

## ابعاد دوسوتوانی سازمانی\*

پرویز احمدی<sup>۱</sup>، مینا فیاض قاضیانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

<sup>۲</sup>کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت سیستم و بهره وری)

[Minafayaz19@yahoo.com](mailto:Minafayaz19@yahoo.com)

### چکیده

توانایی یک سازمان برای انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییر، بوسیله کشف فرصت‌های جدید، در حالی که بطور همزمان، از طریق بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود، موثر و همتراز با عملیات روزانه باشد، به عنوان دوسوتوانی سازمانی تعریف می‌شود. رسیدن به دوسوتوانی سازمانی بدیهی و کم اهمیت نبوده، و در این بررسی دست کم سه راه حل برای پشتیبانی از آن ارائه می‌شود (ساختاری، موقتی و زمینه‌ای). همچنین، بررسی‌ای درباره زمینه دوسوتوانی سازمانی در چارچوب یادگیری سازمانی، مدیریت منابع، مدیریت فناوری و رفتار سازمانی، همین طور درباره عوامل موثر بر آن، انجام شده است.

### واژگان کلیدی

دوسوتوانی سازمانی، مدیریت راهبردی، رفتار سازمانی، یادگیری سازمانی

## مقدمه

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های موفق تمایل دارند که بین مدیریت تقاضاهای کسب و کار امروز و در عین حال همزمان، سازگار بودن با تغییرات آینده، تعادل ایجاد کنند (بیرکینشا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). این توانایی تحت عنوان دوستوانی سازمانی<sup>۲</sup> تعریف می‌شود، و برای اولین بار توسط دانکن<sup>۳</sup> در ۱۹۷۶ پیشنهاد شد و توسط مارچ<sup>۴</sup> در ۱۹۹۱ توسعه داده شد، که دو واژه بهره‌برداری و اکتشاف<sup>۵</sup> را معرفی کرد. دوستوانی سازمانی یک مفهوم به نسبت پیچیده است که در حوزه‌های پژوهشی گوناگونی شامل یادگیری سازمانی، مدیریت فناوری، مدیریت راهبردی، مدیریت دانش، بازاریابی و ... همین طور در سطوح مختلف در درون سازمان یا بیرون از آن در اتحادیه‌ها، مورد مطالعه قرار گرفته است.

از این گذشته، چندین پیشایند<sup>۶</sup>، تعدیل‌کننده و پیامد دوستوانی سازمانی شناسایی شده است. این مقاله قصد دارد تا بخش‌هایی از کارهایی که در زمینه ماهیت دوستوانی انجام شده است را، خلاصه نماید. دستاوردها<sup>۷</sup> در زمینه دوستوانی سازمانی ناشی از گوناگونی جالب توجه حوزه‌های پژوهشی می‌باشد و بحث مقدماتی پیچیده‌تر می‌شود. پژوهشگران راه‌حل‌های متفاوتی مطرح کردند، مانند ساختاری، موقتی و زمینه‌ای<sup>۸</sup> یا ترکیبی از آنها (دوستوانی چرخشی، مشارکتی، متوازن و متقابل<sup>۹</sup>). همچنین، پیشنهاداتی مبنی بر ترکیب بهینه اکتشاف و بهره‌برداری، همین طور درباره موازنه‌هایی<sup>۱۰</sup> که باید بین آنها باشد، ارائه شد. در این مطالعه، دوستوانی سازمانی از زوایای یادگیری سازمانی، مدیریت منابع، مدیریت فناوری و رفتار سازمانی از میان دیگر گزینه‌ها، مورد ملاحظه قرار گرفت. نیز، بررسی‌ای درباره زمینه‌های اثرگذار بر دوستوانی، انجام شده است.

## اکتشاف و بهره‌برداری

### اکتشاف

اکتشاف به جستجوی فرصت‌های جدید و درونی کردن و کاربرد دانش جدید مرتبط است. مفهوم اکتشاف تحت تاثیر فرضیه نسبیت<sup>۱۱</sup> است چرا که بایستی از نقطه نظر یک سازمان یا واحد تعریف شود. دانش، فناوری، بازارهای خاص، چه بسا برای یک سازمان، جدید و برای سازمان دیگر ناآشنا باشد. در نتیجه، اکتشاف یک سازمان چه بسا برای دیگری بهره‌برداری باشد. همچنین یک مسئله دشوار و غیرقابل حل وجود دارد که آیا چنانچه سازمان‌هایی که دانش شخصی خودشان را توسعه داده‌اند برای اکتشاف در موقعیت بهتری هستند یا سازمان‌هایی که ارزش دانش بیرونی را برآورد کرده و درون سازی<sup>۱۲</sup> کرده‌اند (کوهن و لونتال<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۰). نهایت این که اکتشاف قصد دارد تا به تنوع محصولات، درونی سازی، تغییرپذیری<sup>۱۴</sup> در اشکال سازمانی یا آزمایش‌گری<sup>۱۵</sup> دانش جدید برسد.

<sup>1</sup> Birkinshaw

<sup>2</sup> Organizational Ambidexterity

<sup>3</sup> Duncan

<sup>4</sup> March

<sup>5</sup> Exploitation & Exploration

<sup>6</sup> Antecedents

<sup>7</sup> Contributions

<sup>8</sup> Structural, Temporal & Contextual

<sup>9</sup> Cyclical, Participational, Harmonic & Reciprocal Ambidexterity

<sup>10</sup> Trade-Offs

<sup>11</sup> Relativity

<sup>12</sup> Internalized

<sup>13</sup> Cohen & Levinthal

<sup>14</sup> Variation

<sup>15</sup> Experimentation

## بهره برداری

در طول بهره برداری، سازمان‌ها خط مشی‌های جاری شان<sup>۱</sup> را توسعه می‌بخشند، همچنین شایستگی‌های موجودشان<sup>۲</sup> را از طریق تکرار<sup>۳</sup>، افزایش می‌دهند. بهره‌برداری به تمرکز سازمانی، تجربه و تغییرپذیری مربوط می‌شود. در نهایت، در مقایسه با اکتشاف، بهره‌برداری بویژه در کوتاه مدت، قطعی تر لحاظ می‌شود. بواسطه بهره‌برداری، فعالیت‌های جاری چه بسا کارا تر باشند؛ با این حال تمایل<sup>۴</sup> کوتاه مدت می‌تواند منجر به یک تله موفقیت شود (لئونارد-بارتن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲) که در آخر سازمان را هدایت می‌کند تا با وضعیت حاضر کنار بیاید. در موارد این چنینی، با تمرکز بیش از اندازه بر بهره‌برداری، سازمانها احتمالا از اینرسی سازمانی رنج می‌برند و در دام یک توازن زیربهبینه<sup>۶</sup> گرفتار می‌آیند که سازگاری را دشوار می‌سازد (لونتال، ۱۹۹۳).

## موازنه<sup>۷</sup> میان اکتشاف و بهره‌برداری

یک پرسش کلیدی در ادبیات دوسوتوانی اینست که چطور بین اکتشاف و بهره‌برداری توازن<sup>۸</sup> ایجاد کنیم (همل<sup>۹</sup> و دیگران، ۱۹۹۳) در بررسی این موضوع، دامنه‌ای از راه حل‌ها پیشنهاد شده‌اند. روی هم رفته، بنظر می‌رسد که برخی سازمان‌ها تمایل دارند که روی اکتشاف تمرکز کنند در حالی که بقیه بر بهره‌برداری تاکید می‌ورزند (همل و دیگران، ۱۹۹۳)، مسئله اینست که بایستی کاری در رابطه با این سطح انتظار در درون سازمان انجام شود (کایرت و مارچ<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۲). پژوهشگران به این امر دست یافته‌اند که سازمان‌ها تمایل دارند تا تنها روی یکی از این دو تمرکز کنند (همل و دیگران، ۱۹۹۳). با این وجود، متوازن کردن اکتشاف و بهره‌برداری ضروری است چرا که در بیشتر مطالعات، دوسوتوانی به شدت با عملکرد مرتبط است (لاوی<sup>۱۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰). همان گونه که پیشتر هم گفته شد، متوازن کردن اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست، و تعیین آمیزه دقیقی از اکتشاف و بهره‌برداری که بهینه باشد، مشکل است.

برخی پژوهشگران معتقدند که اکتشاف می‌باید در حد کمینه باقی بماند و در عین حال سطح کافی از تمامی منابع باقیمانده در بهره‌برداری سرمایه گذاری شود (لونتال و مارچ، ۱۹۹۳). دیگر پژوهشگران بر این باورند که سازمان‌ها باید نسبت‌های مساوی از فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را حفظ کنند (هی و وانگ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴). مارچ (۱۹۹۱) بر این باور است که یک توازن پایدار<sup>۱۳</sup> بین این دو گروه فعالیت وجود دارد. موازنه بین اکتشاف و بهره‌برداری یک تصمیم بین درازمدت و کوتاه مدت، ثبات و سازگاری<sup>۱۴</sup>، مخاطره و بازده<sup>۱۵</sup> است. در هر صورت، گزینش میان اکتشاف و بهره‌برداری مستلزم برنامه ریزی، انجام عملیات همزمان (برون و ایزنهارت<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۷) و تیم‌های مدیریت ارشد متفاوت از یکدیگر هستند (بوکر<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۷). تبادل<sup>۱</sup> موجود در دوسوتوانی بطور طبیعی یا سیستماتیک در ساختارهای متفاوت (لاوی و دیگران، ۲۰۱۰) یا دوره‌های زمانی متفاوت قابل دستیابی است.

<sup>1</sup> Routines

<sup>2</sup> Existing Competences

<sup>3</sup> Repetition

<sup>4</sup> Enthusiasm

<sup>5</sup> Leonard-Barton

<sup>6</sup> Suboptimal Equilibrium

<sup>7</sup> Trade-off

<sup>8</sup> Balance

<sup>9</sup> Hamel

<sup>10</sup> Cyert & March

<sup>11</sup> Lavie

<sup>12</sup> He & Wong

<sup>13</sup> Continuous Trade-off

<sup>14</sup> Stability & Adaptability

<sup>15</sup> Risk & Return

<sup>16</sup> Brown & Eisenhardt

<sup>17</sup> Boeker

## شیوه‌های<sup>۲</sup> اکتشاف و بهره‌برداری

### یادگیری سازمانی

پژوهش مارچ (۱۹۹۱) به مزیت قابل توجهی در بررسی اکتشاف و بهره‌برداری تحت چارچوب یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و نوآوری دست یافته است. چندین رویکرد جهت متوازن کردن سطح یادگیری در سازمان‌ها شناسایی شده است. بهره‌برداری، توسط برخی پژوهشگران، بکارگیری دانش موجود در نظر گرفته می‌شود در حالی که اکتشاف به دنبال دانش جدید است. دیگر پژوهشگران، مزیت‌های ایجاد دانش جدید را با بهبود دانش موجود مقایسه می‌کنند (لونتال و مارچ، ۱۹۹۳). به این ترتیب این بحث پیش می‌آید که آیا اکتشاف شامل توسعه چیزهایی که قبلاً شناخته شده‌اند می‌شود یا نه. از دیدگاهی دیگر، گرانت و بادن-فولر<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، دانشی را که توسط برخی بخش‌ها مانند تحقیق و توسعه (R&D) تولید می‌شود به اکتشاف و دانشی که توسط واحدهای دیگر مثل بازاریابی تولید می‌شود را، به بهره‌برداری نسبت می‌دهند. در کل مطابق مدل (فانگ<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۱۰)، یادگیری سازمانی چه بسا با فرهنگ هر سازمان، باورهای افراد و واقعیت بیرونی<sup>۵</sup> مرتبط باشد.

### مدیریت فناوری

یکی از موضوعات اصلی و کلیدی در نوآوری فناورانه، تمایز میان نوآوری تدریجی و بنیادی<sup>۶</sup> است (ابرناسی و کلارک<sup>۷</sup>، ۱۹۸۵). نوآوری تدریجی شامل بهبود محصولات و مفاهیم کسب و کار موجود است. بر عکس، نوآوری بنیادی به تغییرات پایه‌ای محصولات و مفاهیم کسب و کار موجود که به محصولات و مفاهیم کسب و کار کاملاً جدید منجر می‌شود، اشاره دارد. از سوی دیگر، تاشمن و اسمیت<sup>۸</sup> (۲۰۰۲)، نوآوری‌های تدریجی را به عنوان نوآوری‌هایی که برای نیازمندی‌های موجود و کنونی بکار می‌آیند و نوآوری‌های بنیادی را به عنوان نوآوری‌هایی که بدردت فرصت‌های نوین و نوظهور می‌خورند، تشریح می‌کنند. در مطالعات، موضوع ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری به‌گزینش میان بهبود فناوری موجود و خلق فناوری نوین تفسیر می‌شود (وینترن<sup>۹</sup>، ۱۹۷۱). از طرف دیگر، برونر<sup>۱۰</sup> و دیگران (۲۰۰۹) اظهار می‌دارند که اولین بار که یک سازمان فناوری نوینی را بکار می‌بندد، اکتشاف به عمل آورده است ولی چنانچه آن را تکرار نماید، روال‌های معمول اکتشافی را بکار گرفته است. در نتیجه، اکتشاف به بهره‌برداری فرگشت<sup>۱۱</sup> می‌یابد. در نهایت باید توجه شود که در محیط‌های آموزشی، بین پژوهش‌های بنیادی و کاربردی تمایزی هست. از دید مدیریتی، می‌بایستی از طریق مدیریت کارآمد پروژه به ترکیب استقلال داخلی و پشتیبانی<sup>۱۲</sup> دست یافت، به طوری که پروژه‌های موجود را همزمان با اکتشاف راه‌حل‌های محصولات جدید از طریق آزمون‌های کم‌هزینه، مدیریت کند.

### مدیریت منابع

در مقایسه با بروندهای<sup>۱۳</sup> بهره‌برداری، بروندهای اکتشاف کمتر معین و قطعی بوده، دورتر از زمان و مکان عمل رخ می‌دهند (مارچ، ۱۹۹۱). از نظر موازنه، اکتشاف و بهره‌برداری بر سر منابع مشابه رقابت می‌کنند، و کارایی این موازنه به اثربخشی تیم

<sup>1</sup> Exchange

<sup>2</sup> Modes

<sup>3</sup> Grant & Baden-Fuller

<sup>4</sup> Fang

<sup>5</sup> External Reality

<sup>6</sup> Incremental & Radical Innovation

<sup>7</sup> Abernathy & Clark

<sup>8</sup> Tushman & Smith

<sup>9</sup> Wintern

<sup>10</sup> Brunner

<sup>11</sup> Evolve into

<sup>12</sup> Fusion of Autonomy & Support

<sup>13</sup> Returns

مدیریت ارشد بستگی دارد(هلفات و پیتراف<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در نتیجه اغلب، وقتی که بهره برداری، یک بازده معقول سرمایه گذاری خلق می کند، ارزش اکتشاف تضعیف می شود.

با این حال، سازمان ها برای بقا بایستی، با در نظر گرفتن این که بهره برداری می تواند درآمدی تولید کند که قابل سرمایه گذاری در اکتشاف آتی باشد، در کشف دانش جدید سرمایه گذاری کنند، و درباره فرصت های بازار هوشیار باشند تا به منافع اقتصادی آتی دست یابند(لاوی و دیگران، ۲۰۱۰). از طرف دیگر، سازمان هایی که بدنبال اکتشاف و حذف بهره برداری اند، از هزینه های آزمون بدون دستیابی به منافع مرتبط با فرصت های موجود بهره برداری، متحمل ضرر می شوند(مارچ، ۱۹۹۱). در واقع از نقطه نظر مالی، آه و منگوگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نشان دادند که اکتشاف در عملکرد بلندمدت که با رشد سهم بازار و رشد فروش بدست می آید، اثرگذار است. اما، عملکرد کوتاه مدت، که در رابطه با بازگشت دارائی هاست، مرتبط با بهره برداری است.

### رفتار سازمانی

بسیاری از پژوهشگران پیشنهاد کرده اند که موفقیت بلندمدت، مستلزم توازن میان استمرار و تغییر<sup>۳</sup> است (برون و ایزنهارت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷). میر و استنساکر<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) دوسوتوانی را توانایی یک سازمان برای برقراری توازن میان نیاز به انجام تغییر همراه با حفظ عملیات روزانه آن نقل می کنند. بنابراین در قیاس با بهره برداری که با فعالیت هایی مانند " بهسازی، کارایی، انتخاب و اجرا" مرتبط است، اکتشاف به مفاهیمی چون " کاوش، تغییر، آزمون و کشف " اشاره دارد(لاوی و دیگران، ۲۰۱۰). نظریه ها، چنانچه استمرار در نظر گرفته نشود، براین باور شکل می گیرند که گزینه های بسیار زیاد تغییر (یا بسیار بنیادی) می تواند به آشفتگی و هرج و مرج سازمانی بیانجامد، در حالی که عکس آن می تواند به اینرسی منجر شود(های<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). در فرایند ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره برداری، در این مورد، نظرات دریافت شده از افراد چه بسا خنثی یا متفاوت باشد. اما با اجتماعی سازی<sup>۷</sup>، سازگار شده، و سپس سازمان ها همگن می شوند. به نقل از رایس و بیرکینشا(۲۰۰۸)، به لحاظ ساختاری، برنز و استاگر<sup>۸</sup> (۱۹۶۱) استدلال کردند که ساختارهای مکانیکی که بر استاندارد سازی، تمرکز و سلسله مراتب تکیه دارند، کارایی را پشتیبانی می کنند درحالی که ساختارهای اورگانیک با سطوح بالای عدم تمرکز و استقلال، انعطاف پذیری را پشتیبانی می کنند.

### توازن میان اکتشاف و بهره برداری

توازن میان اکتشاف و بهره برداری آسان نیست. دست کم سه گزینه برای حل این مشکل پیشنهاد شده است:

<sup>1</sup> Helfat & Peteraf

<sup>2</sup> Auh & Menguc

<sup>3</sup> Continuity & Change

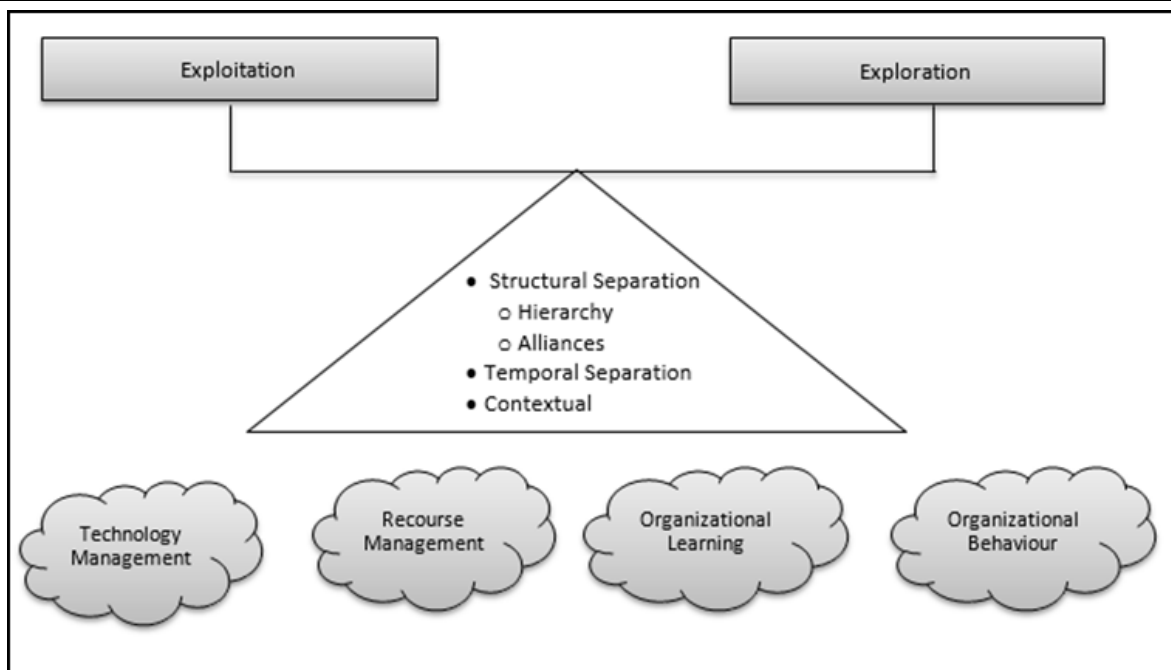
<sup>4</sup> Brown & Eisenhardt

<sup>5</sup> Meyer & Stensaker

<sup>6</sup> Huy

<sup>7</sup> Socialization

<sup>8</sup> Burns & Stalker



شکل ۱: راه حل ها برای ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره برداری

### دوسوتوانی زمینه ای

در دوسوتوانی زمینه ای، اکتشاف و بهره برداری بطور طبیعی با یکدیگر به توازن می رسند. افراد خاص به طریقی میان خلاقیت، توجه به جزئیات و کیفیت عملکرد، توازن برقرار می کنند که عملکرد خلاق لزوما کیفیت و کارایی را تضعیف نمی کند (میرون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). گیبسون و بیرکینشا (۲۰۰۴) توانایی ایجاد توازن میان فعالیت های اکتشاف و بهره برداری را با زمینه سازمانی<sup>۲</sup> که بوسیله تعامل کشش، انضباط، پشتیبانی و اعتماد<sup>۳</sup> شناخته می شود، مرتبط می داند.

### تفکیک سازمانی

در سازمان های دوسوتوان به لحاظ ساختاری، واحدهای بسیار متمایز وجود دارند که بهره برداری یا اکتشاف را با ثبات داخلی در وظایف و فرهنگ اجرا می کنند (تاشمن و دیگران، ۱۹۹۶). در سازمان های دوسوتوان به لحاظ ساختاری، واحدهای (وابسته به) بهره برداری (مانند بخش های بازاریابی)، بزرگتر و متمرکزتر، با فرهنگ های غیرمنعطف<sup>۴</sup> بوده که بر بیشینه کردن کارایی و کنترل از طریق فرایند مدیریت تاکید دارند (بنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) و اما واحدهای اکتشافی (مانند بخش R & D)، کوچکتر، غیرمتمرکزتر و منعطف تر هستند که در نتیجه نوآوری از طریق آزمایشگری را خلق می کنند. با یکپارچه کردن واحدهای اکتشافی و بهره برداری، سازمانها بطور همزمان هر دو فعالیت را انجام می دهند و آنها را درون مرزهایشان از طریق یکپارچه سازی فعال تیم های مدیریت ارشد به توازن می رسانند (جانسن<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۹). هرچند، مشخص نیست تا چه حد مدیریت ارشد می تواند تناقضاتی که بعدا در سطح عملیاتی بروز می کند را، مدیریت نماید.

### کار در اتحادیه ها<sup>۷</sup>

<sup>1</sup> Miron

<sup>2</sup> Organizational Context

<sup>3</sup> Strech, Discipline, Support & Trust

<sup>4</sup> Tight Cultures

<sup>5</sup> Benner

<sup>6</sup> Jansen

<sup>7</sup> Working in Alliances

شکل بیشتر رایج تفکیک سازمانی شامل اسپین-آتر<sup>۱</sup> (شرکتهای کسب و کاری که از سوی سازمان دیگری ایجاد شده اند) و سرمایه گذاری های CVC<sup>۲</sup> (سرمایه گذاری سرمایه های شرکتی بطور مستقیم در شرکتهای استارت آپ بیرونی) می باشد که به موجب آن اکتشاف در واحدهای بیرونی مستقل رخ می دهد (آهوچا<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۹). برای مثال در این رابطه، اکتشاف می تواند توسط شرکتهای یا دانشگاه ها با پشتیبانی دانشمندان نخبه انجام شود (لاوی و دیگران، ۲۰۰۹).

### کار در سطوح مختلف

طبیعتاً درون سازمانها، قدرت در واحدهای مختلف توزیع شده است. اغلب، جریانات دانش از بالا به پایین افرادی که در سطوح بالاتر سلسله مراتب هستند، بطور مثبت با اکتشاف مرتبط اند. برعکس، جریانات دانش افقی و از پایین به بالای کارکنان و افرادی که در سطوح پایینتر سلسله مراتبی هستند، به بهره برداری مرتبط می باشند (لاوی، ۲۰۱۰). به این صورت، تمرکز بر اکتشاف در مقابل بهره برداری در میان واحدهای سازمانی که در سطوح سلسله مراتبی مختلف قرار دارد، در گردش است (برونر<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۰۹).

### تفکیک موقتی

تفکیک موقتی شامل چرخه هایی از اکتشاف و بهره برداری می شود که در طول آن یک سازمان تنها روی یک فعالیت مهم و اصلی تمرکز می کند و بعداً به دیگری انتقال می یابد. تفکیک موقتی در سطح سازمانی فرض می گیرد که سازمان فعالانه انتقال میان فعالیت های اکتشافی و بهره برداری را مدیریت می کند (سیگلکو<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۳)، تا که از فشارهای متناقض همزمان بهره برداری و اکتشاف اجتناب کند (لاوی و دیگران، ۲۰۰۶)، انتقال های موقت از یک فعالیت به فعالیت دیگر آسان نیست، چرا که فشارهای متناقض برای اکتشاف و بهره برداری باهم در انتقال های زمانی عمل می کند. انتقال های بعدی چه بسا جهت انجام پرهزینه باشند، از اینرو، جدایی موقتی مستلزم ایجاد رویه های کارآمد برای مدیریت انتقال ها از یک حالت به حالت دیگر می باشد (برون و ایزنهارت، ۱۹۹۷).

### راه حل های مرکب<sup>۶</sup> برای ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره برداری

#### دوستوانی چرخشی

در دوستوانی چرخشی، سازمان ها درگیر دوره های بلندمدت بهره برداری هستند (برای مثال، ثبات نسبی<sup>۷</sup>)، که با بخش هایی پراکنده<sup>۸</sup> از اکتشاف یا تغییر، قطع می شوند (توازن منقطع یا منفصل<sup>۹</sup>) (گرسیک<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۱). یک گرایش فناورانه قوی بطور چشمگیری تعیین کننده دوستوانی چرخشی است. براساس پژوهش های موجود، دوستوانی چرخشی بشدت با پیامدهای ابتکاری و خلاقانه مرتبط است، بویژه نوآوری محصول. بنظر می رسد که واحدهای کسب و کار فناورانه محور که درگیر دوره های متوالی اکتشاف و بهره برداری می باشند، به بهترین وجه برای انجام نوآوری های محصول تجهیز شده اند (تاشمن و دیگران، ۱۹۹۶)، چرا که واحدهای کسب و کار گرفتار شایستگی<sup>۱۱</sup> (بهره برداری بیش از اندازه) و دام های شکست (اکتشاف بیش از اندازه) نیستند (سیگلکو، ۲۰۰۳).

#### دوستوانی متقابل

دوستوانی متقابل شامل، پیگیری متوالی اکتشاف و بهره برداری در میان واحدهاست که کمترین توجه را از سوی پژوهشگران داشته است. در این مورد، خروجی های اکتشافی از واحد A، ورودی های واحد B برای اکتشاف می شوند؛ و خروجی های واحد B، به عقب

<sup>1</sup> Spin-Outs

<sup>2</sup> Corporate Venture Capital

<sup>3</sup> Ahuja

<sup>4</sup> Brunner

<sup>5</sup> Siggelkow

<sup>6</sup> Complex

<sup>7</sup> Relative Stability

<sup>8</sup> Sporadic Episodes

<sup>9</sup> Punctuated Equilibrium

<sup>10</sup> Gersik

<sup>11</sup> Competency

بر می گردند تا ورودی های واحد A گردند (تامپسون<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶). از این گذشته، خلاف دوستوانی چرخشی که مدیران تنها گاهی اوقات مسئولیت را به دیگران تفویض می کنند، این نوع دوستوانی مستلزم روابطی است که بوسیله تبادل اطلاعات در حال انجام، حل مساله مشارکتی، تصمیم گیری مشارتی و گردش های منابع میان مدیران واحدهای مختلف، شناخته می شود.

### دوستوانی مشارکتی

از این دیدگاه، دنبال کردن دوستوانی مستلزم ایجاد واحدهای مستقل به لحاظ ساختاری می باشد، که هر یک راهبردها، ساختارها، فرهنگ ها و سیستم های تشویقی خودشان را دارند (بنر و تاشمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). ضرورتاً، هر واحدی، تیم مدیریت ساختار سازمانی، فرهنگ، سیستم های کنترل و ساختارهای انگیزشی متمایز خودشان را می پذیرد (بنر و تاشمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). هر یک بطور جداگانه نوآوری می کند، و سپس کار پیوند<sup>۴</sup> تحت هدایت مدیریت ارشد انجام می شود. چشم انداز مشترک مدیران ارشد بطور مثبت با دوستوانی مرتبط می باشد.

### دوستوانی متوازن

در دوستوانی متوازن، یک توازن بهینه میان اکتشاف و بهره برداری در یک واحد منفرد، حفظ می شود که شامل ساختن یک مجموعه از فرایندهایی است که افراد را قادر ساخته و تشویق می کند که نظرات شخصی خود را درباره نحوه تقسیم زمانشان میان تقاضاهای متناقض اکتشاف و بهره برداری بیان کنند (گیسون و بیرکینشا، ۲۰۰۴).

### عوامل تاثیرگذار بر دوستوانی سازمانی

پژوهشگران چندین زمینه تاثیرگذار دوستوانی سازمانی را در دست کم از چهار طریق متفاوت شناسایی کرده اند. از دیدگاه سازمانی، فرهنگ در سازمان، مدیریت و تصمیم گیری مشترک چه بسا بر آمیزه دوستوانی سازمانی تاثیر داشته باشد. از دیدگاه یادگیری، ظرفیت جذب و امنیت روانی مورد بررسی قرار می گیرند. به لحاظ ساختاری، عمر و اندازه سازمان می تواند نقش مهمی در این گونه دوستوانی بازی کند. در محیط بیرونی، پویایی (دینامیسم)، جهت گیری بازار و شدت رقابت می تواند سطوح اکتشاف و بهره برداری مورد نیاز برای بقا داشتن را تعیین کنند.

### عوامل سازمانی

#### مدیریت

به عنوان رهبران در سازمان ها، مدیران نقشی مهم در پرورش دوستوانی بازی می کنند. تاشمن و اوریلی (۱۹۹۷)، اظهار می کنند که دوستوانی توسط فرایندهای داخلی تیم مدیریتی تسهیل می شود. انتخاب های مدیریت یک سازمان چه بسا بر تمایل آن به اکتشاف در مقابل بهره برداری تاثیرگذار باشد. مدیران مخاطره گریز، درگیر بهره برداری اند، چرا که منافع در این صورت نزدیک تر، معین تر و میانه ترند، بنابراین معمولاً از طرف تصمیم گیرندگان مردد، دارای الویت هستند (لوین و کارول<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹). پیرو آن، مدیران مخاطره پذیر چه بسا بوسیله تمایلات ابقاء یا عملکرد ترغیب شوند (مارچ و شاپیرو، ۱۹۹۲). در هر صورت، مدیریت بهینه موازنه میان اکتشاف و بهره برداری مورد نیاز برای ابقاء، چه بسا برای هر سازمانی متفاوت و به راهبرد آن بستگی داشته باشد.

### مشارکت در تصمیم گیری

مشارکت در تصمیم گیری، دوستوانی را بوسیله نفع رساندن هم در فرایندهای اکتشاف و هم در فرایندهای بهره برداری پشتیبانی می کند. این کار برای اکتشاف مهم است چرا که یک محرک کنش وری<sup>۵</sup> برای خلق ایده های جدید فراهم می کند (کوهن و لونتال، ۱۹۹۰). از طرف دیگر، از طریق تصمیم گیری مشترک، ایده های جدید پیشنهادی اصلاح شده و از مبنای واقعی تری نگر بسته

<sup>1</sup> Thompson

<sup>2</sup> Benner & Tushman

<sup>3</sup> Joint Work

<sup>4</sup> Lewin & Carroll

<sup>5</sup> Activation Trigger



می شوند. در این فرایند بسیار مهم است که رهبرانی درگیر شوند که قادرند نیاز به تغییر را به تیم تشریح کنند و الزام به کشف راه های جدید در انجام امور را افزایش دهند (رایس و بیرکینشا، ۲۰۰۸).

### هویت سازمانی

فعالیت های اکتشاف و بهره برداری بوسیله اهداف سازمانی و اصول حاکم در هر سازمانی هدایت می شوند (مایلز و اسنو<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸؛ تریپس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). فرهنگ سازمانی، تجارب، عقاید و ارزش هایی که بر رفتار اعضای سازمان اثر می گذارد، چه بسا تمایل آنها را به اکتشاف یا بهره برداری تحت تاثیر قرار دهد. سورنسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) توضیح داد که سازمان های دارای فرهنگ های قوی که اعضایش در مجموعه ای از هنجارهای مآخوذه قوی سهیم هستند، بیشتر تمایل دارند در حوزه ای باقی بمانند که از قبل شناخته شده است و بیشتر درگیر بهره برداری باشند، در حالی که فرهنگ های باز و مشتاق برای تغییر، غالباً از اکتشاف بهره می برند.

### عوامل یادگیری

#### ظرفیت جذب

توانایی یک سازمان برای اکتشاف، با ظرفیت جذب آن مرتبط بوده و به معنای توانایی آن برای برآورد ارزش دانش بیرونی، درونی کردن و کاربست آن است (کوهن و لونتال، ۱۹۹۰). ظرفیت جذب، بر هم کنش یک سازمان با محیط بیرونی را افزایش می دهد (روزنکپف و رنکار<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) و یادگیری ای را که در درون یا بین واحدهای فرعی آن رخ می دهد را بهبود می بخشد. بنابراین، ظرفیت جذب، یک سازمان را قادر می سازد که بیش فعالانه عمل کرده و فناوری های نوپا و فرصت های بازار را کشف نماید (راتاترمل و الکساندر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

### امنیت روانی

امنیت روانی به مقداری که اعضای سازمان به لحاظ روانی نسبت به مخاطره کردن بین فردی که چه بسا به خطاهایی در تضعیف تلاش ها برای اکتشاف می انجامد، مرتبط می شود (ادموندسون<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). اکتشاف، مخاطره آمیز است و امنیت روانی کم، می تواند ترس از تنبیه شدن برای پیامدهای مورد انتظار، را ایجاد نماید. همچنین، اکتشاف در محیط هایی که برای خطر کردن ناامن بنظر می رسند، سخت و مشکل است (برای مثال، در بخش مالی).

### عوامل ساختاری

#### عمر سازمان

شرکت های نوپا تمایل به سرمایه گذاری در اکتشاف دارند، چرا که هنوز دارای وظایف رسمی و روابط ساختاری نمی باشند. همچنین آنها جهت شناسایی فرصت های جدید که آنها را در دنیای رقابت متمایز می کند، دست به اکتشاف می زنند. هر چند، آنها نیز ملزمند که درگیر بهره برداری شوند چرا که آنها غالباً در معرض کاستی هایی هستند که بیشتر آنها را در معرض شکست قرار می دهد (استینککم<sup>۷</sup>، ۱۹۶۵). کاستی های نوآوری از کمبود منابع خاص، جایگاه محدود مشتری و سرمایه گذاری هایی که لازم است، بر می خیزد. از طرف دیگر، سازمان های دارای سابقه بیشتر، با مشکلاتی در نگهداشت پیشرفت های فناورانه مواجه هستند، چرا که آنها به روال های رسمی و مهارت هایی که فشارهای اینرسی را تسهیل می کنند، وابسته هستند و غالباً در پاسخ به

<sup>1</sup> MILES & Snow

<sup>2</sup> Tripsas

<sup>3</sup> Sorensen

<sup>4</sup> Rosenkopf & Renkar

<sup>5</sup> Rothaermel & Alexandre

<sup>6</sup> Edmondson

<sup>7</sup> Stinchcombe

چالش های محیطی به یک روش پایدار و پاسخگو، به دانش و تجارب موجود تکیه می کنند. از اینرو، آنها بیشتر تمایل دارند که بجای اکتشاف درگیر بهره برداری شوند (لاوی و دیگران، ۲۰۱۰).

### اندازه سازمان

پژوهش ها نشان داده اند که اینرسی سازمانی با اندازه سازمان افزایش می یابد، و در نتیجه نوآوری و تغییر سختتر می شوند. راتنرمل و دیدز<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) تصدیق کردند که اندازه کوچک، با بهره برداری رابطه مثبت دارند، با این حال، دیگر پژوهشگران بیان کردند که سازمان های بزرگتر در موقعیت بهتری جهت اکتشاف قرار دارند، چرا که آنها براحتی قادرند از منابع درونی شان جهت پشتیبانی از اکتشاف، بهره ببرند.

### عوامل بازار

#### پویایی محیطی

پویایی محیطی به عنوان مقدار غیرقابل پیش بینی تغییر در یک محیط سازمانی تعریف می شود (دس و برد<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). در محیط های پویا، محصولات در بازار به آسانی منسوخ شده، مقررات غالباً تغییر کرده و سازمان ها بیشتر نیاز دارند تا درگیر اکتشاف شوند. بطور کلی، عدم اطمینان محیطی میزان نوآوری مورد نیاز برای بقا را افزوده و از اینرو سرمایه گذاری سازمانی در اکتشاف را افزایش می دهد. بهره برداری، فرصت های بهتری برای بقا در محیط های باثبات دارد، در حالی که محیط های متلاطم و آشفته، سازمان هایی را حمایت می کنند که به سرعت می توانند از فرصت های نوظهور بهره برده و از قطعیت های رو به زوال دست بکشند (هانمن و فریمن<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴). از سوی دیگر، سازمان هایی که تمایل دارند با عدم اطمینان بازاری دست و پنجه نرم کنند، چه بسا بخواهند منابع بیرونی را از شرکای مشابه یا آشنا<sup>۴</sup> جستجو کنند (بکمن<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۴).

#### جهت گیری بازار

جهت گیری بازار به توانایی یک سازمان به جای دهی بالاترین الویت به رضایت مشتری علاوه بر در نظر گرفتن منافع دیگر ذینفعان، اشاره دارد. جهت گیری بازار با سه جنبه از جهت گیری مشتری، جهت گیری رقبا و هماهنگی میان کارکردی<sup>۶</sup> نشان داده می شود (کولی و جاوورسکی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰). جهت گیری بازار، تصمیمات مدیریتی را نسبت به همزمانی تخصیص منابع جهت بهره برداری از قابلیت های نوآوری محصول موجود و همین طور ایجاد قابلیت های نوآوری جدید، هدایت می کند (آتواهن-گیما<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). سازمان ها کارآمدتر شدند چرا که آنها از تجارب انباشته شده<sup>۹</sup> و روابط رسمی و ساختاریافته<sup>۱۰</sup> با فروشندگان، مشتریان و ذینفعان به طور بهینه استفاده می کنند (پنروز<sup>۱۱</sup>، ۱۹۵۹).

#### شدت رقابت

بطور کلی شدت رقابت با تعداد رقبا افزایش می یابد و به قیمت های پایین تر و حاشیه سودهای فشرده تر می انجامد (لاوی و دیگران، ۲۰۰۶). تحت چنین شرایطی، بهبود محصولات یا خدمات موجود، ضرورت می یابد. با این حال، بعد از چندی بهره برداری برای مقابله با رقابت کفایت نمی کند و اکتشاف برای انجام تغییر و رونمایی مزیت های رقابتی جدید، لازم می شود. انگیزه ها برای بهره

<sup>1</sup> Deeds

<sup>2</sup> Dess & Beard

<sup>3</sup> Hannman & Freeman

<sup>4</sup> Similar or Familiar Partners

<sup>5</sup> Beckman

<sup>6</sup> Inter-functional Coordination

<sup>7</sup> Kohli & Jaworski

<sup>8</sup> Atuahene-Gima

<sup>9</sup> Accumulated Experience

<sup>10</sup> Established Ties

<sup>11</sup> Penrose

برداری غالب می شوند، وقتی که تنش رقابتی فروکش می کند و سازمان ها با اهرم سازی محصولات، خدمات و فناوری های موجود، بدون متحمل شدن مخاطر های اکتشافی، بازده سرمایه گذاری معقول ایجاد می کنند.

### نتیجه گیری

دوستوانی سازمانی مفهومی است که برای سال ها از دید حوزه های گوناگونی شامل مدیریت راهبردی، رفتار سازمانی، بازاریابی و ... مورد مطالعه قرار گرفته است. از سوی پژوهشگران چندی، به عنوان یک زمینه مهم که بطور اساسی در عملکرد نقش دارد، شناخته شده است (لاوی، ۲۰۱۰). با اینحال رسیدن به دوستوانی آسان نبوده، چرا که غالباً فشارهای وارد شده از سوی اکتشاف و بهره برداری، در رقابت باهم هستند. برای کنار آمدن با این وضعیت، چندین راه حل سازمانی پیشنهاد شده است، بنظر فرصتهایی برای پژوهش های آتی در موارد معین پیچیده تری وجود دارد. برخی زمینه ها برای مطالعه بیشتر، دوستوانی در اتحادیه ها و دوستوانی در سطوح سلسله مراتبی مختلف، می باشد.

### منابع و مأخذ

1. Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.
2. Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). 1 moving beyond Schumpeter: management research on the determinants of technological innovation. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 1-98.
3. Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
4. 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
5. Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science*, 15(3), 259-275.
6. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
7. Boeker, W. (1997). Strategic Change: The Influence Of Managerial Characteristics And Organizational Growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.
8. 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.
9. 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.
10. Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
11. Cao Qing, Eric Gedajlovic, and Hongping Zhang. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science* 20.4 , 781-796.
12. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
13. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
14. Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
15. Duncan B. (1976) .The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization* 1, 167-188
16. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
17. 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.
18. Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
19. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
20. 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

21. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (n.d.). Strategy as stretch and leverage.
22. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.
23. 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
24. 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
25. Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
26. Jansen Justin, Zeki Simsek, and Qing Cao. (2012) Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strat. Mgmt*, 1286- 1303
27. 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.
28. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
29. Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1992). An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47-71. doi:10.1287/orsc.3.1.47
30. Lavie Dovev, Uriel Stettner, and Michael Tushman. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals* 4, 109-155
31. Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of management review*, 31(1), 153-174.
32. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
33. Lavie, Dovev, and Lori Rosenkopf. (2006) . Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal* 49.4 , 797-818.
34. Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal*, 111-125
35. Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal*, 95-112
36. Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10: 535-550.
37. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
38. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87
39. March, J.G., & Shapira, Z. (1992). Variable risk preferences and the focus of attention. *Psychological Review*, 99(1), 172-183.
40. Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
41. Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978) *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
42. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
43. Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA.
44. Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free, 1980. Print.
45. Raisch Sebastian, and Julian Birkinshaw. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*,: 375-409
46. Rosenkopf, L., A. Nerkar. (2001). Beyond local search: Boundary- spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management J*, 22 287-306.
47. Rothaermel Frank, and Maria Alexandre. (2009) Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science* 20.4, 759-780
48. 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.
49. Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence\*. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913-932.
50. 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.

51. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
52. Sorensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
53. Stettner, U., & Lavie, D. (2011). The Performance Effects of Balancing Exploration and Exploitation Within and Across Governance Modes. *Academy of Management*,
54. Stinchcombe, A. L., & March, J. G. (1965). Social structure and organizations. *Advances in strategic management*, 17, 229-259.
55. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.
56. Tripsas (2009), M. Technology, identity, and inertia through the lens of "the digital photography company." *Organization Science*, 441-460.
57. 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
58. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Quality Control and Applied Statistics*, 42, 215-218.