

مدلی برای دوسوتوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره

A Model for Organizational Ambidexterity in Multi-purpose Holdings

چکیده

دست یافتن به سطح یکسانی از اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان آسان نیست، اما می‌توان مدت‌زمان رسیدن به آن را کوتاه‌تر کرد. سازمان‌هایی که اکتشاف را ترجیح می‌دهند و استخراج را کنار می‌گذارند، دچار هزینه‌های آزمایش کردن می‌شوند، بدون اینکه مزایای چندانی از آن به دست آورند. این شرکت‌ها سرشار از ایده‌های ارائه نشده و قابلیت‌های غیر متمایز هستند. در مقابل، سازمان‌هایی که اکتشاف را کنار می‌گذارند و درگیر استخراج می‌شوند، احتمالاً در دام توازن ثابت می‌افتند، یعنی پیشرفتی نمی‌کنند و فقط بازدهی دارند. ایجاد یک توازن مناسب بین اکتشاف و استخراج فاکتور اصلی در شکوفایی سیستم هر شرکت است. از این رو هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل دوسوتوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره بوده است. روش تحقیق این پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی است. ابتدا با استفاده از روش دلفی مدل دوسوتوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره شکل گرفت. بر اساس روش دلفی، ۱۶ مقوله فرعی در قالب ۲ مقوله اصلی (اکتشاف و بهره‌برداری) اجزای مدل را تشکیل می‌دهند. سپس با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل اندازه‌گیری اجزای مدل و مدل ساختاری کل مدل در سطح هلدینگ‌های چندمنظوره اعتبارسنجی شد. بر اساس یافته‌های روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، در سطح هلدینگ‌های چندمنظوره مورد بررسی، عامل «اکتشاف» از طریق زیر بعدهای «ارتباطات»، «استراتژی»، «انعطاف‌پذیری»، «توانمندی»، «چشم‌انداز»، «ساختار»، «فرهنگ سازمانی»، «گرایش کارآفرینی» و «مدیریت کاوشگر» و عامل «بهره‌برداری» از طریق زیر بعدهای «استراتژی»، «انطباق»، «توانمندی»، «چشم‌انداز»، «ساختار»، «فرهنگ سازمانی» و «مدیریت»، متغیر مکنون مرتبه‌ی بالاتر «دوسوتوانی سازمانی» را تبیین می‌کنند.

کلمات کلیدی: دوسوتوانی سازمانی، اکتشاف، بهره‌برداری، هلدینگ‌های چندمنظوره، روش دلفی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

نوع مقاله: علمی پژوهشی

امیر میرزایی^۱، کامران فیضی^{۲*}، بامداد صفی جهانبار^۳، ابوالفضل کزازی^۴

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۴. استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

kamfeizi@yahoo.com

ایمیل نویسندگان و عهده‌دار مکاتبات:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۲

مقدمه

در فضای رقابتی شدید کنونی، سازمان‌ها برای بقای خود با چالش‌های زیادی روبرو هستند (نارادا^۱ و همکاران، ۲۰۲۰؛ باریاسنیکووا^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). اکتشاف بر یافتن فرصت‌های رشد و افزایش نوآوری در یک فضای رقابتی با منابع محدود تأکید دارد و از سازمان می‌خواهد که یک ساختار سازمانی مناسب ایجاد کند و خود را با تغییراتی که در محیط بازار ایجاد می‌شود تطبیق داده و محصولات و خدمات جدید ایجاد کرده و به توسعه بازارهای جدید بپردازد. در مقابل، بهره‌برداری یک توانایی پویا است که شامل یادگیری وابسته به مسیر و انباشت دانش است. شرکت‌ها تمایل دارند بازارهای موجود را توسعه دهند تا زمانی که توانایی گسترش بازارهای جدید را کسب نمایند (پنگ و لین^۳، ۲۰۱۹). در این وضعیت، دوستوانی سازمانی مسئله جدیدی در مدیریت سازمان‌هاست (چاکما^۴ و همکاران، ۲۰۲۱؛ زنگ^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت‌ها برای موفقیت در درازمدت، نیاز دارند که یک ساختار دوگانه (اکتشاف و بهره‌برداری) را هم‌زمان دنبال نمایند (پنگ^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت‌ها در فرآیند تولید محصولات و خدمات جدید، باید با پیچیدگی و سرعت بالا در تغییر محیط روبرو شوند و اکتشاف و بهره‌برداری باید به‌طور هم‌زمان حرکت نماید (پاریدا^۷ و همکاران، ۲۰۱۶). این توانایی به سازگاری، ادغام و پیکربندی مناسب استراتژی سازمانی و همچنین مهارت‌ها و منابع داخلی و خارجی متناسب با تغییرات محیطی نیاز دارد. دوستوانی سازمانی را می‌توان به‌عنوان یک تنظیم پویا بین اکتشاف و بهره‌برداری در نظر گرفت.

سازمان‌های دوستوان (دوگانه) از طریق بهینه کردن کارایی، هزینه و نوآوری تدریجی و از طرفی با نشان دادن انعطاف، سرعت و نوآوری یک‌باره به رقابت می‌پردازند (توشمن و اوریلی^۸، ۱۹۹۶). در سال‌های اخیر، مفهوم دوستوانی سازمانی در مطالعات سازمانی به‌شدت مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (پنگ و همکاران،

۲۰۱۹؛ اوبدا^۹ و همکاران، ۲۰۲۰؛ پنگ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۹؛ ماسیاس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۸؛ ورونیتس^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۷). تعداد زیادی از پژوهش‌ها نقش مثبت و معنادار دوستوانی در بهره‌برداری و اکتشاف را بر عملکرد و دوام بنگاه‌ها، از نظر مفهومی و تجربی توصیف می‌کند (درانوو همکاران، ۲۰۲۰؛ پرتوساو مولینا، ۲۰۱۸؛ جوننی و همکاران، ۲۰۱۳؛ بومگاردن^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۲). بنگاه‌های دوستوان به‌وسیله تغییرات ریشه‌ای، همسویی یا پیگیری توأمان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه، ایجاد مزیت رقابتی می‌نمایند (کلوس^{۱۴} و همکاران، ۲۰۲۱). به‌عنوان مثال، درانو^{۱۵} و همکاران (۲۰۲۰)، به تبیین رابطه مثبت بین عملکرد و دوستوانی سازمانی برای بخش انرژی پرداختند. آن‌ها بیان داشتند نتایج تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد بسیار حساس به صنعت بوده و به روش‌های مورد استفاده در ارزیابی تجربی بستگی دارد. پرتوساو مولینا^{۱۶} (۲۰۱۸) تأثیر دوستوانی را بر عملکرد شرکت‌ها تحلیل کردند. علاوه بر این، آن‌ها از دو رویکرد متفاوت برای دوستوانی (دیدگاه‌های ساختاری و زمینه‌ای) استفاده کردند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که ساختار سازمانی ترکیبی با ویژگی‌های ارگانیک (تمرکززدایی) و مکانیکی (تمایز و رسمی‌سازی) و پویایی محیطی بر دوستوانی تأثیر می‌گذارد و تأثیر مثبت دوستوانی بر عملکرد شرکت دارد. جوننی^{۱۷} و همکاران (۲۰۱۳)، با انجام یک متاآنالیز مطالعات قبلی در مورد دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی، بیان داشتند که رابطه مثبت و معنادار دوستوانی سازمانی و عملکرد تا حد زیادی توسط عوامل زمینه‌ای و انتخاب‌های روش‌شناختی تعدیل می‌شود. دوستوانی سازمانی به‌ویژه برای عملکرد در صنایع تولیدی و غیرتولیدی مهم است. علاوه بر این، سارکیز و هالاند^{۱۸} (۲۰۰۹)، در نظرسنجی خود از مدیران ارشد در ایالات متحده، دریافتند که استراتژی دوستوانی تأثیر مثبتی در چهار جنبه عملکرد یعنی درآمد، سود، رضایت مشتری و معرفی محصولات جدید دارد.

1. Naradda	2. Baryshnikova	3. Peng & Lin	4. Chakma	5. Zeng	6. Peng	7. Parida
8. Tushman & O'Reilly		9. Úbeda	10. Peng	11. Mathias	12. Vrontis	13. Boumgarden
14. Claus	15. Dranev	16. Pertusa & Molina		17. Junni	18. Sarkees & Hulland	

مارتینی^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). دوستوانی به دنبال ایجاد توازن بین تضادها می‌باشد (مارتینی و همکاران، ۲۰۱۳). دوستوانی «لزوم تأکید بر توانایی مکرر فرآیندهای توسعه از یک طرف و توانایی پاسخگویی به شرایط پویا بازار از سوی دیگر» تعریف شده است (ورد و هکمن^۵ همکاران، ۲۰۱۹؛ مارتینی و همکاران، ۲۰۱۵). در تعریفی دیگر دوستوانی «حصول اطمینان از اینکه سبد محصولات و پروژه‌ها امکان برآورده نمودن هم‌زمان نیاز مشتریان و گسترش بازار را دارد» تعریف می‌گردد (مارتینی و بوش^۶، ۲۰۱۵). نقل قول‌های ارائه شده در بالا به دو بعد مختلف اشاره دارد: بعد اول مربوط به تعارض در زمان حال است، در حالی که بعد دوم در مورد تمرکز روی اهداف کوتاه‌مدت در مقابل اهداف بلندمدت است (چاکما و همکاران، ۲۰۲۱؛ پنگ و همکاران، ۲۰۱۹؛ مارتینی و همکاران، ۲۰۱۵). در یک جمع‌بندی دوستوانی عبارت است از «پاسخگو بودن و توانایی ارائه واکنش هدفمند به تقاضای مشتری و تغییرات در بازار در یک بازه زمانی مناسب و به‌صورت هم‌زمان که این باعث ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی می‌گردد». پاسخگویی یک هدف مهم تجاری یک شرکت و یا بنگاه محسوب می‌شود، زیرا «تهیه کالای مناسب در یک بازه زمانی قابل قبول، سنگ بنای اساسی رقابت پایدار است» (مارتینی و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو، دستیابی به پاسخگویی در کوتاه‌مدت و بلندمدت دو هدف تجاری متضاد هستند که باید به تعادل برسند (پرتوسا و همکاران، ۲۰۲۱؛ ورد و هکمن^۷، ۲۰۱۹؛ مارتینی، ۲۰۱۵). برخی دیگر از دوستوانی به‌عنوان یک راه‌حل در توسعه سیستم‌های سازمان استفاده کرده‌اند و دوستوانی را ایجاد توازن بین توسعه سیستم سنتی و چابکی تعریف کرده‌اند. در مفهوم سازمانی، سازمان‌های دوستوان به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که با بهره‌برداری از موقعیت فعلی خود از موقعیت‌های جدید نیز به‌صورت مطلوبی استفاده می‌نمایند و واحدهای جدید اکتشافی خود را از واحدهای فعلی سوا

در بررسی‌های ابتدایی موضوع عدم توازن در فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه به دو شکل مشاهده شده است، یک وضعیت شامل رسیدگی زیاد به امور جاری و بازماندن از پروژه‌های جدید و دیگری غرق شدن بیش‌ازحد در ایده‌های جدیدی که برخی حتی قابلیت عملیاتی شدن ندارند و مغفول ماندن از امور جاری (گیسون و بیرکینشاو^۱، ۲۰۰۴). بررسی ادبیات موضوع همچنین نشان داد، بیشتر مطالعات بر روی شرکت‌های تولیدی انجام شده است و مطالعات کمی در حوزه هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری انجام شده است (جوننی و همکاران، ۲۰۱۳). در میان تحقیقات اندک در مورد هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری انجام شده، تقریباً همه آن‌ها تأکید کرده‌اند که دوستوان بودن یک «چالش اساسی» به‌ویژه برای هلدینگ‌های سرمایه‌گذاری است (لوباتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ ووس و ووس^۲، ۲۰۱۳).

با توجه به آنچه بیان شد، هدف اصلی این تحقیق طراحی و تبیین مدل دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره با رویکردی آمیخته (ترکیب روش‌های کیفی و کمی) می‌باشد. سازمان مورد مطالعه در تحقیق حاضر گروه توسعه و عمران علوی کرمان بوده است. این هلدینگ از نوع مختلط یا چندمنظوره می‌باشد که در سال ۱۳۷۰ تأسیس شده است. فعالیت اصلی هلدینگ مورد مطالعه را می‌توان راه‌اندازی شرکت‌ها و پروژه‌های جدید و سپس راهبری و کنترل آن‌ها دانست. در بخش‌های بعدی این مقاله ابتدا به‌مرور مبانی نظری و ادبیات تحقیق در بخش دوم پرداخته شده است. در بخش سوم به روش‌شناسی پژوهش، در بخش چهارم و پنجم به یافته‌ها و بحث و نتیجه‌گیری و در بخش آخر به بیان محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی پرداخته شد.

دوستوانی

واژه دوستوانی می‌تواند به‌عنوان دستیابی هم‌زمان به دو هدف متضاد (به‌عنوان مثال بهره‌وری و انعطاف‌پذیری) به‌صورت توأم در نظر گرفته شود (پرتوسا و^۳ همکاران، ۲۰۲۱؛

1. Gibson & Birkinshaw
5. Werder & Heckmann

2. Voss & Voss
6. Martini & Bosch

3. Ribeiro & Steiner
7. Werder & Heckmann

4. Martini

است، ضرورت نوآوری افزایش میابد (پوجانی و استید^۱، ۲۰۱۹؛ هوگارد^۲، ۲۰۰۵). لذا نوآوری برای رشد، ادامه دادن به رقابت و تطبیق با نیازهای در حال تغییر مشتری، ضروری است (هونگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۲).

نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه

نوآوری‌های آنی که بر مبنای تأمین خواسته‌های بازار یا مشتریان جدید طراحی شده‌اند، نوآوری‌های اکتشافی نامیده می‌شوند. وظیفه ارائه طرح‌های جدید، خلق بازارهای جدید و ایجاد کانال‌های توزیع جدید بر عهده نوآوری‌های اکتشافی می‌باشد (علیزاده و جتر^۴، ۲۰۱۹؛ آبرناتی و کلارک^۵، ۱۹۸۵). نوآوری‌های اکتشافی با کنار زدن دانش موجود، به دانش جدید نیاز دارد (لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳). برخلاف نوآوری اکتشافی، نوآوری‌های بهره‌بردارانه نوآوری‌های تدریجی است و برای برطرف نمودن نیاز بازارها و مشتریان فعلی طراحی گردیده‌اند. نوآوری‌های بهره‌بردارانه منجر به توسعه دانش و مهارت‌های موجود، بهبود طرح‌های ایجادشده، گسترش خدمات و محصولات موجود و افزایش کارایی کانال‌های توزیع می‌شود (الماندرا و امبوس^۶، ۲۰۱۵؛ بنر و توشمن^۷، ۲۰۰۳). تمرکز مطلق بر هر دو جنبه اکتشاف و بهره‌برداری، پیامدهای منفی فراوانی را متوجه بنگاه خواهد نمود. سازمان‌هایی که فقط به نوآوری‌های اکتشافی توجه دارند، ناچارند هزینه‌های بالایی را بدون کسب منفعتی بپردازند. همچنین، سازمان‌هایی که فقط بر نوآوری‌های بهره‌بردارانه متمرکزند، در وضعیتی پایین‌تر از تعادل پایدار قرار خواهند گرفت (پاتکی^۸، ۲۰۲؛ مارچ، ۱۹۹۱). موضوع مشتری‌گرایی که همه پژوهشگران بر آن اتفاق نظر دارند، نیاز به برقراری تعادل در اکتشاف و بهره‌برداری است؛ به شکلی که سازمان‌ها در کوتاه‌مدت به کارایی دست یابند و در درازمدت حیاتشان را ادامه دهند (هیل^۹ و همکاران، ۲۰۱۵؛ شرماتا^{۱۰}، ۲۰۰۰).

مرور ادبیات تحقیق

در ادامه با مطالعه اسناد و پایگاه‌های استنادی موجود، به مرور برخی

می‌کنند و به هر کدام از آن‌ها اجازه می‌دهند ساختار و فرهنگ ویژه خود را دنبال نمایند (راگزو^۱ و همکاران، ۲۰۲۲؛ وردر و هکمن، ۲۰۱۹؛ اوریلی و توشمن^۲، ۲۰۰۴).

نوآوری

می‌توان نوآوری را به عنوان استفاده از ایده‌های جدید در محصولات، فرایندها، یا دیگر ابعاد فعالیت‌های یک شرکت که به ارزش افزوده منجر می‌شود، تعریف کرد (انجل و ابل^۳، ۲۰۱۹؛ لوتکه^۴، ۲۰۰۳) به عبارت دیگر، نوآوری شامل تولید یک محصول (کالا یا خدمت) جدید یا بهبود یافته، یک فرایند، یک شیوه بازاریابی جدید و یا یک روش نو در فعالیت‌های تجاری سازمان، سازمان تجاری یا روابط بیرونی است. این تعریف از سازمان همکاری و توسعه اقتصادی نیز گرفته شده است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^۵، ۲۰۰۵). در تعریفی دیگر نوآوری، اجرای صحیح ایده‌های خلاق است (گسپرز^۶، ۲۰۰۷). نوآوری عبارت است از انتخاب ایده‌های درست و اجرای صحیح فرآیند تبدیل آن به محصولات، خدمات و فرآیندهایی به منظور دستیابی به سود و رشد. اگر یک سرمایه‌گذار بخواهد ظرفیت نوآوری خود را افزایش دهد، سطح بالایی از خلاقیت مورد نیاز است (کوهن و لوینتال^۷، ۱۹۹۰). ایده خلاق اشاره به درک نیازهای نوین مشتری یا روش تولید نوینی دارد و به وسیله گردآوری اطلاعات با دیدگاه کارآفرینانه گسترش می‌یابد. در فرایند به‌کارگیری ایده نو، به شکل محصول، خدمت یا فرایند، به افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه و باید دقت شود (اورابه^۸، ۱۹۸۸). نوآوری زمانی اتفاق می‌افتد که ایده به صورت محصول، خدمت یا فرایندی از چرخه فناوری و نوآوری، بتواند به امتیازهای حاصل از آن‌ها از طریق انجام تغییرات گسسته در سازمان برسد (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۴). در واقع در دنیایی که سریع در حال تغییر

1. Ragazou 2. O'Reilly & Tushman
6. Gaspersz 7. Cohen & Levinthal
12. Alizadeh, Y. & Jetter

3. Engel & Ebel
8. Urabe
13. Abernathy & Clark

4. Luecke
9. Pojani & Stead

5. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
10. Hovgaard
11. Huang
14. Almahendra & Ambos
15. Patky

مردم، هم تراز استراتژیک و فرهنگ دست یافت. جوننی^۷ و همکاران (۲۰۱۳)، با انجام یک متاآنالیز مطالعات قبلی در مورد دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی، بیان داشتند که رابطه مثبت و معنادار دوسوتوانی سازمانی و عملکرد تا حد زیادی توسط عوامل زمینه‌ای و انتخاب‌های روش‌شناختی تعدیل می‌شود. دوسوتوانی سازمانی به‌ویژه برای عملکرد در صنایع تولیدی و غیرتولیدی مهم است. اسگندری و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی تاثیر سبک‌های رهبری بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی دلبستگی شغلی در کارکنان ادارات امور مالیاتی غرب استان مازندران پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که سبک‌های مختلف رهبری (خودکامه یا وظیفه‌گرا، آزادمشانه یا انسان‌گرا، و تلفیقی) بر دوسوتوانی سازمانی و دلبستگی شغلی تأثیر گذار هستند. همچنین نتایج آزمون سو بل نشان داد که دل‌بستگی شغلی بین سبک‌های رهبری با دوسوتوانی سازمانی دارای نقش میانجی می‌باشد. طباطبائیان و همکاران (۱۴۰۱) بیان داشتند، یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار در بهبود عملکرد فرهنگ سازمانی و به‌طور خاص فرهنگ سازمانی دوسوتوان است؛ زیرا با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. توکلی و زمانی مزده (۱۴۰۰) بیان داشتند، از جمله راهکارهایی که در مهر و موم‌های اخیر جهت رفع مشکل شرایط متغیر و وجود عدم قطعیت در بازارها مورد بحث قرار گرفته است، دوسوتوانی سازمانی است. در این مقاله به بررسی ابعاد مختلف نوآوری راهبردی و دوسوتوانی سازمانی به‌منظور یافتن رابطه این دو پارادایم پرداخته شده و تلاش شده است تا با بسط مفاهیم مرتبط با هر دو موضوع، راه را برای انجام پژوهش‌های گسترده‌تر در این حوزه هموار شود. نظری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با استفاده از تکنیک فرا تحلیل به بررسی نتایج پژوهش‌های گذشته در خصوص پیشایندهای دوسوتوانی سازمانی پرداخته‌اند.

با توجه به ادبیات نظری پژوهش، فقدان تحقیقات کیفی قابل‌ملاحظه در زمینه دوسوتوانی سازمانی در هلدینگ‌های

از مطالعات حوزه دوسوتوانی سازمانی به شرح زیر پرداخته شده است. اودرو و دی‌نیسکو^۳ (۲۰۲۳) در مطالعه خود با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، نظریه قابلیت‌های پویا و نظریه اقتضایی، تأثیر پذیرش فناوری‌های صنعت ۴،۰ (IR۴،۰) را بر عملکرد شرکت در حالی که نقش واسطه‌ای دوسوتوانی نوآوری را در نظر می‌گیرد (IA) بررسی کرده‌اند. تجزیه و تحلیل آن‌ها نشان داد که فناوری‌های صنعت ۴،۰ مستقیماً با عملکرد مالی و غیرمالی مرتبط هستند و نشان می‌دهد که تأثیر عملکرد روی عوامل غیرمالی بیشترین تأثیر را دارد. باترا و دهیر^۴ (۲۰۲۲) در مطالعه خود با تکیه بر ادبیات دوسوتوانی سازمانی، مفهوم دوسوتوانی سازمانی را در بازارهای نوظهور بررسی کرده‌اند. نتایج نشان داد که عواملی مانند سن شرکت، اندازه شرکت، تحقیق و توسعه، تیم مدیریت ارشد، بی‌ثباتی محیطی، مالکیت، شدت رقابت، ریسک‌گریزی و تجربه بین‌المللی در اثر گذاری همگن بر دوسوتوانی سازمانی بوده، در حالی که عواملی مانند نوآوری، عملکرد شرکت، آشفستگی تکنولوژیک، توسعه محصول جدید، کاهش منابع، تیم مدیریت اجتماعی و جهت‌گیری بازار در اثر گذاری ناهمگون بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر گذار هستند. درانو^۵ و همکاران (۲۰۲۰)، به تبیین رابطه مثبت بین عملکرد و دوسوتوانی سازمانی برای بخش انرژی پرداختند. آن‌ها بیان داشتند نتایج تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد بسیار حساس به صنعت بوده و به روش‌های مورد استفاده در ارزیابی تجربی بستگی دارد. پرتوسا^۶ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله خود به‌طور هم‌زمان به تحلیل سوابق و پیامدهای دوسوتوانی سازمانی پرداختند. با توجه به پیشایندها، این مقاله تأثیر پیشایندهای داخلی (ساختار سازمانی) و پیشایندهای بیرونی (پویایی محیطی) را بررسی کرده است. رولینگر و همکاران (۲۰۱۸) از یک روش پژوهش طراحی محور، به توسعه مدل بلوغ دوسوتوانی سازمانی پرداختند. این مدل بلوغ دوسوتوانی سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا شیوه‌های عملی را انتخاب کنند. برای توسعه مدل بلوغ، ابتدا ادبیات دوسوتوانی سازمانی برای شناسایی شیوه‌های عملی بررسی شد. سپس، به شش عنصر اصلی مدیریت فرآیند کسب و کار، یعنی حاکمیت، روش‌ها، فناوری اطلاعات،

1. Hills
5. Dranev

2. Sheremata
6. Pertusa

3. Oduro & De Nisco
7. Junni

4. Batra & Dhir

۱ به شناسایی معیارها و زیرمعیارهای مفهوم دوستوانی بر اساس دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری پرداخته شده است. بعد اکتشاف شامل معیارهای ارتباطات، استراتژی، انعطاف‌پذیری، توانمندی، چشم‌انداز، ساختار، فرهنگ سازمانی، گرایش کارآفرینی و مدیریت کاوشگر می‌باشد. همچنین بعد بهره‌برداری شامل معیارهای استراتژی، انطباق، توانمندی، چشم‌انداز، ساختار، فرهنگ سازمانی و مدیریت.

چندمنظوره قابل مشاهده است. از آنجاکه اکثر تحقیقات انجام گرفته در واحد شرکت، بنگاه و واحد کسب و کار بوده است؛ حال آنکه مورد مطالعه تحقیق حاضر در سطح هلدینگ می‌باشد که حتی ماهیت عملکردی آن مورد مشابه زیادی در کشور ندارد؛ بنابراین هم از لحاظ تئوریک و ادبیات موضوع و هم کاربردی می‌توان تحقیق حاضر را بسیار نو دانست. همچنین با توجه به مرور ادبیات صورت گرفته، در جدول

جدول ۱- چارچوب مفهومی اولیه دوستوانی

بعد	معیار	زیرمعیار	مرجع
اکتشاف	ارتباطات	تیم سازی	یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)؛ آرگل و همکاران (۲۰۱۹)؛ موسی خانی و همکاران (۲۰۱۹)
		توانایی شناختی	یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)
		وابستگی پرسنل به یکدیگر	هوگاز (۲۰۱۵)؛ آرگل و همکاران (۲۰۱۹)؛ رمدانی و همکاران (۲۰۲۰)
		ترویج ارتباطات بلندمدت	هوگاز (۲۰۱۵)؛ آرگل و همکاران (۲۰۱۹)
	استراتژی	خلق بازار جدید	کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)؛ هوآنگ و لی (۲۰۱۷)
		مسیرهای استراتژیک	یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)؛ ریچ و بیرکینشاو (۲۰۰۸)
		معرفی نسل جدیدی از محصولات و خدمات	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ هوآنگ و لی (۲۰۱۷)
		یادگیری مهارت‌های جدید	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)؛ سخدری و همکاران (۱۳۹۴)
		جستجو ایده‌های خارجی	هوگاز (۲۰۱۵)؛ آرگل و همکاران (۲۰۱۹)؛ رمدانی و همکاران (۲۰۲۰)
		تأکید بر پاسخگویی	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)
اکتشاف	انعطاف‌پذیری	همسویی استراتژیک تصمیمات	فورمنتی (۲۰۱۹)؛ قمر و عابدین (۲۰۲۰)؛ ریار و کلرمنز (۲۰۲۱)
		انطباق با محصولات و خدمات جدید	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)
		پذیرش تقاضاهای جدید جامعه	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)
		سازگاری با تقاضای آینده و محتمل	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)؛ ریچ و بیرکینشاو (۲۰۰۸)
		انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات سریع	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)؛ هوآنگ و لی (۲۰۱۷)
	توانمندی	دست‌یابی به فن‌آوری و مهارت‌های جدید	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ هوآنگ و لی (۲۰۱۷)؛ داری و همکاران (۲۰۲۰)
		اکتساب مهارت‌های مدیریتی و سازمانی کاملاً جدید	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)
		تقویت مهارت‌های نوآوری	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ ریچ و بیرکینشاو (۲۰۰۸)؛
	چشم‌انداز	انتقال سرمایه اجتماعی به نسل‌های بعد	کابرا و همکاران (۲۰۱۵)؛ کافید و روهاماتیکا (۲۰۲۰)
		مشارکت کارکنان در جهت‌گیری آینده	نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ ریچ و بیرکینشاو (۲۰۰۸)؛ پلاجیو رودریگز و همکاران (۲۰۱۴)؛ فورمنتی (۲۰۱۹)؛ قمر و عابدین (۲۰۲۰)؛ ریار و کلرمنز (۲۰۲۱)

نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	تنظیم روش‌ها، قوانین و سیاست‌های موجود	استراتژی	بهره‌برداری	
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ جی (۲۰۱۱)	انطباق با تقاضاهای موجود در توسعه محصولات و خدمات موجود			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	اصلاح مقررات بهره‌وری محصولات و خدمات موجود			
گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)؛ ریچ و بیرکینشاو (۲۰۰۸)	سازگاری خدمات با تقاضاهای موجود مشتریان			
کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)؛ گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)	هم ترازوی با توسعه فناوری‌های موجود			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	تمرکز بر کنترل و ارزیابی	انطباق		
ریوز و هانائز (۲۰۱۵)؛ موراتوا و همکاران (۲۰۱۷)؛ داری و همکاران (۲۰۲۰)	تأکید بر وظایف تعیین‌شده و روتین			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)؛ هوانگ و لی (۲۰۱۷)	تأکید بر بهبود کیفیت و عملکرد			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش جاری	توانمندی		
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	پیشرفت مهارت‌ها و بهبود بهره‌وری			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	صلاحیت در جستجو حل مشکلات با راه‌حل تعریف‌شده			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	جذب استعدادهای برتر مرتبط با سطوح علمی	چشم‌انداز	بهره‌برداری	
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ فورمنی (۲۰۱۹)؛ ریار و کلرمنز (۲۰۲۱)	تمرکز بر دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت			
فورمنی (۲۰۱۹)؛ قمر و عابدین (۲۰۲۰)؛ ریار و کلرمنز (۲۰۲۱)	تمرکز بر انجام وظایف			
یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)؛ ریچ و بیرکینشاو (۲۰۰۸)	سازمان‌های موازی			ساختار
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	قوانین و مقررات رسمی و متمرکز	فرهنگ سازمانی		
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	تعهد و پاسخگویی در برابر ارائه خدمات و محصولات			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	اعتقاد کارکنان بهبود مستمر محصولات و خدمات	مدیریت		بهره‌برداری
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	تعهد مدیریت به ارزیابی و کنترل مستمر			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	ارزش‌یادگیری در تجربه و ارتقا روش کار			
یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)	تجربیات مرتبط			
یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)	حمایت‌های فرهنگی			
	توان مالی			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)	اندازه‌گیری دقیق عملکرد	یدالهی فارسی و همکاران (۱۳۹۱)	بهره‌برداری	
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	تصمیم‌گیری بر اساس حقایق و تجزیه و تحلیل آن‌ها			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	ارزیابی محصولات، خدمات، فرایندها			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)	تخصیص بودجه در حمایت از کیفیت و موجود کارکنان			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)	تعیین اهداف واقع‌بینانه			
نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۱)؛ کنجکاو منفرد و همکاران (۱۳۹۸)	تخصیص بودجه در حمایت از کیفیت و بهبود محصولات و خدمات		بهره‌برداری	
دزی و همکاران (۲۰۱۸)؛ داری و همکاران (۲۰۲۰)؛ کیکوچی (۲۰۲۱)	مدیریت بهینه اقتصادی			
هوگاز (۲۰۱۵)؛ آرگل و همکاران (۲۰۱۹)؛ رمدانی و همکاران (۲۰۲۰)	ثبات مدیریت			
هوانگ و لی (۲۰۱۷)	کاهش هزینه تولید			
هوانگ و لی (۲۰۱۷)	کاهش مصرف مواد			

روش‌شناسی تحقیق

انتخاب روش تحقیق مناسب، به هدف، ماهیت و موضوع مورد پژوهش و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از پژوهش دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسشهای پژوهش است. روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزار و راه‌های معتبر (قابل اطمینان) و نظام‌یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه‌حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۸۲). پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته (روش‌های کمی و کیفی) بهره خواهد برد. از آنجاکه طبق نظر گایتان و آگیلار^۱ (۱۹۸۷) فهم جنبه‌های پنهان موضوعات انسانی و رفتاری با به‌کارگیری روش‌های کمی نتایج خوبی به همراه نخواهد داشت؛ از این‌رو، در این تحقیق از روش کیفی استفاده شده است. پژوهش‌ها با توجه به هدفشان در سه دسته‌ی «بنیادی»، «کاربردی» و «توسعه‌ای» قرار می‌گیرند. در پژوهش‌های بنیادی، هدف اصلی آزمودن نظریه‌ها، تبیین روابط بین متغیرها و افزایش دانش موجود در آن زمینه مورد بررسی است. پژوهش‌های بنیادی، نظریه‌ها را بررسی نموده و آن‌ها را رد، تعدیل یا تأیید می‌نمایند. در پژوهش‌های کاربردی، هدف توسعه بخشیدن به دانش کاربردی حوزه مورد پژوهش است. پژوهش توسعه‌ای فرایندی است که در آن به تدوین و تشخیص مناسب بودن یک طرح، روش و برنامه پرداخته می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه تعاریف ذکر شده، این تحقیق بر اساس هدف، «توسعه‌ای-کاربردی» است. انواع پژوهش از نظر چگونگی دستیابی به داده‌های مورد نیاز به پژوهش‌های «توصیفی یا غیرآزمایشی» و «آزمایشی» تقسیم می‌شوند. تحقیقات توصیفی یا غیرآزمایشی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدفشان توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد مطالعه است. پژوهش‌های آزمایشی به آن دسته از پژوهش‌ها اشاره دارد که برای برقراری رابطه علت و معلولی میان دو یا چند عامل

استفاده می‌شوند. به دلیل اینکه پژوهش حاضر به دنبال این است که وضعیت موجود را مطالعه نماید، از انواع تحقیقات آزمایشی نیست و تحقیق از منظر شیوه گردآوری اطلاعات تحقیق «توصیفی-غیرآزمایشی» محسوب می‌شود.

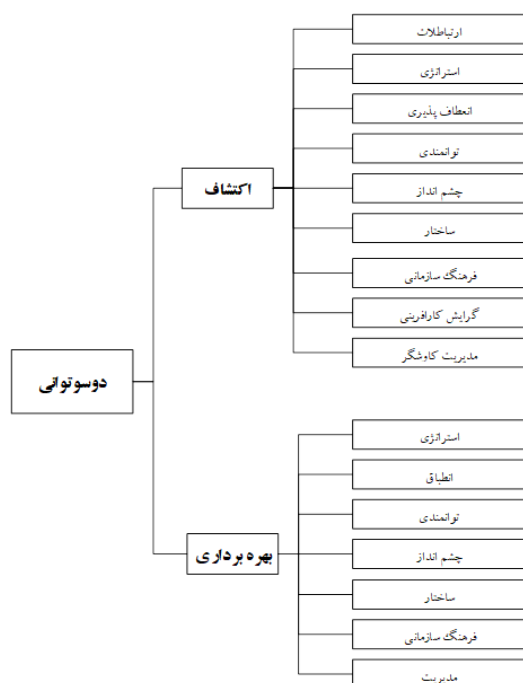
رویه انجام تحقیق حاضر به این ترتیب می‌باشد که ابتدا با استفاده از مرور سیستماتیک و هدفمند ادبیات موضوع، بررسی مناسبی روی ادبیات دوسوتوانی صورت می‌گیرد تا چارچوب مفهومی اولیه‌ای هرچند خام به دست آید. سپس با به‌کارگیری روش دلفی، چارچوب دوسوتوانی بومی‌سازی شده در هلدینگ چندمنظوره مورد مطالعه به دست می‌آید. گام دوم پژوهش استفاده از روش دلفی می‌باشد که در آن با استفاده از نظر خبرگان و با در نظر گرفتن معیارهایی نظیر تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به ایشان، صورت می‌گیرد. بالدوین^۲ (۱۹۸۲) باور دارد که در شرایط نابسندگی دانش موجود در نزد تصمیم‌گیرندگان، آنان ناگزیر به تصمیم سازی با اتکا به ادراکات مستقیم خود با آرای خبرگان هستند. این گام از پژوهش به منظور پر کردن گپ‌های اطلاعاتی احتمالی موجود در ادبیات موضوع اجرا شده و کمک می‌کند تا یافته‌های حاصل از ادبیات تکمیل و اصلاح شود. به علاوه این روش کمک خواهد کرد تا ضمن بررسی مجدد یافته‌های ادبیات موضوع و تأیید آن توسط خبرگان، نتایج پژوهش انطباق بیشتری با آنچه در عمل می‌تواند اتفاق افتد پیدا کرده و احتمالات و مشکلات آتی که می‌تواند در این خصوص رخ دهد، به حداقل رسیده و رفع گردد. سپس در گام آخر، مدل به دست آمده با استفاده از روش‌های آماری مورد نظر مورد آزمون قرار می‌گیرد.

اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان حاضر در تحقیق

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد و میانی در سطح هلدینگ و کلیه شرکت‌های زیرمجموعه و همچنین کارشناسان که واجد شرایط حداقلی (مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی،

1. Gaytan & Aguilar

2. Baldwin



شکل ۱- چارچوب مفهومی تحقیق

پس از بررسی ادبیات موضوع و انجام مصاحبه با متخصصان و شناسایی عوامل مدل دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چند منظوره، پرسشنامه دور اول دلفی بین خبرگان هلدینگ‌های چند منظوره توزیع شد و ۲۰ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری شد. در پرسشنامه دور اول با استفاده از روش دلفی، از خبرگان حاضر خواسته شد که با در نظر داشتن وضعیت هلدینگ‌های چند منظوره در ایران، به هر یک از عوامل شناسایی شده، امتیازی را بر مبنای طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت اختصاص دهند. پس از جمع‌آوری دیدگاه خبرگان، میانگین نظرات آن‌ها درباره هر زیربعد محاسبه شد. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان حاضر در تحقیق در دور اول و محاسبه میانگین نظرات آن‌ها، پرسشنامه دور دوم به همراه نتایج دور اول در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله، خبرگان با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از دور اول، به بازنگری و تعدیل نظرات خود پرداختند. سپس به بررسی میزان وحدت نظر بین خبرگان پرداخته می‌شود تا مشخص گردد که وحدت نظر حاصل شده است یا خیر. برای سنجش وحدت نظرات خبرگان در روش دلفی، یک

سابقه کار بالای ۵ سال، درگیر بودن در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در خصوص فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و ... می‌باشند که با روش هدفمند و قضاوتی به صورت استفاده از خبرگان در دسترس پژوهشگر و معرفی سایر خبرگان توسط ایشان (تکنیک گلوله برفی) انتخاب شده‌اند. علاوه بر موارد فوق، تمایل به شرکت در فرآیند این تحقیق و داشتن وقت کافی یکی دیگر از معیارهای اساسی انتخاب نمونه بود. در این مطالعه در مجموع ۲۰ نفر از خبرگان انتخاب شده‌اند. همچنین در مرحله پیاده‌سازی مدل‌سازی معادلات ساختاری تحقیق با در نظر داشتن شاخص‌های مطرح‌شده برای جامعه آماری در مجموع در حدود ۳۰۰ پرسشنامه در بین نمونه آماری تحقیق توزیع شد که ۲۴۱ پرسشنامه تکمیل شده به‌عنوان ورودی روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در نظر گرفته شد.

یافته‌ها

پیاده‌سازی روش دلفی

همان‌طور که بیان شد جهت دستیابی به چارچوب مفهومی اولیه (پرسشنامه دور اول دلفی) در این تحقیق از مرور سیستماتیک ادبیات و بررسی مدل‌های موجود در حوزه «دوستوانی سازمانی» استفاده شد. چارچوب مفهومی اولیه، دارای دو بعد اصلی «اکتشاف» و «بهره‌برداری» می‌باشد. ابعاد فرعی بعد «اکتشاف» عبارت‌اند از: «ارتباطات» با ۴ شاخص، «استراتژی» با ۷ شاخص، «انعطاف‌پذیری» با ۴ شاخص، «توانمندی» با ۳ شاخص، «چشم‌انداز» با ۹ شاخص، «ساختار» با ۵ شاخص، «فرهنگ سازمانی» با ۵ شاخص، «گرایش کارآفرینی» با ۳ شاخص و «مدیریت کاوشگر» با ۵ شاخص. ابعاد فرعی بعد «بهره‌برداری» عبارت‌اند از: «استراتژی» با ۵ شاخص، «انطباق» با ۳ شاخص، «توانمندی» با ۴ شاخص، «چشم‌انداز» با ۲ شاخص، «ساختار» با ۴ شاخص، «فرهنگ سازمانی» با ۴ شاخص و «مدیریت» با ۱۵ شاخص.

مرحله ۰,۹۳۲ محاسبه شد. پس از محاسبه ضریب همابستگی کندال، مشخص شد که افزایش چشم‌گیری در مقدار این ضریب در طی دو مرحله صورت گرفته است و بنابراین نمی‌توان در این دور فرآیند نظرخواهی را متوقف کرد. با توجه به این، پرسشنامه دور چهارم دلفی با بازخورد دور سوم تهیه و در اختیار خبرگان حاضر قرار گرفت. مقدار ضریب همابستگی کندال در این قسمت نیز ۰,۹۳۲ محاسبه شد. پس از محاسبه ضریب کندال، مشخص شد که افزایش محسوسی ایجاد نشده است و ضریب همابستگی کندال در دو دور متوالی سوم و چهارم تقریباً ثابت مانده است؛ بنابراین می‌توان بیان داشت وحدت نظر در میان خبرگان حاصل شده است. بر این اساس، میانگین دور نهایی را به‌عنوان وزن نهایی هر یک از زیربدها در نظر می‌گیریم و بنا به اینکه از طیف هفت‌درجه‌ای لیکرت استفاده شده است، میانگین زیر ۵ را مبنای حذف عوامل قرار می‌دهیم. در جدول ۲، میانگین حسابی نظرات خبرگان در دور اول تا چهارم از روش دلفی، وزن نهایی ابعاد و وضعیت رد یا پذیرش هر یک از زیربدها ارائه شده است.

روش علمی مشخص وجود ندارد. اما برای تعیین میزان وحدت نظر، می‌توان از ضریب همابستگی کندال استفاده نمود. ضریب همابستگی کندال مقیاسی است که برای تعیین درجه همابستگی و موافقت بین چندین دسته رتبه مربوط به n پدیده مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقدار این مقیاس هنگام همابستگی یا موافقت کامل برابر با عدد یک بوده و در زمان نبود کامل همابستگی برابر با صفر است. ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان دهنده آن است که افزایشی در توافق صورت نگرفته و فرآیند نظرخواهی باید متوقف گردد (کندال و استوارت^۱، ۱۹۷۷). بر این اساس، مقدار ضریب کندال در دور دوم ۰,۸۳۳ محاسبه شده است. به منظور متوقف کردن فرآیند انجام روش دلفی، مقدار ضریب کندال را در دو دور متوالی مقایسه کرده و اگر این ضریب در دو دور ثابت بماند و یا رشد ناچیزی داشته باشد، فرآیند انجام روش دلفی را متوقف می‌کنیم. پس از آن، پرسشنامه دور سوم فرآیند دلفی با در نظر داشتن بازخورد های دور دوم طراحی و در اختیار خبرگان حاضر در تحقیق قرار گرفته شد. مقدار ضریب همابستگی کندال در این

جدول ۲- میانگین نظرات خبرگان در دور اول تا چهارم

	ابعاد فرعی			میانگین نظرات راندها	زیر بدها	وضعیت	بعد
	چهار	سه	دو				
اکتشاف	پذیرش	۵/۶۵	۵/۸۰	۵/۹۵	۶/۱۰	تیم سازی	ارتباطات
	پذیرش	۶/۰۰	۶/۵۰	۶/۰۵	۶/۲۰	توانایی شناختی	
	رد	۳/۹۵	۴/۰۰	۴/۱۰	۴/۱۰	وابستگی پرسنل به یکدیگر	
	پذیرش	۵/۴۰	۵/۳۵	۵/۵۰	۵/۰۰	ترویج ارتباطات بلندمدت	
اکتشاف	پذیرش	۵/۸۵	۵/۸۰	۵/۷۰	۵/۸۵	خلق بازار جدید	استراتژی
	رد	۴/۹۵	۴/۹۵	۴/۸۰	۴/۸۵	مسیرهای استراتژیک	
	پذیرش	۶/۲۰	۶/۲۵	۶/۲۵	۶/۲۰	معرفی نسل جدیدی از محصولات و خدمات	
	پذیرش	۵/۲۵	۵/۳۵	۵/۴۵	۵/۶۰	یادگیری مهارت‌های جدید	
	پذیرش	۵/۳۰	۵/۲۵	۵/۴۰	۵/۷۵	جستجوی ایده‌های خارجی	
رد	۴/۸۰	۴/۷۵	۴/۷۰	۴/۷۵	تأکید بر پاسخگویی		

1. Kendall & Stuart

پذیرش	۶/۰۵	۶/۰۰	۶/۱۵	۶/۲۰	همسویی استراتژیک تصمیمات	انعطاف پذیری
پذیرش	۵/۷۰	۵/۶۵	۵/۶۵	۵/۸۰	انطباق با محصولات و خدمات جدید	
پذیرش	۵/۳۵	۵/۴۰	۵/۵۰	۵/۸۰	پذیرش تقاضاهای جدید جامعه	
رد	۴/۸۵	۴/۷۰	۴/۷۵	۴/۶۵	سازگاری با تقاضای آینده و محتمل	
پذیرش	۵/۱۵	۵/۲۰	۵/۳۰	۵/۲۵	انعطاف پذیری در مقابل تغییرات سریع	توانمندی
پذیرش	۵/۶۵	۵/۸۰	۵/۸۵	۵/۳۵	دستیابی به فناوری و مهارت‌های جدید	
رد	۴/۷۰	۴/۷۵	۴/۹۰	۵/۰۵	اکتساب مهارت‌های مدیریتی و سازمانی کاملاً جدید	
پذیرش	۵/۳۰	۵/۳۵	۵/۵۰	۵/۶۵	تقویت مهارت‌های نوآوری	چشم انداز
پذیرش	۵/۲۵	۵/۲۰	۵/۱۵	۵/۱۰	انتقال سرمایه اجتماعی به نسل‌های بعد	
پذیرش	۵/۷۵	۵/۸۰	۵/۸۵	۵/۹۰	مشارکت کارکنان در جهت‌گیری‌های آینده	
رد	۴/۳۵	۴/۴۰	۴/۶۵	۴/۷۵	ابلاغ مسیر آینده سازمان به‌طور مشخص	
پذیرش	۶/۲۰	۶/۲۵	۶/۳۵	۶/۵۵	آگاهی از برنامه بلندمدت	
رد	۴/۹۵	۵/۰۰	۵/۲۰	۵/۱۰	تمرکز بر حل مسئله	
پذیرش	۶/۰۰	۵/۹۵	۵/۹۵	۶/۰۰	تاکید بر کارآفرینی و ایده‌های نو	
پذیرش	۵/۸۰	۵/۸۵	۵/۸۰	۵/۹۰	دقت در مدیریت فرایند نوآوری مبتنی بر بازده سرمایه‌گذاری	اکتشاف
رد	۴/۲۵	۴/۳۰	۴/۴۵	۴/۷۵	جهت‌گیری مبتنی بر برنامه‌ریزی	
رد	۴/۹۰	۴/۹۵	۵/۲۰	۵/۲۵	تداوم مستمر سرمایه‌گذاری‌های هدفمند	
پذیرش	۵/۷۵	۵/۷۰	۵/۷۰	۵/۶۵	وجود واحدهای جداگانه‌ای برای تحقیق دانش جدید	ساختار
پذیرش	۵/۶۰	۵/۶۵	۵/۶۵	۵/۸۵	ساختار منعطف منطبق با نیاز	
رد	۴/۵۵	۴/۵۵	۴/۵۵	۴/۴۵	واگذاری اختیار و تصمیم‌گیری به مدیران رده‌های پایین‌تر	
رد	۴/۴۰	۴/۵۵	۴/۶۵	۴/۳۰	هم‌ترازی و همکاری واحدهای سازمانی	
پذیرش	۵/۲۰	۵/۲۵	۵/۴۰	۵/۳۵	اشتراک دانش	اکتشاف
پذیرش	۵/۸۰	۵/۷۵	۵/۹۰	۵/۵۰	اهمیت دادن به انطباق و سازگاری با تحولات و تغییرات	
رد	۴/۸۰	۴/۸۵	۴/۹۰	۵/۰۵	ارزشمندی در مهارت‌ها دانش فردی	فرهنگ سازمانی
پذیرش	۵/۸۰	۵/۸۵	۵/۹۰	۵/۶۰	تلاش در کشف و تعقیب فرصت‌ها	
پذیرش	۵/۶۵	۵/۷۰	۵/۷۵	۵/۶۵	تمایل به خطرپذیری و تحمل ریسک	
رد	۴/۲۰	۴/۲۵	۴/۵۰	۴/۴۰	پیشرفت و موفقیت خطی و پلکانی تحقیق و توسعه	

پذیرش	۵/۱۰	۵/۱۵	۵/۲۰	۵/۲۵	تخصیص منابع مالی به نوآوری و کارآفرینی	گرایش کارآفرینی	اکتشاف
رد	۴/۲۰	۴/۲۵	۴/۳۵	۴/۲۵	شناسایی و معرفی کارآفرینان برتر منطقه		
پذیرش	۵/۸۵	۵/۹۰	۵/۹۵	۶/۰۰	پیگیری و تشویق ایده‌های نوآورانه		
پذیرش	۵/۷۵	۵/۷۰	۵/۶۰	۵/۷۵	به چالش کشیدن وضع موجود و عملکرد منسوخ	مدیریت کاوشگر	
پذیرش	۵/۶۵	۵/۵۵	۵/۷۵	۵/۷۰	دادن اختیار تصمیم به سطوح پایین‌تر سازمانی		
پذیرش	۶/۰۵	۶/۰۵	۶/۱۵	۶/۲۵	حفظ سرعت و تمرکز منابع در تلاش برای ایجاد نوآوری		
رد	۴/۶۰	۴/۶۰	۴/۶۰	۴/۵۵	سازمان‌دهی مجدد همه دارایی‌ها و قابلیت‌های شرکت		
رد	۴/۵۵	۴/۵۵	۴/۶۰	۴/۹۰	ظهور شبکه‌های یکپارچه		
رد	۴/۲۰	۴/۱۵	۴/۳۵	۴/۷۰	تنظیم روش‌ها، قوانین و سیاست‌های موجود		
پذیرش	۵/۶۵	۵/۶۰	۵/۷۰	۵/۷۰	انطباق با تقاضاهای موجود در توسعه محصولات و خدمات موجود		
پذیرش	۵/۶۰	۵/۵۵	۵/۷۵	۵/۸۵	اصلاح مقررات بهره‌وری محصولات و خدمات موجود	استراتژی	بهره‌برداری
پذیرش	۵/۲۵	۵/۳۰	۵/۴۵	۵/۳۵	سازگاری خدمات با تقاضاهای موجود مشتریان		
پذیرش	۵/۱۵	۵/۱۵	۵/۲۰	۵/۳۰	هم‌ترازی با توسعه فناوری‌های موجود		
پذیرش	۵/۳۰	۵/۲۵	۵/۴۵	۵/۷۵	تمرکز بر کنترل و ارزیابی		
رد	۴/۰۵	۴/۱۰	۴/۳۵	۴/۳۵	تأکید بر وظایف تعیین‌شده و روتین		
پذیرش	۶/۴۵	۶/۵۵	۶/۵۰	۶/۱۵	تأکید بر بهبود کیفیت و عملکرد	انطباق	
پذیرش	۵/۹۵	۶/۰۰	۶/۲۵	۶/۵۵	به‌روزرسانی مهارت‌ها و دانش جاری		
پذیرش	۶/۰۰	۵/۹۵	۶/۱۵	۶/۲۰	پیشرفت مهارت‌ها و بهبود بهره‌وری		
رد	۴/۸۵	۴/۸۵	۴/۸۰	۴/۸۵	صلاحیت در جستجو حل مشکلات با راه‌حل تعریف‌شده		
رد	۴/۵۰	۴/۶۰	۴/۴۵	۴/۴۵	جذب استعداد‌های برتر مرتبط با سطوح علمی	توانمندی	
پذیرش	۶/۷۵	۶/۷۰	۶/۷۰	۶/۵۵	تمرکز بر دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت		
پذیرش	۶/۲۰	۶/۲۵	۶/۳۵	۶/۱۰	تمرکز بر انجام وظایف		
پذیرش	۵/۹۰	۵/۹۵	۶/۰۵	۵/۸۰	سازمان‌های موازی	چشم‌انداز	بهره‌برداری
رد	۴/۲۵	۴/۱۰	۴/۲۰	۴/۲۰	قوانین و مقررات رسمی و متمرکز		
رد	۴/۶۰	۴/۶۵	۴/۶۵	۴/۸۰	اختیار و تصمیم‌گیری در سطح عالی سازمان		
پذیرش	۶/۰۰	۶/۰۵	۶/۱۵	۶/۲۵	وظایف مشخص و تعریف‌شده		
رد	۴/۲۰	۴/۲۵	۴/۳۵	۴/۱۰	تمرکز بر انجام وظایف		

پذیرش	۵/۳۵	۵/۵۰	۵/۶۰	۵/۷۰	تعهد و پاسخگویی در برابر ارائه خدمات و محصولات	فرهنگ سازمانی	بهره‌برداری
رد	۴/۵۰	۳/۹۵	۴/۰۵	۴/۱۵	اعتقاد کارکنان بهبود مستمر محصولات و خدمات		
پذیرش	۵/۴۵	۵/۴۰	۵/۵۵	۵/۶۰	تعهد مدیریت به ارزیابی و کنترل مستمر		
پذیرش	۵/۳۰	۵/۲۵	۵/۲۰	۵/۱۵	ارزش یادگیری در تجربه و ارتقا روش کار		
رد	۴/۴۵	۴/۲۰	۴/۳۰	۴/۳۵	تجربیات مرتبط	مدیریت	
پذیرش	۵/۲۰	۵/۱۰	۵/۰۵	۵/۰۵	حمایت‌های فرهنگی		
رد	۴/۰۵	۴/۰۰	۴/۰۵	۴/۱۵	توان مالی		
پذیرش	۵/۳۵	۵/۳۰	۵/۲۵	۵/۳۰	سیستم‌های انگیزشی		
پذیرش	۶/۵۵	۶/۵۰	۶/۵۵	۵/۶۰	حمایت‌های اخلاقی	مدیریت	
رد	۴/۷۵	۴/۸۵	۴/۸۵	۴/۸۰	اندازه‌گیری دقیق عملکرد		
رد	۴/۰۰	۳/۹۵	۳/۹۵	۳/۹۰	تصمیم‌گیری بر اساس حقایق و تجزیه و تحلیل آن‌ها		
رد	۴/۲۵	۴/۴۵	۴/۵۰	۴/۲۰	ارزیابی محصولات، خدمات، فرآیندها		
رد	۴/۰۰	۳/۹۰	۳/۸۵	۳/۶۵	تخصیص بودجه در حمایت از کیفیت و موجود کارکنان		
پذیرش	۵/۲۵	۵/۳۰	۵/۳۰	۵/۲۵	تعیین اهداف واقع‌بینانه		
پذیرش	۵/۵۵	۵/۴۵	۵/۴۰	۵/۱۵	تخصیص بودجه در حمایت از کیفیت و بهبود محصولات و خدمات	بهره‌برداری	
پذیرش	۵/۶۰	۵/۷۵	۵/۷۰	۵/۶۰	مدیریت بهینه اقتصادی		
رد	۴/۵۰	۴/۵۵	۴/۵۵	۴/۵۰	ثبات مدیریت		
پذیرش	۵/۲۵	۵/۳۰	۵/۳۰	۵/۲۵	کاهش هزینه تولید		
رد	۴/۶۵	۴/۷۰	۴/۷۵	۴/۷۰	کاهش مصرف مواد		

H0: توزیع داده‌ها نرمال است

H1: توزیع داده‌ها نرمال نیست

جدول ۳- نتایج آزمون کولموگروف-اسمرینوف برای بررسی ادعای نرمال بودن توزیع پرسشنامه

آزمون کولموگروف-اسمرینوف		مدل عاملی دوستوانی سازمانی هلدینگ‌های چندمنظوره
پارامترهای نرمال	میانگین	۲,۶۶۳۱
	انحراف معیار	۷۹۵۱۳۰.
Extreme Most Differences	Absolute	۰۵۱۰.
	Positive	۰۴۹۰.
	Negative	۰۵۱۰.
Z Smirnov-Kolmogorov		۷۳۲۰.
(tailed-۲).Sig. Asymp		۷۱۰۰.

.Normal is distribution Test .a

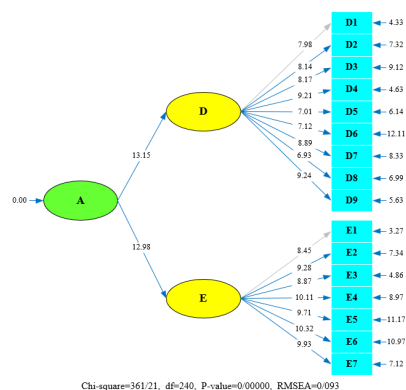
شاخص‌های تناسب مدل حاکی از آن است که مدل از نظر شاخص‌های تناسب و برازش در وضعیت خوبی است؛ چون که نسبت کای دو بر درجه آزادی آن برابر $1/5050$ است که کمتر از مقدار مجاز ۳ می‌باشد و مقدار RMSEA نیز برابر با $0/093$ است که کمتر از مقدار مجاز $0/1$ است. لذا نیاز به اصلاحات چندانی ندارد. مقدار P-value نیز کمتر از $0/05$ می‌باشد و مقدار GFI در این مدل $0/91$ (بیشتر از $0/9$) و مقدار AGFI برابر با $0/86$ (بیشتر از $0/8$) است.

نتایج بررسی فرضیه پژوهش در هلدینگ‌های چندمنظوره

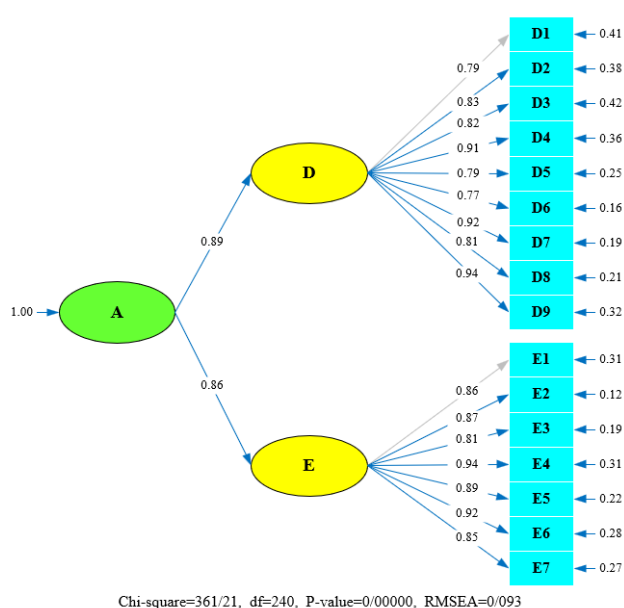
با توجه به شکل (۳) عدد معناداری مربوط به «اکتشاف (D)» در هلدینگ‌های چندمنظوره $13/15$ برآورد شده است؛ همچنین، عدد معناداری مربوط به زیر بدهای آن یعنی «ارتباطات (D1)» مقدار $7/98$ ، «استراتژی (D2)» مقدار $8/14$ ، «انعطاف‌پذیری (D3)» مقدار $9/21$ ، «توانمندی (D4)» مقدار $9/21$ ، «چشم‌انداز (D5)» مقدار $7/01$ ، «ساختار (D6)» مقدار $7/12$ ، «فرهنگ سازمانی (D7)» مقدار $8/89$ ، «گرایش کارآفرینی (D8)» مقدار $6/99$ و «مدیریت کاوشگر (D9)» مقدار $9/24$ برآورد شد. عدد معناداری مربوط به «بهره‌برداری (E)» در هلدینگ‌های چندمنظوره $12/98$ برآورد شده است؛ همچنین، عدد معناداری مربوط به زیر

بر اساس نتایج جدول (۳)، به ترتیب تعداد داده‌ها، پارامترهای موردنظر در بررسی وجود توزیع (مانند میانگین و انحراف معیار در توزیع نرمال)، قدر مطلق بیشترین انحراف، بیشترین انحراف مثبت، بیشترین انحراف منفی، مقدار آماره Z و مقدار عدد معناداری (sig) را ارائه می‌دهد. به دلیل اینکه sig بیشتر از ۵ درصد است فرضیه H0 پذیرفته می‌شود. با توجه به پذیرش فرضیه H0 بنابراین ادعای نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته می‌شود.

تحلیل مسیر مدل دوستوانی سازمانی هلدینگ‌های چندمنظوره برای بررسی مدل دوستوانی سازمانی هلدینگ‌های چندمنظوره، مدل ساختاری که در ادامه آمده است، در قالب فرضیات تحقیق بیان شده آزمون شده است. نتایج مدل اعداد معناداری در شکل (۳) آمده است:



شکل ۳- مدل اعداد معناداری کل مدل با در نظر گرفتن شدت روابط



شکل ۴-مدل تخمین استاندارد کل مدل

بحث و نتیجه گیری

در هر مطالعه‌ای مهم‌ترین مرحله آن مرحله بحث و نتیجه‌گیری است. بدیهی است که تحقیق در هر زمینه‌ای دارای هدف و انگیزه خاصی است اما آنچه مهم است نتایج و دستاوردهای آن می‌باشد. همان‌طور که در بخش‌های قبل نیز به آن اشاره شد، هدف این پژوهش طراحی و تبیین مدل دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره بوده است. تحقق چنین هدفی با دستیابی به اهداف فرعی، با استفاده از روش دلفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری ممکن بوده است. علاوه بر تفاوت‌هایی که از لحاظ روش‌شناسی بین این تحقیق و سایر تحقیقات مشابه در زمینه دوستوانی سازمانی وجود دارد و جزو نوآوری این تحقیق محسوب می‌شود، از لحاظ مدل و اجزای آن نیز تفاوت‌هایی وجود دارد که در ادامه بیان می‌شوند. البته به خاطر عدم استفاده تحقیقات گذشته از روش دلفی برای ارائه مدل دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره و همچنین استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری برای

بعدهای آن یعنی «استراتژی (E1)» مقدار ۸/۴۵، «انطباق (E2)» مقدار ۹/۲۸، «توانمندی (E3)» مقدار ۸/۸۷، «چشم‌انداز (E4)» مقدار ۱۰/۱۱، «ساختار (E5)» مقدار ۹/۷۱، «فرهنگ سازمانی (E6)» مقدار ۱۰/۳۲ و «مدیریت (E7)» مقدار ۹/۹۳ برآورد شد. از آنجایی که اعداد معناداری همه ابعاد و زیربعدهای آن بالای ۱/۹۶ است؛ بنابراین فرضیه پژوهش پذیرفته می‌گردد.

شکل (۴) نشان می‌دهد که در مدل اندازه‌گیری به دست آمده، هر کدام از زیربعدها به چه میزان تبیین‌کننده مدل هستند که اولویت این زیربعدها به ترتیب زیر است:

توجه به مسائل مربوط به بعد «اکتشاف (D)» در دوستوانی سازمانی هلدینگ‌های چندمنظوره با بار عاملی ۰/۸۹؛ همچنین در بین زیربعدهای مربوط به بعد «اکتشاف (D)» اولویت زیربعدها به ترتیب زیر است:

زیر بعد «مدیریت کاوشگر (D9)» با بار عاملی ۰/۹۴؛ زیر بعد «فرهنگ سازمانی (D7)» با بار عاملی ۰/۹۲؛ زیر بعد «توانمندی (D4)» با بار عاملی ۰/۹۱؛ زیر بعد «استراتژی (D2)» با بار عاملی ۰/۸۳؛ زیر بعد «انعطاف‌پذیری (D3)» با بار عاملی ۰/۸۲؛ زیر بعد «گرایش کارآفرینی (D8)» با بار عاملی ۰/۸۱؛ زیر بعد «ارتباطات (D1)» با بار عاملی ۰/۷۹؛ زیر بعد «چشم‌انداز (D5)» با بار عاملی ۰/۷۹؛ زیر بعد «ساختار (D6)» با بار عاملی ۰/۷۷؛ توجه به مسائل مربوط به بعد «بهره‌برداری (E)» در دوستوانی سازمانی هلدینگ‌های چندمنظوره با بار عاملی ۰/۸۶؛ همچنین در بین زیربعدهای مربوط به بعد «بهره‌برداری (E)» اولویت زیربعدها به ترتیب زیر است:

زیر بعد «چشم‌انداز (E4)» با بار عاملی ۰/۹۴؛ زیر بعد «فرهنگ سازمانی (E6)» با بار عاملی ۰/۹۲؛ زیر بعد «ساختار (E5)» با بار عاملی ۰/۸۹؛ زیر بعد «انطباق (E2)» با بار عاملی ۰/۸۷؛ زیر بعد «استراتژی (E1)» با بار عاملی ۰/۸۶؛ زیر بعد «مدیریت (E7)» با بار عاملی ۰/۸۵؛ زیر بعد «توانمندی (E3)» با بار عاملی ۰/۸۱؛

ارشد در ایالات متحده، دریافتند که استراتژی دوستوانی تأثیر مثبتی در چهار جنبه عملکرد یعنی درآمد، سود، رضایت مشتری و معرفی محصولات جدید دارد. نتایج پژوهش حاضر نیز تأثیر مثبت و معنادار دوستوانی در بهره‌برداری و اکتشاف را نشان داد.

• از دیدگاه روش‌شناسی تحقیق زیربنای روش‌شناسی اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در دوستوانی سازمانی مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی بوده است و تمام این پژوهش‌ها از روش تحقیق کمی بهره‌جسته‌اند. حال آنکه تحقیق حاضر، با استفاده از روش تحقیق آمیخته هم به جنبه‌های کمتر پیدای موقعیت نامعین پرداخته است (روش کیفی) و هم آزمون مدل در یک جامعه وسیع‌تر در سطح هلدینگ‌های چندمنظوره صورت گرفته است (روش کمی). برای مثال در میان تحقیقات بررسی‌شده، اشنل‌باخر و هیدنریخ (۲۰۲۰) در پژوهش خود نقش دوستوانی فردی بر عملکرد سازمانی را با استفاده از روش‌های کمی موردبررسی قرار دادند و دریافتند ساختارهای کانونی به‌طور قابل‌توجهی بر انباشت دانش و همچنین عملکرد دپارتمان تأثیرگذار است. همچنین، در پژوهش‌های داخلی نیز خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به تبیین نحوه تأثیر دوستوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری پرداختند که در تمام مراحل تحقیق از روش تحقیق کمی بهره‌برده است و از کمبودهای ناشی از عدم شناخت موقعیت نامعین رنج می‌برد.

پیشنهادات اجرایی به هلدینگ‌های چندمنظوره

- بر اساس یافته‌های تحقیق، موارد زیر برای بهبود وضعیت دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره پیشنهاد می‌گردد. در راستای بهبود وضعیت «اکتشاف» به مدیران هلدینگ‌های چندمنظوره پیشنهاد می‌گردد:

مدیران سازمان باید فرهنگی را ایجاد کنند که کارکنان قادر به بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود باشند و همچنین

بررسی روابط بین ابعاد مدل در این پژوهش، اجزای هیچ‌یک از تحقیقات گذشته از مدل‌های دوستوانی سازمانی با اجزای این مدل تطبیق ندارد، ولی به لحاظ مفهومی می‌توان روابط و مقایساتی را به شرح زیر انجام داد.

• تعداد زیادی از پژوهش‌ها نقش مثبت و معنادار دوستوانی در بهره‌برداری و اکتشاف را بر عملکرد و دوام بنگاه‌ها، از نظر مفهومی و تجربی توصیف می‌کند (درانو و همکاران، ۲۰۲۰؛ پرتوسا و مولینا، ۲۰۱۸؛ بنر و توشمان، ۲۰۰۳؛ گیبسون و بیرکینشوا، ۲۰۰۴؛ ریچ و همکاران، ۲۰۰۹؛ بومگاردن^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). به‌عنوان مثال، اودرو و دی‌نیسکو^۲ (۲۰۲۳) در مطالعه خود با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، نظریه قابلیت‌های پویا و نظریه اقتصادی، تأثیر پذیرش فناوری‌های صنعت ۴,۰ (IR4.0) را بر عملکرد شرکت در حالی که نقش واسطه‌ای دوستوانی نوآوری را در نظر می‌گیرد (IA) بررسی کرده‌اند. درانو^۳ و همکاران (۲۰۲۰)، به تبیین رابطه مثبت بین عملکرد و دوستوانی سازمانی برای بخش انرژی پرداختند. آنها بیان داشتند نتایج تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد بسیار حساس به صنعت بوده و به روش‌های مورد استفاده در ارزیابی تجربی بستگی دارد. پرتوسا و مولینا^۴ (۲۰۱۸) تأثیر دوستوانی را بر عملکرد شرکت‌ها تحلیل کردند. علاوه بر این، آن‌ها از دو رویکرد متفاوت برای دوستوانی (دیدگاه‌های ساختاری و زمینه‌ای) استفاده کردند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که ساختار سازمانی ترکیبی با ویژگی‌های ارگانیک (تمرکززدایی) و مکانیکی (تمایز و رسمی‌سازی) و پویایی محیطی بر دوستوانی تأثیر می‌گذارد و تأثیر مثبت دوستوانی بر عملکرد شرکت دارد. هه و وونگ (۲۰۰۴) با بررسی چگونگی تأثیر دوستوانی در عملکرد شرکت‌ها، بر اساس نمونه‌ای از ۲۰۶ شرکت تولیدی، اثبات کردند که استراتژی‌های نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری به‌طور مثبت با نرخ رشد فروش در ارتباط است. علاوه بر این، سارکیز و هالاند^۵ (۲۰۰۹)، در نظرسنجی خود از مدیران

1. Boumgarden

2. Oduro & De Nisco

3. Dranev

4. Pertusa & Molina

5. Sarkees & Hulland

مدیران باید توانایی‌های لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌ها را داشته باشند. آن‌ها باید بتوانند استراتژی‌های مناسب را برای بهره‌برداری از فرصت‌ها تدوین و پیاده‌سازی کنند. توازن مناسب در توانمندی‌های اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، اصلی‌ترین نیاز در فضای کسب‌وکار متغیر با تغییرات سریع فناورانه است. _ توسعه محصولات جدید از جمله وظایف مهمی است که مدیران باید در فرآیند تدوین استراتژی سازمان خود در نظر بگیرند. این استراتژی توانایی سازمان را در معرفی نسل جدیدی از محصولات و خدمات به بازار را بهبود می‌بخشد و سازمان را در زمینه اکتشاف توانمند می‌سازد. در این راستا، مدیران باید به عوامل مختلفی مانند نیازهای مشتریان، رقابت در بازار، فناوری‌های نوین و روند تغییرات بازار توجه کنند. استراتژی توسعه محصول جدید باید با تحلیل دقیقی از بازار و مشتریان آغاز شود. بهتر است مدیران با بررسی نیازها و خواسته‌های مشتریان، الگوهای رفتاری آن‌ها و بازار هدف، به شناخت دقیقی از نیازهای بازار برسند. همچنین، بررسی رقابت در بازار و تحلیل فناوری‌های روز دنیا نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. _ شرکت‌ها برای کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد باید به نیازهای فعلی و آینده مشتریان پاسخ دهند. این اقدام به نوآوری و کارآفرینی منجر می‌شود. برای این منظور، شرکت‌ها باید به دو جنبه توجه کنند. ابتدا، محصولات و خدمات خود را با توجه به نیازهای فعلی مشتریان بهبود دهند. سپس، نیازها و تغییرات آینده را پیش‌بینی و به‌موقع به آن‌ها پاسخ دهند. این اقدامات منجر به تفوق شرکت در رقابت و رشد پایدار می‌شود. همچنین، توسعه روحیه کارآفرینی در سازمان نقش مهمی در بهبود عملکرد شرکت دارد. افراد با ارائه ایده‌های نو و راهکارهای جدید می‌توانند بهبود فرآیندهای کسب‌وکار، کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصولات و خدمات، و در نهایت رشد و توسعه شرکت را تحقق دهند. _ راهکار بعدی ایجاد چشم‌انداز مشترک می‌باشد. چشم‌انداز مشترک یک سازوکار دگرگونی از یادگیری سازمانی است که در آن اعضای فردی نقش فعالی در ایجاد فرهنگ سازمانی‌شان

فرهنگ سازمانی اکتشاف را در سازمان ترویج دهند. فرهنگ سازمانی یک ابزار مناسب برای تقویت رفتار سازمانی و افزایش عملکرد سازمان است. برای توسعه این فرهنگ، مدیران باید اقداماتی انجام دهند که عبارت‌اند از:

- ایجاد ارتباط با کارکنان: مدیران باید با کارکنان در ارتباط باشند و به نظرات و نیازهای آن‌ها گوش کنند. این کار به ایجاد احساس ارزشمندی و تعلق کارکنان به سازمان کمک می‌کند.
- ارائه آموزش و آموزش‌های مرتبط: مدیران باید برنامه‌های آموزشی مناسبی را برای توسعه شایستگی‌های کارکنان طراحی و اجرا کنند. این آموزش‌ها می‌توانند به تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان کمک کنند.

- ارتقای ارتباطات داخلی: مدیران باید ارتباطات داخلی را تقویت کنند و فضایی را ایجاد کنند که کارکنان بتوانند ایده‌ها و نظرات خود را به اشتراک بگذارند و با همکاران خود همکاری کنند.

- تشویق همکاری و کار تیمی: مدیران باید همکاری و کار تیمی را تشویق کنند و محیطی را فراهم کنند که کارکنان بتوانند با همکاران خود به‌صورت مؤثر همکاری کنند. با اجرای این اقدامات، می‌توانید فرهنگ سازمانی را توسعه داده و رفتار سازمانی و عملکرد سازمان را بهبود بخشید.

_ در محیط کسب‌وکار متغیر و پر از تحولات فناورانه، مدیران باید توجه خود را به توازن مناسب در اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها اختصاص دهند. توازن در این زمینه می‌تواند به‌طور مستقیم تأثیر مثبتی بر عملکرد و سودآوری شرکت داشته باشد. اکتشاف، به معنای شناسایی و بررسی فرصت‌ها و ایده‌های نو در بازار است. مدیران باید توانمندی‌های لازم برای شناسایی و ارزیابی این فرصت‌ها را داشته باشند. همچنین، آن‌ها باید قادر باشند به‌درستی اولویت‌بندی کنند و فرصت‌های اصلی را به بهترین نحو بهره‌برداری کنند. بهره‌برداری، به معنای بهره‌برداری از فرصت‌ها و تبدیل آن‌ها به سود و منافع است.

و کشف فرصت‌های استراتژیک از عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان است و مدیران باید با این نیازها در تدوین چشم‌انداز سالانه سازمان خود به‌طور جدی برخورد کنند.

— فرهنگ بهره‌برداری از فرصت‌های موجود سازمانی موضوع دیگری است که مدیران باید مورد توجه قرار دهند. در این صورت سازمان‌ها می‌توانند به خلق ارزش مشترک بین مشتریان و سازمانشان دست یابند. برای توسعه فرهنگ بهره‌برداری، مدیران باید از رویکردهایی استفاده کنند که به آن‌ها کمک کند تا فرصت‌های موجود و توانمندی‌های فعلی سازمان را به‌خوبی شناسایی و بهره‌برداری کنند.

— مدیران سازمان بایستی برای تحقق بهره‌برداری در سازمانشان نوعی ساختار و پویا درونی با رویکرد تاب‌آوری سازمانی طراحی نمایند که بتواند سازمان‌ها را در برابر دگرگونی‌های محیط برون سازمانی توانمند سازد. به‌نحوی که بتوانند تغییرات و تحولات محیط را از مدت‌ها قبل پیش‌بینی و راهبردهای مناسبی را برای برخورد با آن‌ها برگزینند. برای این منظور، مدیران می‌توانند راهبردهای مناسبی را برای برخورد با این تغییرات برگزینند. در این راستا، چندین راهکار می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. اولاً، مدیران باید با تحلیل محیط برون سازمانی و شناخت دقیق تغییرات محیطی، بتوانند راهبردهای مناسبی را تدوین کنند. دوماً، مدیران باید یک ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و قابل تغییر طراحی کنند. این ساختار باید به‌گونه‌ای باشد که بتواند به‌سرعت واکنش نشان دهد و تغییرات محیطی را در سازمان پذیرفته و اجرا کند. همچنین، ایجاد یک فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و پذیرای تغییر نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. سوماً، مدیران باید به توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی توجه کنند. درنهایت، برای تحقق بهره‌برداری در سازمان، مدیران باید تلاش کنند تا اعضای سازمان را به همراهی و همکاری در مواجهه با تغییرات محیطی ترغیب کنند. برای این منظور، می‌توان از ارتقاء مهارت‌ها، ایجاد فرصت‌های آموزشی و ارائه پاداش‌های مناسب برای همکاران استفاده کرد. با اجرای این

ایفا می‌کنند. چشم‌انداز مشترک سازه سطح بالاتر فرهنگ سازمانی دوسوتوان را شکل می‌دهند که چنین فرهنگ سازمانی برای توسعه، نیازمند زمان است.

— با پیاده‌سازی این راهکارها، شما می‌توانید چشم‌انداز مشترک سازمانی خود را توسعه داده و به سطح بالاتری از فرهنگ سازمانی دست یابید. البته باید به یاد داشته باشید که توسعه چشم‌انداز مشترک زمان و تعهد مداوم نیاز دارد و نتایج آن به‌طور پیوسته و پیشرفتی حاصل خواهد شد.

همچنین، در راستای بهبود وضعیت «بهره‌برداری» به مدیران هلدینگ‌های چندمنظوره پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

— مدیران باید در تدوین چشم‌انداز سالانه سازمان، به نیازهای مشتریان و بازارهای موجود پاسخگو باشند. این به معنای درک و تحلیل دقیق نیازها و تغییرات در بازار است. برای این منظور، مدیران باید سازوکارهایی را در فرآیند سازمان خود در نظر بگیرند که به آن‌ها کمک کند محیط خارجی را بررسی و ارزیابی کنند و فرصت‌های استراتژیک را کشف کنند. با بررسی و ارزیابی محیط خارجی، مدیران قادر خواهند بود تغییرات و روندهای بازار را درک کنند. این شامل شناخت رقبا، تحلیل صنعت، تحلیل محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری می‌شود. با این اطلاعات در دست، مدیران می‌توانند فرصت‌های استراتژیک را کشف کنند و برنامه‌ها و راهبردهایی را تدوین کنند که به سازمان کمک کند در بازار رقابتی بهتر عمل کند. از جمله سازوکارهایی که مدیران می‌توانند در نظر بگیرند، تحلیل SWOT، تحلیل PESTEL و تحلیل رقبا است. این تحلیل‌ها به مدیران کمک می‌کنند تا قدرت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای داخلی و خارجی سازمان را شناسایی کنند و برنامه‌ها و راهبردهایی را تدوین کنند که به سازمان در رقابت بازار کمک کند. با در نظر گرفتن این سازوکارها و تحلیل‌ها، مدیران می‌توانند بهترین تصمیمات را برای سازمان خود بگیرند و در مسیر رشد و توسعه قرار بگیرند. پاسخگویی به نیازهای مشتریان و بازارهای موجود

و این موضوع می‌تواند نتایج این تحقیق را تحت تأثیر قرار دهد. _ تحولات هلدینگ‌های چندمنظوره بسیار با سرعت رخ داده و ممکن است ذهن مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها بر اساس موضوعات شکل‌گرفته در گذشته هلدینگ‌ها بوده و موضوعات روز و آینده را در برنگیرد.

_ نتایج به‌دست‌آمده در این تحقیق از ذهنیت‌ها، برداشت‌ها و ادراکات محقق حاضر در این مطالعه گذشته است. با همه کوششی که به‌منظور افزایش اعتبار نتایج حاصله انجام شده است. ممکن است مطالعاتی که در این زمینه به‌وسیله سایر پژوهشگران دیگر به‌بهبودیافته‌های این تحقیق یاری رساند. با توجه به این خبرگانی که در این تحقیق حاضر بوده‌اند محدود به خبرگان در دسترس بوده است که این موضوع ممکن است با تغییر ترکیب این خبرگان نتایج مصاحبه‌ها و در نتیجه نتایج حاصله تا حدودی متفاوت با نتایج این تحقیق باشد.

_ یافته‌های اغلب مطالعاتی که مبتنی بر روش‌های کیفی- در این تحقیق روش دلفی- صورت می‌گیرد، فقط با اتکا به دیدگاه‌ها، نظرات و تجربیات افراد حاضر در تحقیق می‌باشد. این محدودیت می‌تواند تعمیم‌پذیری یافته‌های حاصله از تحقیق را با اشکالاتی مواجه کند.

محدودیت‌ها و یافته‌های پژوهش حاضر فرصت‌ها و جهت‌گیری‌های تحقیقاتی متعددی را برای پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌کند. برخی از این موارد در ادامه موردتوجه قرار می‌گیرد.

_ بررسی مطالعات موردی بیشتر جهت تقویت کفایت مدل پیشنهادی پژوهش: به خاطر تفاوت‌های ناشی از پراکندگی‌های جغرافیایی در سراسر کشور، دسترسی کمتر به تجهیزات مدرن و نیروی کار متبحر و متخصص در برخی مناطق، بررسی متغیرها و روابط بین آن‌ها با استفاده از تحقیقات پیمایشی در کل هلدینگ‌های چندمنظوره کشور و یا هرکدام به‌صورت مجزا برای افزایش تعمیم‌پذیری مدل

راهکارها، مدیران می‌توانند سازمان را به یک سازمان تاب‌آور تبدیل کنند که قادر است به بهره‌برداری مؤثر از محیط برون‌سازمانی بپردازد و تغییرات را به‌خوبی مدیریت کند.

_ موضوع پیشنهادی بعدی به مدیران توجه به انطباق در فرآیندهای سازمانی است. بدین ترتیب پیشنهاد می‌گردد بر روی فرآیندهای کاری کنترل و ارزیابی داشته باشند تا از این طریق بر بهبود کیفیت و عملکرد سازمان تأکید نمایند. فرآیندهای کاری مؤثر و بهینه می‌توانند به‌بهبودهای قابل توجهی را در عملکرد سازمان به همراه داشته باشند. بهبود فرآیندهای کاری باعث افزایش کیفیت خدمات یا محصولات، بهبود زمان‌بندی و کاهش هزینه‌ها می‌شود؛ بنابراین، پیشنهاد شما برای مدیران توجه به کنترل و ارزیابی فرآیندهای کاری استوار است و می‌تواند به تحقق اهداف سازمان کمک کند.

محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی

تحقیق حاضر مانند بسیاری از تحقیقات صورت گرفته با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. در نظر داشتن این محدودیت‌ها و تلاش برای برطرف نمودن آن‌ها می‌تواند برای تحقیقات آتی فرصت‌های بسیاری را فراهم آورد. محدودیت‌های موجود در این تحقیق در ادامه آمده است.

_ یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این تحقیق دشواری دستیابی به متخصصان و خبرگان آشنا به قلمرو موضوعی تحقیق بوده است که برای جلسات حضوری و انجام مصاحبه‌ها، زمان قابل توجهی را صرف خود کرده است.

_ ممکن است در خلال مصاحبه‌ها افشاگری‌های لازم توسط مدیران انجام نشده و برخی نکات اساسی توسط مدیران به دلیل محرمانه تلقی شدن اطلاعات شرکت مغفول باقی بماند. همان‌گونه که ذکر شد با توجه به تحریم‌های اعمال‌شده علیه کشور این شرکت‌ها ارتباط بسیار کمی با بازار بین‌المللی داشته

پیشنهاد می‌گردد. تأثیر تحولات سریع، به محققان پیشنهاد می‌گردد به پیمایش طولی مدل تحقیق بپردازند. در این روش داده‌ها در طول زمان گردآوری شده تا رابطه بین متغیرها در طول زمان سنجیده شود. مقایسه ای: به کارگیری مدل ارزیابی تأیید شده این تحقیق برای دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره، در کلیه هلدینگ‌های چندمنظوره کشور و مقایسه یافته‌ها با نتایج تحقیق. پیمایش طولی مدل دوستوانی سازمانی: جهت کاهش

تأثیر تحولات سریع، به محققان پیشنهاد می‌گردد به پیمایش طولی مدل تحقیق بپردازند. در این روش داده‌ها در طول زمان گردآوری شده تا رابطه بین متغیرها در طول زمان سنجیده شود. بررسی تعمیم‌پذیری آماری الگوی تحقیق: به کارگیری مدل دوستوانی سازمانی در هلدینگ‌های چندمنظوره در سایر صنایع مشابه.

سپاسگزاری IRM

منابع

1. Abernathy, W. J. & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.
2. Alizadeh, Y. & Jetter, A. J. (2019). Pathways for balancing exploration and exploitation in innovations: A review and expansion of ambidexterity theory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(05), 1950032.
3. Almahendra, R. & Ambos, B. (2015). Exploration and exploitation: a 20-year review of evolution and reconceptualisation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550008.
4. Arregle, J. L. Hitt, M. A. & Mari, I. (2019). A missing link in family firms' internationalization research: Family structures. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 809-825.
5. Asgandari, Sh.; Hedayati, R., & Mirhosseini, MR. (2022). The effect of leadership styles on organizational ambivalence with the mediating role of job attachment (case study: employees of tax affairs departments in the west of Mazandaran province). *Accounting and Management Perspectives*, 5(65), 32-50. (In Persian).
6. Baldwin, G. H. (1982). The Delphi technique and the forecasting of specific fringe benefits. *Futures*, 14(4), 319-325.
7. Baryshnikova, N. Kiriliuk, O. & Klimecka-Tatar, D. (2021). Enterprises' strategies transformation in the real sector of the economy in the context of the COVID-19 pandemic. *Production Engineering Archives*, 27.
8. Batra, I. P. P. & Dhir, S. (2022). Organizational ambidexterity from the emerging market perspective: a review and research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 559-573.
9. Boumgarden, P. Nickerson, J. & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587-610.
10. Cabrera, M. K. S. Déniz-Déniz, M. C. & Martín-Santana, J. D. (2015). Family social capital, trust within the TMT, and the establishment of corporate goals related to nonfamily stakeholders. *Family Business Review*, 28(2), 145-162.
11. Cennamo, C. Berrone, P. Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth and proactive stakeholder engagement: Why family-controlled firms care more about their stakeholders. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(6), 1153-1173.
12. Chakma, R. Paul, J. & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
13. Clauss, T. Kraus, S. Kallinger, F. L. Bican, P. M. Brem, A. & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal*

of Innovation & Knowledge, 6(4), 203-213.

14. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
15. Darby, J. L. Ketchen Jr, D. J. Williams, B. D. & Tokar, T. (2020). The implications of firm-specific policy risk, policy uncertainty, and industry factors for inventory: A resource dependence perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 56(4), 3-24.
16. Dezi, L. Santoro, G. Gabteni, H. & Pellicelli, A. C. (2018). The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry. *Business Process Management Journal*.
17. Dranev, Y. Izosimova, A. & Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the knowledge economy*, 11, 676-691.
18. Engel, C. & Ebel, P. (2019). Data-driven service innovation: a systematic literature review and development of a research agenda.
19. Formenti, E. (2019). *Ambidextrous organizations: managing evolutionary change* (Doctoral dissertation, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana).
20. Gaspersz, J. (2007). *Compete with creativity*. Available at SSRN 983934.
21. Gaytan, F. & Aguilar, E. (1987). Quantitative analysis of Sertoli cells in neonatally oestrogen-treated rats. *Reproduction*, 79(2), 589-598.
22. Gibson, C. & Birkinshaw, J. (2004). Contextual determinants of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
23. Hills, T. T. Todd, P. M. Lazer, D. Redish, A. D. & Couzin, I. D. (2015). Exploration versus exploitation in space, mind, and society. *Trends in cognitive sciences*, 19(1), 46-54.
24. Hougaz, L. (2015). *The Role of Values in Family Business*. In *Entrepreneurs in Family Business Dynasties* (pp. 27-37). Springer, Cham.
25. Hovgaard, A. (2005). *Innovation in the forest products industry: An analysis of companies in Alaska and Oregon* (Vol. 629). US Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station.
26. Huang, J. W. & Li, Y. H. (2017). The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
27. Ibrahimpour, m. Moradi, M. and Membini, Y. (2013). The effect of organizational dualism on the performance of manufacturing industries: investigating the role of environmental dynamics. *Iranian Management Sciences*, 9(36), 76-53. (In Persian).

28. Junni, P. Sarala, R. M. Taras, V. A. S. & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
29. Kafid, N. & Rohmatika, A. (2020). Academic social capital and institutional transformation of Islamic higher education in Indonesia. *Akademika: Jurnal Pemikiran Islam*, 24(2), 335-352.
30. Kejkav Mofard, A. R. Khalilian Ashkazari, M. M; and Saida Ardakani, S. (2018). A structural model of the effect of brand ambivalence on brand commitment through performance, mental image and brand reputation. *Management and Development Process*, 32 (1), 113-133. (In Persian).
31. Kendall, M. & Stuart, A. (1977). *The advanced theory of statistics. Vol. 1: Distribution theory*. London: Griffin.
32. Khaki, Gh. (2012), *research method with an approach to thesis writing*, Reklam, Shabak 9646394264. (In Persian).
33. Khodadadi, S. Moradi, M. Yakideh, K. (2017). Explaining the effect of organizational dualism on the functional dimensions of the organization in the banking industry (case study: Bank branches of Gilan province). *Industrial Management*, 10(1), 85-100. (In Persian).
34. Lin, C. C. & Chuang, L. Z. H. (2012). Using fuzzy delphi method and fuzzy AHP for evaluation structure of the appeal of taiwan's coastal wetlands ecotourism. In *Business, Economics, Financial Sciences, and Management* (pp. 347-358). Springer, Berlin, Heidelberg.
35. Luecke, R. (2003). *Harvard business essentials: managing creativity and innovation*. Harvard Business Press.
36. Martini, A. Bosch, J. & Chaudron, M. (2015). Investigating Architectural Technical Debt accumulation and refactoring over time: A multiple-case study. *Information and Software Technology*, 67, 237-253.
37. Martini, A. Pareto, L. & Bosch, J. (2012, September). Enablers and inhibitors for speed with reuse. In *Proceedings of the 16th International Software Product Line Conference-Volume 1* (pp. 116-125).
38. Mathias, B. D. Mckenny, A. F. & Crook, T. R. (2018). Managing the tensions between exploration and exploitation: The role of time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 316-334.
39. Mousakhani, M. Alvani, S. M. Mahmoodzadeh, E. & Alidadi Talkheštani, Y. (2019). Effective Factors on Ambidextrous Social Capital. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(92), 35-64.
40. Muratova, Y. Rigamonti, D. & Wulff, J. (2017). When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? A replication. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 15998). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
41. Naradda Gamage, S. K. Ekanayake, E. M. S. Abeyrathne, G. A. K. N. J. Prasanna, R. P. I. R. Jayasundara, J. M. S. B. & Rajapakshe, P. S. K. (2020). A review of global challenges and survival strategies of small

- and medium enterprises (SMEs). *Economies*, 8(4), 79.
42. Nazari, Kamran, Vakili, Youssef, Gharin, Hamzah, & Shahriari, Sultanali. (1400). Meta-analysis of the antecedents of organizational ambivalence. *Innovation management in defense organizations*. (In Persian).
43. Niaz Azari, K. Salehi, M. Khosrabadi, S. (2015). Designing and validating a tool to assess ambidexterity in organizational management, *Urban and Rural Management*, 44, 199-214. (In Persian).
44. Oduro, S. & De Nisco, A. (2023). From Industry 4.0 adoption to innovation ambidexterity to firm performance: a MASEM analysis. *European Journal of Innovation Management*.
45. O'Reilly 3rd, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.
46. Parida, V. Lahti, T. & Wincent, J. (2016). Exploration and exploitation and firm performance variability: a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1147-1164.
47. Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*, 32(3), 229-242.
48. Peng, M. Y. P. Lin, K. H. Peng, D. L. & Chen, P. (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. *Sustainability*, 11(14), 3931.
49. Pertusa-Ortega, E. M. & Molina-Azorín, J. F. (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 84-98.
50. Pojani, D. & Stead, D. (2015). Sustainable urban transport in the developing world: beyond megacities. *Sustainability*, 7(6), 7784-7805.
51. Qammar, R. & Abidin, R. Z. U. (2020). Mediating and Moderating Role of Organizational Ambidexterity and Innovative Climate among Leadership Styles and Employee Performance. *Journal of Management Info*, 7(1), 1-9.
52. Ragazou, K. Passas, I. Garefalakis, A. & Dimou, I. (2022). Investigating the research trends on strategic ambidexterity, agility, and open innovation in SMEs: Perceptions from bibliometric analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 118.
53. Ramadani, V. Memili, E. Palalić, R. & Chang, E. P. (2020). Strategic Management in the Family Businesses. In *Entrepreneurial Family Businesses* (pp. 43-53). Springer, Cham.
54. Reeves, M. & Haanaes, K. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Harvard Business Review Press.
55. Riar, F. J. & Kellermanns, F. W. (2021). Family business. In *World Encyclopedia of Entrepreneurship*.

Edward Elgar Publishing.

56. Ribeiro, O. C. D. R. & Steiner Neto, P. J. (2021). Sustainable competitive advantage and green innovation: a review of joint scale propositions. *Gestão & Produção*, 28, e5669.
57. Sakhtri, K. Zia, B; and Johrianzadeh, F. (2014). Investigating factors affecting the organizational ambivalence of franchisors. *Entrepreneurship Development*, 8(4), 648-631. (In Persian).
58. Salehi, F. & Yaghtin, A. (2014). Enterprise factors as ambidexterity antecedents: contingency model for ambidextrous organizations. *Journal of Global Strategic Management*, 8(2), 49-61.
59. Sarkees, M. & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business horizons*, 52(1), 45-55.
60. Sarmad, Z. Bazargan, A; and Hijazi, A. (2013). *Research methods in behavioral sciences* (26th edition). Tehran: Nash Agh. (In Persian).
61. Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
62. Tabatabaian, H., Pourqasem, M., & Safardoost Markieh, A. (2022). Investigating the relationship between ambidextrous organizational culture and organizational performance: explaining the role of bilateral strategic decisions and orientations. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*, 20(2), 427-452. (In Persian).
63. Tavakoli Gh.; Zamani M., (2021). Determining the position of organizational ambivalence in strategic innovation, management science researches, third year, autumn 2021, number 8(In Persian).
64. Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
65. Úbeda-García, M. Claver-Cortés, E. Marco-Lajara, B. & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
66. Urabe, K. (1988). Innovation and the Japanese management system. In K. Urabe, J. Child, & T. Kagono (Eds.), *Innovation and management international comparisons*.
67. Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
68. Vrontis, D. Thrassou, A. Santoro, G. & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 374-388.
69. Werder, K. & Heckmann, C. S. (2019). Ambidexterity in information systems research: Overview of conceptu-

- alizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 20(1), 2-70.
70. Yadalhi F., Zare, H; and Hijazi, S. R. (2011). Identifying two-column components affecting commercialization performance of academic research, research and planning in higher education, 18(1), 69-90. (In Persian).
71. Zeng, D. Hu, J. & Ouyang, T. (2017). Managing innovation paradox in the sustainable innovation ecosystem: A case study of ambidextrous capability in a focal firm. *Sustainability*, 9(11), 2091.

IRM



A Model for Organizational Ambidexterity in Multi-purpose Holdings

Amir Mirzaei ¹, Kamran Faizi*², Bamdad Safi Jahaniar³, Abolfazl Kazazi⁴

1. Doctoral student of Industrial Management Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Operations Management and Information Technology, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
4. Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

*Corresponding author Email: kamfeizi@yahoo.com

Abstract

It is not easy to achieve the same level of exploration and exploitation in the organization, but the time to reach it can be shortened. Organizations that prefer discovery and abandon exploration incur the costs of experimentation without gaining much benefit from it. These companies are full of untapped ideas and undifferentiated capabilities. In contrast, organizations that abandon exploration and engage in extraction are likely to fall into the trap of steady equilibrium. Creating a proper balance between exploration and exploitation is the main factor in the prosperity of any company's system. Therefore, the aim of this research was to design and explain the organizational ambidexterity model in multi-purpose holdings. The research method of this mixed research is exploratory. First, using the Delphi method, the organizational ambidexterity model was formed in multi-purpose holdings. Based on the Delphi method, 16 subcategories in the form of 2 main categories constitute the components of the model. Then, using the structural equation modeling method, the measurement model components and the structural model of the whole model were validated at the level of multi-purpose holdings. Based on the findings of the structural equation modeling method, at the level of multi-purpose holdings under investigation, the "exploration" factor through the sub-dimensions of "communications", "strategy", "flexibility", "capability", "vision", "structure", "organizational culture", "Entrepreneurial tendency" and "exploratory management" and "exploitation" factor through the sub-dimensions of "strategy", "adaptation", "capability", "vision", "structure", "organizational culture" and "management", the latent variable They explain the higher order of "organizational ambidexterity

Key words: Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Multipurpose Holdings, Delphi Method, Structural Equation Modeling.