

ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

چالش ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

مروری بر اهمیت دوسوتوانی رفتاری کارکنان دستگاه های دولتی

آرزو صدیق نیا^a

^a کارشناس ارشد مدیریت دولتی

نویسنده مسئول: آرزو صدیق نیا (sadighniaarezoo@gmail.com)

چکیده: یکی از مشکلات نهادها و دستگاه های دولتی، توانایی انطباق پذیری با تغییرات محیطی است که معمولاً به دلایل ماهیت بروکراتیک این نوع سازمان ها و تبعیت از سیستم مرکزی، به سختی میسر می باشد. در سطح سازمانی، دستگاه دولتی باید همزمان با حفظ راندمان و فعالیت های بروکراتیک خود، برابر با مقررات و قوانین، بتواند نوآور بوده و به فعالیت های اکتشافی و خلاقانه بپردازد تا با محیط منطبق شود. این مشکل نه تنها می تواند ریشه در قوانین و مقررات سازمان داشته باشد بلکه می تواند به عوامل فردی نیز مرتبط باشد، یکی از این عوامل دوسوتوانی رفتاری کارکنان است. بنابراین دستگاه های دولتی باید دریابند که چگونه می توانند رفتار دوسوتوان کارکنان را تقویت نمایند تا آن ها برای تغییرات جدید، ضمن تقویت سازمان فعالیت های سیستمی را هم به نحو احسن انجام دهند.

کلمات کلیدی: دوسوتوانی رفتاری؛ دوسوتوانی سازمانی؛ دستگاه های دولتی.

۱. مقدمه

دوسوتوانی سازمانی مفهوم جدیدی در علم مدیریت محسوب میشود که در خصوص بقای سازمانی و عملکرد شرکت بحث میکند. دوسوتوانی سازمانی به صورت فرایندی برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار دارای اهمیت است و باعث بهینه شدن عملکرد سازمان میشود. یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت دوسوتوانی نیازمند است. سازمان های موفق در یک محیط پویا رقابتی با استفاده از امکانات تحت اختیار خود (بهره برداری) و کشف فرصت های جدید در پیرامون (اکتشاف) دو سوتوانی هستند [1].

۱.۱. تعریف دوسوتوانی

کلمه دو سو توانی، از واژه لاتین آمبی، به معنای مهارت و واژه دکس در ریتیبه معنای چابکی است. رابرت دانکن^۱ (۱۹۷۸) برای اولین بار از ساختار دو سو توان به عنوان راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد. مارچ^۲ (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره برداری مطرح نمود که نقطه شروع تحقیقات زیادی بوده است.

از سوی دیگر مارچ، معتقد است که بهره برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوت اند و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می کند [2]. سازمان باید به طور همزمان با اکتشاف و بهره برداری همتراز باشد. دوسوتوانی یک توانایی سازمانی در همسویی و کار آیی در پاسخ به تقاضاهای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط است [3]. برخی از سازمان ها میتوانند، با فعالیتهایی که کارآیی را افزایش می دهد، خود را همتراز کنند. چنین رفتارهایی که بر روی عملیات تولید، کاهش هزینه، کیفیت و ... برای بهبود عملکرد کسب و کار جاری تمرکز میکنند، بهره برداری نامیده میشوند. از طرف دیگر، سازمان ها می توانند بر روی فعالیت هایی که انعطاف پذیری را افزایش میدهد، تمرکز کنند که اکتشاف نامیده می شود که به تمرکز بر روی نوآوری و رشد در محصول و فرصتهایی برای اطمینان از اثربخشی آینده اشاره دارد [4].

شرکت ها تمایل دارند که منابع خود را بین اکتشاف و بهره برداری تقسیم کنند. به عبارتی دیگر، اکتشاف، اشاره به توصیف رفتار شرکت به وسیله افزایش متفاوت فعالیت ها، تحقیق، کشف، آزمایش، ریسک پذیری و نوآوری دارد؛ درحالی که، بهره برداری به وسیله کاهش تفاوت ها، حل منظم مسائل، پیش، اجرا و

¹ Donkan

² March



کارایی، تولید و انتخاب مشخص می‌شود. هدف شرکت‌های متمایل به بهره‌برداری، رسیدن به کارایی بهتر از طریق تمرکز بر روی تولید است، شرکت‌های متمایل به اکتشاف هدفشان ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است [3]. قابلیت بهره‌برداری به توانایی حفظ کارآمدی و ایجاد بهبود در عملیات جاری اشاره دارد. قابلیت اکتشاف به توانایی ارائه خدماتی که در حال حاضر غیرقابل دسترس‌اند و میتوان از طریق راه‌های جدید منابع موجود را ترکیب کرد اشاره دارد [5]. سازمان دوستوان، به سازمانی گفته می‌شود که، به طور همزمان توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) به خوبی فرصت‌های آینده (اکتشاف) را به عنوان کلیدی برای بقای شرکت دارا باشد. برای محققان، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا هستند که باید به صورت کاملاً همزمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت دست یابند. تعداد زیادی از تحقیقات از بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان فعالیت‌های متعامد که متقابلاً اثر مثبتی دارند الگو گرفته‌اند. دستیابی به دوستوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست اما میتوان حداکثر رسیدن به هر دو را سریعتر کرد. دوستوانی سازمانی مجموعه شیوه‌هایی را برای سازمان‌های دانش‌بنیان در جهت به‌دست آوردن فرصت‌های مجدد از طریق تخصیص مجدد دارایی‌های سازمان ارائه می‌کند و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. سازمان‌های دانش‌بنیان موفق، در یک محیط پویا با استفاده از امکانات تحت اختیار (بهره‌برداری) و کشف فرصت‌های جدید (اکتشاف) دو سوتوانی می‌شوند [6].

در سال‌های اخیر، سیر شتابان و مستمر رویدادها، به طور تدریجی مرزها و پویایی فضای کسب و کارها را دگرگون ساخته و تمامی موسسه‌ها را به نحوی روز افزون با چالش‌های جدید، غیرمنتظره و گسترده‌ای مواجه کرده است. با نزدیک شدن به سال‌های پایانی قرن بیستم و ورود به قرن جدید سرعت این تغییرات شدیدتر شد؛ به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها با نوعی از سرگستگی در چگونگی مقابله با پویایی محیط، روبه‌رو شدند [7]. تغییرات محیطی، اثر بسیار مؤثر و غیرقابل انکاری بر عملکرد سازمان دارند. بسیاری از سازمان‌ها که سال‌ها سودآور و موفق بوده‌اند، با تغییر مختصات محیطی و عدم همراهی با پویایی‌های محیطی، نتوانستند عملکرد مناسبی داشته باشند و با ورشکستگی و مرگ روبه‌رو شده‌اند. به عبارت دیگر، یکی از جنبه‌های مهم و مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، چگونگی برخورد با محیط و پویایی‌های محیطی است. چندلر³، را اولین صاحب نظری می‌دانند که به اهمیت توجه سازمان به محیط به عنوان یک متغیر مهم توجه‌کننده عملکرد سازمان اشاره کرده است. محققان دیگر، بیان می‌کنند که عملکرد سازمانی پایدار در بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید (دوستوانی) در، پویایی‌ها و تغییرات محیطی است.

۲.۱. اکتشاف و بهره‌برداری

برخی از سازمان‌ها می‌توانند با فعالیتهایی که کارایی را افزایش می‌دهد، خود را هم تراز کنند. چنین رفتارهایی که روی عملیات تولید، کاهش هزینه، کیفیت و ... برای بهبود عملکرد کسب و کار جاری تمرکز می‌کند، بهره‌برداری نامیده می‌شود. از طرف دیگر سازمان‌ها می‌توانند بر روی فعالیتهایی که انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد، تمرکز کنند که اکتشاف نامیده می‌شود و اشاره به تمرکز بر روی نوآوری و رشد در محصول، فرصتهایی را برای اطمینان از اثربخشی آینده و ... دارد [8].

اگرچه تعدادی از چارچوب‌های نظری برای توضیح دوستوانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، در تعریفی دوستوانی به صورت توانایی یک سازمان برای خلق، هدفمندی، گسترش، یا تعدیل منابع پایه تعریف شده است. سازمان دوستوانی به سازمانی گفته می‌شود که به طور همزمان توانایی تمرکز بر کارکردها و مسئولیت‌های فعلی را به خوبی فرصت‌های آینده به عنوان کلیدی برای بقای شرکت دارا باشد.

همچنین برخی محققان، به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌های دوستوانی، به گروه‌های مدیریت ارشد برای درک نیازهای کسب و کار، بیان بینش روشن و قوی و تعهد لازم برای دوستوانی نیاز دارند و ریشه دوستوانی در ادبیات یادگیری می‌داند، آن‌ها بیان می‌کنند که دوستوانی در زمینه‌های مختلفی از جمله فناوری و مدیریت نوآوری، طراحی و رفتار سازمانی ظهور پیدا کرده است و مطالعات در این زمینه تأثیر مثبت سطح دوستوانی را تأیید نموده است [3].

³ Chandler



ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

گاسن^۴ و همکارانش، با بررسی یک نمونه بزرگ از شرکت‌ها در طول یک دوره ۱۰ ساله، دریافتند که شرکت‌ها با قابلیت فناوری بالاتر، بیشتر از دوستوانی منفعت می‌برند [9].

اوریلی و تاشمن^۵، بیان می‌دارند که در محیط‌های نامطمئن، دوستوانی سازمانی پدیدار می‌گردد و به طور مثبتی با رشد فروش، نرخ‌های ذهنی از عملکرد، نوآوری، ارزش‌گذاری بازار در ارتباط است. همچنین شناسایی راه‌هایی به منظور مشخص کردن جایگاه یک شرکت در یک یا چند بخش از بازار مرتبط با تغییرات محیطی اکتشاف است. موفقیت اکتشاف به قابلیت سازمان در دستیابی به دانش متفاوت و ترکیب آن با دانش موجود بستگی دارد. به بیان دیگر، اکتشاف فرآیند یادگیری را معرفی می‌کند که شرکت تلاش می‌کند عرض و عمق دانش خود را گسترش دهد. عرض دانش از طریق جستجوی دانش متنوع از منابع بیرونی به منظور اضافه کردن به دانش داخلی به دست می‌آید و عمق دانش از طریق جستجوی شرکت در افزایش انباشت دانش داخلی و خارجی در نقطه کانونی حاصل می‌شود [10].

درحالی‌که به طور طبیعی ترکیبی از هر دو رویکرد به معاوضه در تخصیص منابع منجر می‌شود مطالعات دوستوانی نشان می‌دهد که سازمان‌های دانش‌بنیانی که می‌توانند به سطح بالایی از تعادل بین هردو برسند، نسبت به دیگر سازمان‌ها موفق‌تر خواهند بود. چنین سازمان‌هایی که بهره‌برداری و اکتشاف را ادغام می‌کنند، در مدیریت تقاضای کسب و کار امروز و سازگاری با تغییرات محیطی در همان زمان کارا هستند و دوستوان نامیده می‌شوند. برای محققان اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا است که باید به صورت کاملاً همزمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی مدت دست یابند. تعداد زیادی از تحقیقات از بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان فعالیت‌های متعدد که متقابلاً اثر مثبتی دارند الگو گرفته‌اند. دستیابی به دوستوانی در سطح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست اما می‌توان حداکثر رسیدن به هر دو را سریع‌تر کرد.

به گفته آیرلند^۶ رفتارهای متفاوت اکتشاف و بهره‌برداری به وسیله ساختار و فرهنگ سازمان تسهیل می‌شود. درواقع مکانیسم‌های ساختاری و فرهنگی متفاوت به منظور حمایت از اکتشاف در مقابل حمایت از بهره‌برداری در شرکت‌ها مورد نیاز است. درجه تمرکز قدرت، استانداردسازی محصولات و رسمیت بخشی فرآیندها سه ابزار ساختاری یک سازمان هستند که به منظور اکتشاف و بهره‌برداری مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه شرکت‌ها می‌توانند مزیت‌هایی از منابع داخلی خود کسب کنند، اما آن‌ها ممکن است زمانی که مشغول به بهره‌برداری هستند به دنبال شرکای خارجی نیز باشند. زمانی که شرکت مشغول اکتشاف است در درجه اول به دنبال دانش و منابع به منظور افزایش تنوع است. برعکس، بهره‌برداری شرکت‌ها را در دستیابی و دسته‌بندی دانش و منابع مکمل کمک می‌کند تا توانایی‌های خود را در به کارگیری قابلیت‌های موجود گسترش دهند و مزیت‌های رقابتی شرکت‌ها بروی دانش و منابع داخلی قرار گیرد تا به اهداف مختلفی شامل افزایش گستردگی کانال‌های توزیع و سرعتی که آن‌ها نوآوری‌های افزایشی را به مشتریان معرفی می‌کنند، دست یابند. بهره‌برداری به وسیله مکانیسم‌های ساختاری و فرهنگی به شرکت اجازه می‌دهد روی هسته دانش و قابلیت‌هایش تمرکز کند مشخص می‌شود [11].

۱.۳. نتیجه‌گیری

نظریه‌ها درباره آسانی یا دشواری که هر سازمان می‌تواند هم اکتشاف و هم بهره‌برداری را دنبال کند وابسته به اوضاع سختی است که این دو وظیفه را به عنوان رقابت یا جنبه‌های تکمیلی در تصمیمات یا اقدامات سازمانی مورد عمل قرار دهند. از سوی دیگر برخی از محققان به عنوان یک ساختار دوقطبی به دوستوانی توجه دارند. ماهیت زمانی دوستوانی سازمانی به دست آوردن تمایزات ما بین قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای پشتیبانی از پیگیری‌های همزمان بهره‌برداری و اکتشاف و نیاز مندی‌های آنها برای جایگزینی بین بهره‌برداری و اکتشاف در یک پیگیری متوالی در طول زمان است.

برای ایجاد تحول نیازمند شرکت‌هایی هستیم که به صورت همزمان در کسب و کارهای با فناوری بالا و به حد کمال رسیده فعالیت کنند و دارایی‌های شرکت‌ها به آنها اجازه دهد که قابلیت‌های ضروری جدید را توسعه دهند و در کسب و کارهای جدید رقابت کنند. اینکه چه موقع و چگونه شرکت‌ها به سمت دوستوانی سازمانی حرکت می‌کنند؛ هنوز مشخص نیست و شایسته تحقیقات بیشتری است، که می‌تواند به عنوان پیشنهاد برای تحقیقات آتی برای محققان در نظر گرفته شود.

⁴ Goossen

⁵ O'Reilly & Tushman

⁶ Airland

ISC
۰۱۲۲۰-۵۹۴۰۴

نخستین کنفرانس ملی

کتابخانه ملی
وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی

وزارت صنعت، معدن و تجارت

چالش‌ها و راهکارهای نوین در مدیریت، حسابداری و صنعت بیمه

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰
MCII-conf.ir

منابع

- [1] بساق زاده، نرجس؛ مرادی، محمود؛ تمیمی، محمد (۱۳۹۹)، تبیین مزیت رقابتی شرکت های صادراتی ایران با رویکرد نظریه قابلیت پویا و دوستوانی سازمانی، مدیریت کسب و کار بین المللی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۲۱-۴۴.
- [2] March, J. G. (1991). 'Exploration and exploitation in organizational learning'. *Organization Science*, 2, 71- 87.
- [3] Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- [4] مقدم، علیرضا؛ ویشلقی، مهدیه؛ جعفری، میثم (۱۳۹۹)، منابع انسانی استراتژیک و تغییر استراتژیک در سازمان: تحلیل نقش میانجی دوستوانی رفتاری، مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۱۳۳-۱۵۸.
- [5] Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, Frans, A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661-1674. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>[go to publisher's site]
- [6] مبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی سازمانی بر عملکرد. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان.
- [7] اعرابی، سید محمد، مهدی حقیقی. (۱۳۸۳). الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۴۱، صص ۵۳-۷۸.
- [8] حسن زاده ثمرین، تورج؛ سیف الهی، ناصر؛ ایمانی فرد، مهدی (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی سرمایه اجتماعی سازمانی در رابطه با رهبری دوستوانی و هوش رقابتی در شرکت آرتاویل تایر اردبیل، توسعه کارآفرینی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۱۸۱-۱۹۸.
- [9] Goossen, M. C., & Bazazzian, N. (2012). Consistently Capricious: Simultaneous and Sequential Exploration and Exploitation.
- [10] O'Reilly, C. A., Tushman, M. L., (2016), Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future, *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- [11] Airland, M.A. (2007). Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, Vol.37.pp.656-669.