف و بهره برداری یادگیری سازمانی، مدیریت فناوری، مدیریت منابع و رفتار سازمانی است.

#### رفتار سازمانی

میر و استنساکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) دوسوتوانی را قابلیت یک سازمان برای تعادل بین نیاز به انجام تغییر به همراه حفظ عملیات روزانه نقل می کنند. در بهره برداری با بهسازی، کارایی، انتخاب و اجرا سروکار داریم و در اکتشاف با مفاهیمی مثل کاوش، تغییر، آزمون و کشف (لاوی و همکاران<sup>۴</sup>؛ ۲۰۱۰). در فرآیند ایجاد توازن بین اکتشاف و بهره برداری، نظرات افراد چه بسا خنثی یا گوناگون باشد اما با اجتماع گرایی سازگار شده و سپس سازمان همگن می شود. از رایس و بیرکینشا (۲۰۰۸) نقل شده به لحاظ ساختاری برنز و استاکر (۱۹۶۳) معتقد بودند ساختارهای مکانیکی که بر استاندارد سازی، تمرکز و سلسله مراتب تاکید دارند کارایی، و ساختارهای ارگانیک با سطوح بالای عدم تمرکز و استقلال، انعطاف پذیری را پشتیبانی می کنند.

#### مدیریت منابع

اکتشاف و بهره برداری بر سر منابع محدود رقابت می کنند. اینکه توزیع منابع محدود به چه صورت باشد به مدیران ارشد سازمان ها بستگی دارد (هلفات و پیتراف<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۹). وقتی بازده سرمایه گذاری در بهره برداری معقول باشد، نتیجه از ارزش اکتشاف کاسته می شود. سازمانها باید به این امر توجه کنند که بهره برداری می تواند در آمدی تولید کند که قابل سرمایه گذاری در اکتشافات آینده باشد. سازمان هایی که بدنبال اکتشاف و حذف بهره برداری هستند از هزینه های اکتشاف بدون دستیابی به منافع حاصل از بهره برداری فرصت های موجود متحمل زیان می شوند (مارچ ۱۹۹۱). بنابراین از نظر مالی، آه و منگوگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بیان کردند که اکتشاف در عملکرد بلند مدت که از رشد سهم بازار و رشد فروش بدست می آید، تاثیر می گذارد اما در بهره برداری عملکرد کوتاه مدت در واقع با بازگشت دارایی ها مرتبط است.

#### مدیریت فناوری

یکی از موضوعات مهم در نوآوری فناورانه، تمایز بین نوآوری تدریجی و بنیادی است (ابرتاسی و کلارک<sup>۲</sup>؛ ۱۹۸۵). نوآوری تدریجی شامل بهبود محصولات و مفاهیم کسب و کار جاری است. نوآوری بنیادی به تغییرات پایه ای از محصولات و مفاهیم کسب و کار جاری به محصولات و مفاهیم کسب و کار جدید اشاره دارد. توازن بین اکتشاف و بهره برداری به انتخاب میان بهبود فناوری موجود و خلق فناوری جدید تفسیر می شود. (وینترن<sup>۳</sup>؛ ۱۹۷۱). برونر و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) بیان می کنند اولین

<sup>3</sup> Meyer & Stensaker 7

<sup>3</sup> Lavie 8

<sup>3</sup> Burns & Stalker 9

<sup>4</sup> Helfat & Peteraf 0

<sup>4</sup> Auh & Menguc 1

<sup>4</sup> Abernathy & Clark 2

<sup>4</sup> Wintern 3

باری که یک فناوری استفاده می شود اکتشاف به عمل آمده ولی چنانچه آنرا تکرار نمایند اکتشاف به بهره برداری تبدیل می شود.

### یادگیری سازمانی

برخی پژوهشگران بهره برداری را بکارگیری دانش موجود و اکتشاف را جستجوی دانش جدید در نظر گرفته اند. دیگر پژوهشگران مزیت های ایجاد دانش جدید را با بهبود دانش موجود مقایسه می کنند (لونتال و مارچ ۱۹۹۳). این بحث پیش می آید که آیا اکتشاف شامل شناخته های قبل هم می شود یا نه. گرانت و بادن-فولر<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) بیان کردند که دانش ایجاد شده توسط بخش تحقیق و توسعه، اکتشاف، و دانشی که توسط واحدهای بازاریابی تولید می شود بهره برداری گفته می شود.

### ۳،۲،۵. موازنه اکتشاف و بهره برداری

موازنه بین اکتشاف و بهره برداری یک تصمیم بین فرآیندی دراز مدت و کوتاه مدت، ثبات و سازگاری، ریسک و بازده است. انتخاب بین اکتشاف و بهره برداری مستلزم برنامه ریزی، انجام عملیات همزمان (برون و ایزنهارت،<sup>۴</sup> ۱۹۹۷) و تیم های مدیریت ارشد متفاوت از یکدیگر است (بوکر،<sup>۴</sup> ۱۹۹۷). زمانی که برای اولین بار مارچ در سال ۱۹۹۱ اکتشاف و بهره برداری را مطرح کرد معتقد بود این دو فعالیت باید به عنوان دو سر یک طیف فرض شوند. اما گوپتا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۶) بهره برداری و اکتشاف را به عنوان دو فعالیت مستقل در نظر گرفتند. بر این اساس، محققان دوسوتوانی را به دو "بعد تعادلی" و "بعد ترکیبی" تفکیک کردند. اساس بعد تعادلی بر این است که بهره برداری و اکتشاف دو فعالیت متناقض اند که در مصرف منابع با یکدیگر رقابت می کنند. سازمان هایی که منابع داخلی محدود دارند یا به منابع خارجی دسترسی ندارند با احتمال بیشتری به تعادل بین فعالیت های اکتشاف و بهره برداری نیازمندند.

در نقطه ی مقابل، اساس این رویکرد بر این است که فعالیت های اکتشاف و بهره برداری لزوماً با هم در رقابت نیستند بلکه می توانند در حمایت از هم باشند. بر اساس این رویکرد نتایج عملکرد نسبت به زمانی که سازمان بر بعد تعادلی دوسوتوانی تمرکز می کند قوی تر است. این رویکرد مناسب سازمانهایی است که دسترسی بیشتری به منابع دارند.

نوسازی پایدار و نوسازی بنیادی نه تنها در تضاد با هم هستند، بلکه نسبتاً مانعاً الجمع نیز هستند. نوسازی پایدار و بنیادی مبتنی بر روش هایی متضاد هستند. با وجود آنکه راهبرد پردازان تمایل دارند که به طور همزمان به بهره برداری و کشف بپردازند، این دو رویکرد به چنان ذهنیت های متفاوت و مهارت های شناختی متضادی نیاز دارند که در عمل، دستیابی به هر

<sup>4</sup> Brunner et al. 4

<sup>4</sup> Grant & Baden-Fuller 5

<sup>4</sup> Brown & Eisenhardt 6

<sup>4</sup> Boeker 7

<sup>4</sup> Gupta et al. 8

دوی این نتایج به طور همزمان، دشوار می شود (مارچ، ۱۹۹۱). نوسازی پایدار و نوسازی بنیادی، نه تنها در سطح فردی، توانمند های ضدونقیض را طلب می کند، بلکه در داخل تیم ها، دپارتمان ها و سراسر سازمان نیز شرایط به همین صورت است. با وجود آنکه گروه های راهبردها ساز تمایل دارند توانایی استفاده از هر دو فرآیند بهره برداری و اکتشاف را داشته باشند، پیدا کردن راهی برای یکپارچه سازی بهره برداری و اکتشاف، در قالب یک فرآیند نوسازی اجرایی، امری بسیار چالش برانگیز است. به کارگیری سبک های متناقض، اغلب منجر به عدم درک متقابل و تضاد میان افراد می شود. بنابراین ترکیب و آمیختن این دو موضوع ساده نیست (دویت، ۲۱۰۷). برای توازن بین اکتشاف و بهره برداری سه راه حل تفکیک زمینه ای، تفکیک سازمانی (ساختاری) و تفکیک موقتی پیشنهاد شده است. پیشنهاد شده است. در این تفکیک زمینه ای، اکتشاف و بهره برداری به طور طبیعی با یکدیگر به تعادل می رسند. توانایی ایجاد توازن بین فعالیت های اکتشاف و بهره برداری، با زمینه سازمانی که توسط انضباط، پشتیبانی و اعتماد شناخته می شود مرتبط است (گیسون و بیرکینشا، ۲۰۰۴). تفکیک سازمانی (ساختاری) به این معناست که در سازمان های دوستوان واحدهای مرتبط با بهره برداری مثل بازاریابی، نسبت به فرهنگ های غیر منعطف بزرگتر و متمرکزتر بوده که برای افزایش کارایی و کنترل از طریق فرایند مدیریت تلاش می کنند (بنر، ۲۰۰۳). اما واحدهای اکتشافی مانند تحقیق و توسعه، کوچکتر، متمرکزتر و منعطف تر بوده و نوآوری خلق می کنند. تیم مدیریت ارشد می تواند فعالیت های این دو واحد را یکپارچه کرده به گونه ای که به طور همزمان انجام شوند (جانسن و دیگران، ۲۰۰۹). بحث پیرامون تفکیک موقتی به این موضوع اشاره دارد که هنگامی که سازمان تنها روی یک فعالیت متمرکز شده و بعد به دیگری انتقال می یابد. در تفکیک موقتی سازمان انتقال میان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را به صورت پیوسته مدیریت می کند (سیگلکو و دیگران، ۲۰۰۱) تا از پیامدهای اجرایی هر کدام به تنهایی دوری کند. این انتقال ها می توانند پر هزینه باشند پس جدایی موقتی مستلزم رویه های کارآمد برای ساماندهی انتقال ها از حالتی به حالت دیگر می باشد (برون و ایزنهارت، ۱۹۹۷).

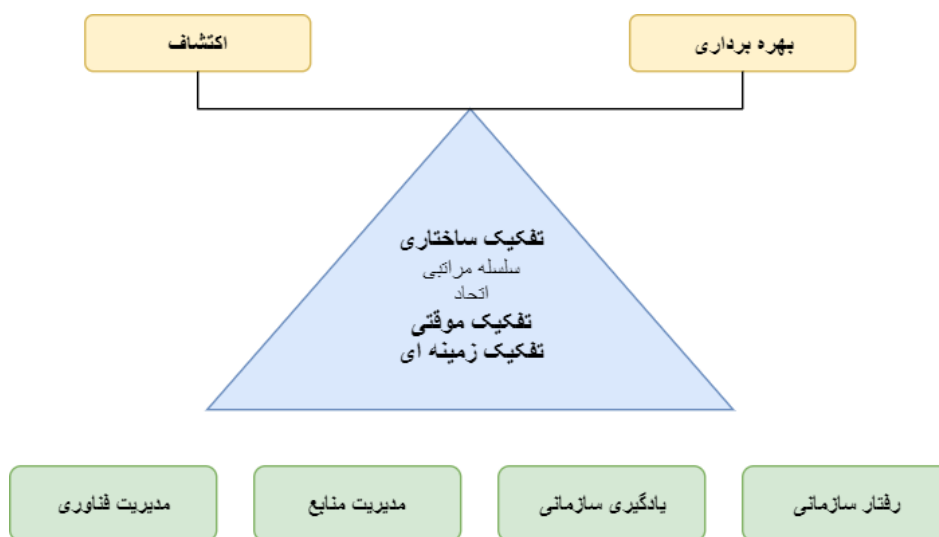
---

<sup>4</sup> Benner 9

<sup>5</sup> Jansen 0

<sup>5</sup> Siggelkow et al 1





شکل ۲. راه های ایجاد توازن بین اکتشاف و بهره برداری

## نتیجه گیری

امروزه سازمانها در تمامی ابعاد با فشارهای فزاینده ای برای شناسایی و ارزیابی فرصتها از طریق نوآوری مواجه هستند. شرایط محیطی کسب و کارها متغیر است و این شرایط یک محرک اساسی برای سازمانها جهت حرکت به سمت تغییرات مداوم است. بدین منظور جهت گیری راهبردی یک سازمان منعکس کننده نحوه نگرش مدیران سازمان به اهمیت شناسایی و ارزیابی فرصتهای جدید و فرصتهای موجود است که بر طیف گسترده ای از عملکرد و بقای سازمان تاثیرگذار است. هدف اصلی این پژوهش یافتن راهی برای دستیابی به نوآوری راهبردی در راستای رسیدن به طول عمر بیشتر برای سازمانها بود و در این مسیر از یکی از پارامترهای مهم سازمانی یعنی دوستوانی سازمانی استفاده شد. در این پژوهش مروری-توصیفی به بررسی جایگاه دوستوانی سازمانی در نوآوری راهبردی پرداخته شد. مهم ترین و شاید پرچالش ترین سوالی که راهبرددپردازان سازمانی در پی یافتن پاسخ آن هستند، موضوع طول عمر سازمانها و دستیابی به بالاترین میزان طول عمر برای سازمان است. در ابتدا با بررسی مفهوم نوآوری راهبردی و بیان ویژگیهای مختلف و تعاریف گوناگون آن تلاش شد تا جنبه های گوناگون این عنصر بسیار مهم سازمانی بسط داده شود. سپس با بیان ویژگیها و موانع اصلی نوآوری راهبردی به این امر مهم پرداختیم که چرا دستیابی به نوآوری راهبردی برای سازمانها دشوار است. در ادامه با توجه به ویژگیهای مطرح شده در ادبیات مدیریت راهبردی پیرامون نوآوری راهبردی، و مقایسه ی وجه اشتراک آن با ادبیات دوستوانی سازمانی، به بحث پیرامون دوستوانی سازمانی پرداختیم. با بررسی تعاریف و ویژگیها مختلف دوستوانی سازمانی، به بررسی تناقضات و موازنه میان دو پارامتر تشکیل دهنده ی دوستوانی سازمانی، یعنی اکتشاف و بهره برداری، پرداخته شد. در این قسمت با بسط کامل موازنه ی میان بهره برداری و اکتشاف، تلاش کردیم تا نشان دهیم چگونه می توان به سازمانی دوستوان تبدیل شد و در صورت تبدیل شدن به یک سازانی دوستوان، دستیابی به نوآوری راهبردی امری آسان تر خواهد بود.

راهبردپردازان که در تلاش هستند تا به موفقیت بلند مدت برسند، می‌دانند که ممکن است عوامل متعددی عرصه رقابتی را دچار تغییر کنند. گرچه آنها نمی‌توانند آینده را پیش بینی کنند، اما متوجه اند که آینده متفاوت از امروز است. از بین این عوامل نیازهای مشتریان، اقدامات رقبا و پیشرفت های فناوریانه عواملی هستند که ممکن است آینده ای را به وجود بیاورند که باعث نامتناسب شدن مدل کسب و کار فعلی سازمان با محیط شود. مدیران راهبردساز برای اینکه آمادگی روبرویی با آیندهی رقابتی (آینده ای که تاکنون ناشناخته است) را داشته باشند باید چندین عنصر از مدل کسب و کار را بازسازی کنند. نه تنها محصولات و خدمات فعلی شرکت باید بهبود یابند؛ بلکه محصولات و خدمات جدید نیز باید توسعه داده شوند تا بتواند تقاضای آینده را شکل دهند. راهبردسازان نه تنها در مقابل تغییر واکنش نشان می‌دهند، بلکه می‌توانند تغییر را به وسیله فعالیت‌های نوآورانه بنیان نهاده و به صورت مؤثری نیز، یک عدم تناسب محیطی برای رقبا به وجود آورند. راهبرد یک شرکت تعیین کننده نحوه موازنه بین اکتشاف و بهره برداری و شیوه تخصیص منابع بین آنهاست. اینکه شرکت راهبرد نوآورانه باشد و با چه رویکرد و تدبیری آن را برنامه ریزی کرده و در چه بازه‌های زمانی انتخاب کرده و به اجرا دربیاید، میزان توجه به دوستوانی را در سازمان به نمایش می‌گذارد. موضوع مشترک دیگر میان دوستوانی سازمانی و نوآوری راهبردی، یادگیری سازمانی است. از مهمترین پارامترهای نوآوری راهبردی یادگیری سازمانی است که هم به صورت مستمر انجام شود و هم به صورت بنیادی می‌تواند انجام شود. همین امر پیرامون دوستوانی سازمانی نیز قابل بررسی است. یادگیری سازمانی در حین بهره‌برداری با عنوان یادگیری ضمن کار مورد بحث قرار می‌گیرد در حالی که یادگیری در هنگام اکتشاف از نوع یادگیری‌های بنیادی محسوب می‌شود. سازمان دوستوان می‌تواند شرایط لازم برای یادگیری جهت پیاده سازی نوآوری راهبردی را فراهم کند. پیاده سازی دوستوانی با دشواری‌هایی مواجه است که تیم مدیریت عالی و تفکر کارآفرینانه در سازمان با ایجاد زمینه‌های پیاده سازی کارآفرینی سازمانی، می‌تواند آنرا تسهیل کند. بدین منظور پیشنهاد می‌شود تا پژوهشگران با بررسی هر چه بیشتر ابعاد کارآفرینی سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده، ارتباط این مفاهیم و نوآوری راهبردی و دوستوانی سازمانی را به مقدار بیشتری مورد بررسی قرار داده تا ابعاد این پارادایم‌های مهم سازمانی هر چه بیشتر آشکار شود

## منابع

- خدادحسینی، سید حمید. قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۱) نوآوری راهبردی: رویکردی نوین در شایستگی سازمانهای امروز. فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره چهارم، شماره ۱۴، صص ۵۱-۵۳.
- دهقانی، مریم. مصلح، عبدالمجید (۱۳۹۴) نوآوری راهبردی چیست؟ کنفرانس بینالمللی اقتصاد کاربردی و تجارت، ۵ و ۶ آبان ماه ۱۳۹۳، هتل المپیک تهران.
- رضوی، سید مصطفی. اکبری، مرتضی (۱۳۹۰). نظام نوآوری، موسسه انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول. تهران.
- سرعتی آشتیانی، ناهید. (۱۳۸۷). نوآوری راهبردی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۲، شماره ۲: صص ۱۶۹-۱۴۳.

- نوبخت، مهناز. حجازی، سیدرضا. اکبری، مرتضی. سخدری، کمال. مروری بر مطالعات دوسوتوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد سازمانی. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۳۹۷؛ ۱۰.

- De Geus, Arie. *The living company*. Harvard Business Press, 2002.
- Bob De Wit, lecture 9. In: Strategy as an international perspective. Cengage Learning EMEA (10 Mar. 2017).
- Gebauer, Heiko, Hagen Worch, and Bernhard Truffer. "Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation." *European Management Journal* 30.1 (2012): 57-73
- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.
- .Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661. doi:10.1016/j.jbusres.2004.11.007
- .Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- .Boeker, W. (1997). Strategic Change: The Influence Of Managerial Characteristics And Organizational Growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170
- .Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Brunner, D. J., Staats, B. R., Tushman, M. L., & Upton, D. N. (2009). *Wellsprings of creation: Perturbation and the paradox of the highly disciplined organizations*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at UrbanaChampaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152
- ChenYinglong and LiDayuan," Strategic Innovation of Enterprise:Antecedents,Processesand Consequences",2010.pp.1-5.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- Duncan B. (1976) .The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization* 1, 167° 188

- Frans A. J. Van Den Bosch, Volberda, H. W., & Boer, M. D. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Galambos, L. & Sturchio, J. L. (1998). Pharmaceutical firms and the transition to biotechnology: A study in strategic innovation *Business History Review*, 72(2), 250-278.
- Geroski, P. (1998). Thinking creatively about your market: crisps, perfume and business strategy. *London Business School Review*, 9(2), 1-10.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies J Management Studs*, 41(1), 61-84. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Hammarfjord, M. O. & Roxenhall, T. (2017). The relationships between network commitment, antecedents, and innovation in strategic innovation networks. *International Journal of Innovation Management*, 21(04), 1750037.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. doi:10.1287/orsc.1040.0078.
- Heiko Gebauer, Hagen Worch, Bernhard Truffer, "Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation", 2011, pp.1-3.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. doi:10.1177/1476127008100133.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Job Hoefs. (2012). The relationship between Contextual Ambidexterity and Innovative Ambidexterity: The mediating role of Knowledge Sharing Ambidexterity. Master thesis. University of Amsterdam.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, amp-2012.
- K.W. Chan and R. Mauborgne, "Value innovation: The strategic logic of high growth". *Harvard Business Review*, 1997. 75(1): pp. 103-112.
- Kataria, S. (2013) Strategic innovation : a review and a theoretical framework.

- Kitapçı, H., & Çelik, V. (2014). The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 827-836.
- Lavie Dovev, Uriel Stettner, and Michael Tushman. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals* 4, 109-155
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal*, 111-125
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal*, 95-112.
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial marketing management*, 41(7), 1125-1132.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Markides, C. and C. D. Charitou.(2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*. 44(2): 55-63.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Raisch Sebastian, and Julian Birkinshaw.(2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*,: 375-409
- Rosenkopf, L., A. Nerkar. (2001). Beyond local search: Boundary- spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management J*, 22 287° 306.
- Rothaermel Frank, and Maria Alexandre. (2009) Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science* 20.4, 759-780
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838-857.
- Schlegelmilch . B. B, Diamantopoulos, A. & Kreuz, P.(2003). Strategic innovation: the construct, its drivers and its strategic outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 117-132.
- Tripsas (2009), M. Technology, identity, and inertia through the lens of the digital photography company. *Organization Science*, 441° 460.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997) *Winning through innovation: A practical guide to managing organizational change and renewal*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Quality Control and Applied Statistics*, 42, 215-218.
- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, H. (2010). Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management–Which Better Predicts Success. *HHL Working Papers*, Leipzig Graduate School of Management.
- Zhou, J., & Xue, Q. Z. (2013, January). Organizational Learning, Ambidexterity, and Firm Performance. In *The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (pp. 537-546). Springer Berlin Heidelberg.
- Nelson, Richard R., and Sidney G. Winter. "The Schumpeterian tradeoff revisited." *The American Economic Review* 72.1 (1982): 114-132.
- Hannan, Michael T., and John Freeman. "Structural inertia and organizational change." *American sociological review* (1984): 149-164.
- Tripsas, Mary, and Giovanni Gavetti. "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging." *Strategic management journal* 21.10-11 (2000): 1147-1161.
- Kelly, Dawn, and Terry L. Amburgey. "Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change." *Academy of management journal* 34.3 (1991): 591-612.
- Rahmandad, Hazhir. "Effect of delays on complexity of organizational learning." *Management Science* 54.7 (2008): 1297-1312.
- Christensen, Clayton M., Michael B. Horn, and Curtis W. Johnson. *Disrupting class: How disruptive innovation will change the way the world learns*. Vol. 1. New York: McGraw-Hill, 2011.
- Repenning, N.P. and Sterman, J.D. (2002) 'Capability traps and self-confirming attribution errors in the dynamics of process improvement', *ASQ*, 47, pp. 265-295.