

الگوی هم‌ردیفی مفاهیم رفتار سازمانی (مفاهیم انگیزش، مشارکت و کنترل کارکنان) جهت توسعه یادگیری دوجانبه (مورد مطالعه صنعت داروسازی)

علیرضا کوشکی جهرمی*، میرعلی سیدنقوی**

داود حسین‌پور***، یوسف محمدی مقدم****

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۶/۱۲

چکیده

یکی از رویکردهای جدید پژوهشی که علاقه مدیران و پژوهشگران را به میزان فزاینده‌ای تحت تأثیر خود قرار داده است، دوجانبه‌گرایی و تأثیر آن بر جنبه‌های مختلف سازمانی است. بدین معنی که یک سازمان با بهره‌مندی از چه سازوکارهایی می‌تواند از هر دو بعد اکتشاف و انتفاع، کارایی و نوآوری به طور هم‌زمان استفاده نموده و موفق عمل نماید. این مقاله به بررسی ادبیات و مرور عمیق مبانی نظری موجود در حوزه یادگیری دوجانبه و نحوه تعامل آن با بحث رفتار سازمانی در سه سطح: فردی، گروهی و سازمانی (انگیزش، مشارکت و کنترل) جهت سازگاری و توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان‌ها می‌پردازد. مدل طراحی شده با منطبق دوجانبه‌گرایی سازگار بوده و از حالت‌های عمود بر هم استفاده شده است. به منظور آزمون مدل، پرسشنامه‌ای با ۷ پرسش باز طراحی و بین مدیران ارشد ۲۶ شرکت فعال در صنعت دارو و بورس کشور توزیع شد. تعداد ۹۱ پرسشنامه با پرسش‌های بازپاسخ جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از روش

*. دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسؤل).

Alirezakoushkie@gmail.com

** دانشیار و عضو گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی.

*** استادیار و عضو گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی.

**** استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه علوم انتظامی.

تحلیل محتوا و نرم افزار مکس کیو دی ای^۱ تحلیل شد. نتایج نشان داد برای توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان نیاز است، مفاهیم رفتار سازمانی نیز به صورت دوجانبه‌گرایی با مفهوم یادگیری هم‌ردیف شوند.

کلیدواژه: یادگیری دوجانبه؛ رفتار سازمانی؛ اکتشاف؛ انتفاع؛ انگیزش؛ مشارکت؛ کنترل.

مقدمه

مدیریت بین تعارض‌های ناشی از ثبات و همچنین تغییر در علم مدیریت و سازمان به عنوان یک موضوع اصلی در دهه اخیر مطرح بوده و طی یک دهه گذشته، دوجانبه‌گرایی به عنوان یک جریان پژوهشی مهم برای توضیح این تأثیر متقابل و متضاد شکل گرفته است (لاوی و دیگران^۲، ۲۰۱۰). تلاش‌ها برای تعریف دوجانبه‌گرایی آسان نیست و این به دلیل مفهوم دوجانبه‌گرایی است که در دامنه وسیعی از زمینه‌های علمی گوناگون به کار گرفته شده است (سیمسک و دیگران^۳، ۲۰۰۹؛ گیسون و بیرکینشوا^۴، ۲۰۰۸).

اصطلاح یادگیری سازمانی، نخستین بار به وسیله دونکن^۵ (۱۹۷۰) به کار گرفته شد. مارچ^۶ (۱۹۹۱) نخستین بار اظهار کرد که اکتشاف^۷ و انتفاع^۸ فعالیت‌های یادگیری مورد نیاز برای تولید، یادگیری سازمانی است و اکتشاف و انتفاع را انتهای دو قطب یک پیوستار بیان کرد (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸). این دو مفهوم توسط اسکامپتر^۹ (۱۹۳۴) چنین تعریف شده است: اکتشاف امکانات امکانات جدید و انتفاع از اطمینان‌های قدیمی (بینز - چارف^{۱۰}، ۲۰۰۴). سیلویو پوپادیک^{۱۱} (۲۰۱۲) بیان می‌کند: انتفاع به ویژگی‌های ذاتی محیط داخلی سازمان اشاره دارد در حالی که اکتشاف به ویژگی‌های محیط خارجی مرتبط می‌شود (سیلویو پوپادیک، ۲۰۱۲) بنابراین برای موفقیت شرکت

- 1- MAXQDa
- 2- Lavie et.al
- 3- Simsek et.al
- 4- Gibson & Birikinshow
- 5- Duncan
- 6- March
- 7- Exploration
- 8- Exploitation
- 9- Schumpeter
- 10- Binz-Scharf
- 11- Silvio Popadiuk

در تطابق با تغییرات محیطی، لازم است سازمان‌ها جایگاه خود را در این پیوستار تنظیم نمایند. (سیدهو و همکاران^۱، ۲۰۰۷)

پژوهشگران در میاحث دوجانبه‌گرایی دنبال پاسخگویی به این پرسش هستند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌طور همزمان شکل‌های متفاوت و متضاد یادگیری، یعنی یادگیری اکتشافی و انتفاعی را همزمان داشته باشند؛ به عنوان مثال چگونه می‌توانند هم دنبال کشف فرصت‌های جدید باشند در حالی که به‌طور همزمان از قابلیت‌های موجود نیز بهره‌برداری می‌کنند (سیمسک، هیوی، ویگا و سودر، ۲۰۰۹؛ گوپتا، اسمیت و شالی^۳، ۲۰۱۳). یکی از نقطه‌های مبهم و جعبه سیاه‌های رمزگشایی‌نشده در حوزه دوجانبه‌گرایی به نقش برخی مفاهیم رفتار سازمانی برای پشتیبانی از انواع یادگیری‌های دوجانبه باز می‌گردد (کنگ و اسنل^۲، ۲۰۰۹). با توجه به گستردگی مفاهیم موجود در حوزه رفتار سازمانی، سه متغیر از سه سطح مدل رفتار سازمانی رابینز^۴ انتخاب شد (رابینز (راج، ۱۳۸۹: ۴۷). بدین طریق که مفهوم انگیزش به عنوان نماینده سطح فردی، مشارکت به عنوان متغیر سطح گروهی و کنترل به عنوان متغیر سطح سازمانی انتخاب شدند. پس این مقاله دنبال بررسی شکل‌های مختلف مفاهیم رفتار سازمانی (انگیزش، مشارکت و کنترل) برای توسعه و رفع نیازهای مشخص از یادگیری دوجانبه بوده و به ادبیات موجود از طریق ارائه نقش مفاهیم رفتار سازمانی در زمینه یادگیری دوجانبه در سازمان‌ها و اینکه مفاهیم گزینش شده رفتار سازمانی، چگونه با ابعاد متفاوت یادگیری دوجانبه همسو خواهند شد، کمک خواهد کرد. بنابراین پرسش‌هایی که دنبال پاسخگویی به آنها هستیم بدین شرح است:

۱- چگونه می‌توان به یادگیری دوجانبه‌گرا در سازمان دست یافت؟

۲- چگونه مفاهیم رفتار سازمانی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

۱-۲- چگونه انگیزش کارکنان به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

۲-۲- چگونه مشارکت کارکنان به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

۲-۳- چگونه کنترل کارکنان به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

1- Sidhu et al
2- Simsek, Heavey, Veiga, & Souder
3- Gupta, Smith, & Shalley
4- Robbins

بدین ترتیب نگارندگان این مقاله با تمرکز بر تعریف دوجانبه‌گرایی به عنوان ظرفیت سازمان جهت تعقیب همزمان اکتشاف و انتفاع با کمک انسجام بین تلاش‌های یادگیرنده^۱ و نتایج یادگیرنده (نوه‌ریا و گولانی^۲، ۲۰۱۳) دنبال ارائه مدلی هستند تا بتوانند به سازمان‌ها در ایجاد و نگهداری موفقیت بلندمدت با کمک سرمایه انسانی کمک کنند.

مبانی نظری

یادگیری دوجانبه‌گرا

مفهوم انتفاع از نظر مارچ (۱۹۹۱) بر مواردی چون: انتخاب، تولید، کارایی، به‌کارگیری و اجرا دلالت دارد. وقتی سازمان برای انتفاع تلاش می‌کند، روندی به سوی اطمینان و سرعت بیشتر و نزدیکی و شفافیت در فعالیت‌ها دارد. انتفاع تلاش کمتری به نوآوری‌های گسترده و بالاتر از متوسط و بلندمدت پیشنهاد می‌دهد، پس می‌تواند گرایش به سوی فرسوده شدن دانش سازمانی را دنبال داشته باشد (لامب، مورگان، شنگ و کوت وارو^۳، ۲۰۰۹). انتفاع همچنین به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری نیز مربوط می‌شود (اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸). در سازمان‌های انتفاعی دانش آشکار بیشتری ارائه شده و ایده‌های مستمر، منظم، استاندارد و تکراری، پرنسب‌تر می‌شوند (نوه‌ریا و گولانی، ۲۰۱۳). گیل‌سینگ، بیرکنز و دوسترز^۴ (۲۰۰۹). گیل‌سینگ^۵ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که انتفاع عموماً توسط یک تمایل قوی برای رشد اقتصادی و بر پایه دانش موجود و تمرکز فراوان بر کاهش هزینه‌ها، حفظ و نگهداشت فن یادگیری مشخص می‌شود و این مسأله انگیزه‌ای برای بهبود شاخص‌های اقتصادی را فراهم می‌کند (بیرلی و دالی^۶، ۲۰۰۷).

بنابراین وظیفه راهبردهای انتفاع در یادگیری دوجانبه‌گرا بهترین و بیشترین استفاده از

1- Learning Efforts

2- Nohria & Gulati

3- Lambe, Morgan, Sheng, & Kutwaroo

4- Vanhaverbeke, Gilsing, Beerkens, & Duysters

5- Gilsing

6- Bierly & Daly

جریان‌های عادی موجود (لوین و ولبردا^۱؛ لیتینن، روز و یو^۲، ۲۰۱۰)، شایستگی‌های محوری (پراهالد و هامل^۳، ۱۹۹۰) و قابلیت‌ها است. بارزترین نمونه از انتفاع خالص تجربه تولید محصولات در مقیاس بزرگ و با قیمت پایین است (ماسینی، زولو و وسنهو^۴، ۲۰۰۴؛ اسلاتر و نارور^۵، ۱۹۹۵) که معمولاً به عنوان یک فرایند یادگیری تک حلقه‌ای شناخته می‌شود (کوهن و لوینسال^۶، ۱۹۹۰)

مارچ (۱۹۹۱) اکتشاف را با قابلیت‌های جدیدی ارتباط می‌دهد که شامل: تحقیقات، تغییرات، ریسک پذیری، آزمایش‌ها، بازی‌ها، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری‌هاست. سازمان‌هایی که بر روی کاوش تمرکز کنند، به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی آزمایش‌ها و تحقیقات بنیادین نیاز دارند و حتی بدون دستاوردهای معنی‌دار از لحاظ منافع کوتاه‌مدت. آنها ایده‌های فراوان، مهارت‌ها و شایستگی‌های متمایزی ارائه می‌کنند که هنوز در مرحله توسعه قرار دارند (اهوجا و لامپرت^۷، ۲۰۰۱؛ و لامپرت^۷، ۲۰۰۱؛ اهوجا و کاتیل^۸، ۲۰۰۴). اکتشاف، ممکن است مستلزم تحقیقات بنیادی باشد که این دلیلی است بر اطمینان کمتر، چارچوب‌های زمانی بلندتر و حقایقی که کمتر به‌طور گسترده انتشار یافته‌است. این رویکرد دربرگیرنده تمرکز بر نوآوری (تاشمن و دیگران^۹، ۲۰۱۰)، دانش ضمنی (پوپادیوک و چو^{۱۰}، ۲۰۰۶)، تحقیق برای دانش، دستاوردهای جدید، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند و خدمات بدیع است (اوریلی و توشمن^{۱۱}، ۲۰۰۸). اکتشاف با توسعه محصولات جدید ارتباط داده شده (کارلسون^{۱۱}، ۲۰۰۵) و در بازاریابی اسلاتر و نارور^{۱۲} (۱۹۹۵) به عنوان یک فرآیند یادگیری معرفی شده است. همچنین آرجریس و اسکون^{۱۳} (۱۹۸۷) به عنوان یک سامانه دو حلقه‌ای از آن یاد می‌کنند. اینها به عنوان راهبردهایی هستند که

- 1- Lewin & Volberda
- 2- Lyytinen, Rose, & Yoo
- 3- Prahalad, & Hamel
- 4- Masini, & Wassenhove
- 5- Slater, & Narver
- 6- Cohen, & Levinthal
- 7- Ahuja & Lampert
- 8- Ahuja & Katila
- 9- Tushman et.al
- 10- Popadiuk & Choo
- 11- Karlson
- 12- Slater & Narver
- 13- Argris & Schon

به شدت به چالش بیشتر با رویکردهای قدیمی برای مواجهه با بازار مطرح می‌شوند و این چالش‌ها در حوزه‌هایی از قبیل بخش‌های جدید، مکان‌های جدید و محصولات جدید، تعریف می‌شوند (پریئو و دیگران^۱، ۲۰۰۹)، و مسیرهای توزیع جدید و سایر راهبردهای ترکیبی بازاریابی نیز از موارد اکتشاف هستند که سطح اکتشاف در بازاریابی با تجمیع اثرات این تغییرات تخمین زده می‌شود (گریو^۲، ۲۰۰۷؛ آناند، مسکویتا و وسولو^۳، ۲۰۰۹). بنا بر این اکتشاف و بهره‌برداری اجزای یادگیری دوجانبه‌اند که به وسیله محققان مختلف در جدول (۱) تشریح شده است.

جدول ۱- دسته‌بندی از مفهومی‌های به کار رفته در باره اکتشاف و انتفاع (پژوهشگر)

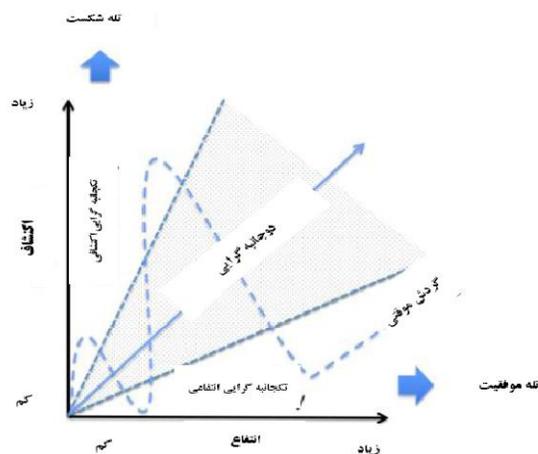
نویندگان	اکتشاف و انتفاع چیست؟
آندرو پولوس و لویس (۲۰۰۹)، تیلور و گرو (۲۰۰۶)	فرایندهای دانش
آتوئنس-گیما (۲۰۰۵)	دو گونه شایستگی
بنر و توئمن (۲۰۱۲)، سگارو ناوارو و دوهورست (۲۰۰۷)	دو یادگیری جاری در دو نقطه مقابل هم
بایرلی و دالی (۲۰۰۷)، پرتی و نگر (۲۰۰۶)	دو نوع راهبرد دانشی
گائوگداجلویچ و زهانگ (۲۰۰۹)	فعالیت‌های به اشتراک گذاری دانش
هی و وونگ (۲۰۰۴)، هولم کوئست (۲۰۰۹)، کولتل و کونلچنر (۲۰۰۹)، لیتریکو و لی (۲۰۰۸)، مارچ (۱۹۹۱)	دو نوع منطق یادگیری
پرانگ و اسچلگلمیچ (۲۰۱۰)	دو الگوی اصلی نوآوری
اوتیلا مانولا کلی و زهرا (۲۰۰۹)، میلر هانو و کالاتون (۲۰۰۶)	دو گرایش از فعالیت‌های سازمان
ورا و کروسان (۲۰۰۴)	کشمکش میان چیزهای نو و استمرار آنها

1- Perieto, Revilla, & Rodriguez-Prado

2- Greve

3- Anand, Mesquita, & Vassolo

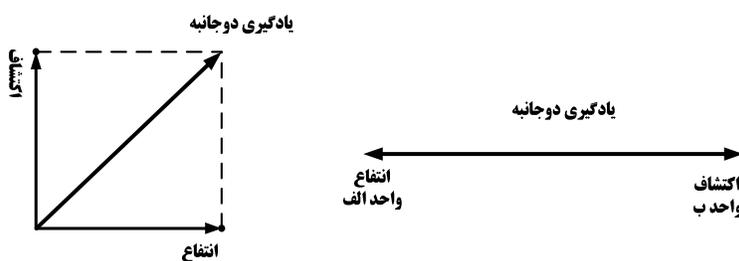
سازمان‌های تک‌جانبه‌گرا^۱ در یادگیری اکتشافی و یا بهره‌بردارانه، متخصص شده‌اند و این سازمان‌ها همواره خطر همراهی با یکی از حالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانی که انتفاع از اکتشاف مهمتر می‌شود) و یا تله‌های شکست (زمانی که اکتشاف از انتفاع مهمتر می‌شود) دچار شوند (لوینسال و مارچ^۲، ۲۰۰۳). افزون بر این سازمان‌هایی هستند که برای سطوح بالای کارایی و نوآوری تلاش می‌کنند، اما آنها نمی‌توانند به این هدف دست‌یابند. این سازمان‌ها ریسک ماندن در حد متوسط^۳ را پذیرفته و ممکن است در بلندمدت موفق نباشند. سرانجام، برخی سازمان‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله‌به‌مرحله را به کار می‌گیرند. شکل (۱)، مثلاً آنها به‌طور موقت بین فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی تقویت می‌شوند (سیمسک و دیگران^۴، ۲۰۰۹؛ لاوی و دیگران، ۲۰۱۰).



شکل ۱- دوجانبه‌گرایی در مقابل تک‌جانبه‌گرایی و چرخش موقتی (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱)

- 1- Monodextrous
- 2- Levinthal & March
- 3- Stuck-in-the-middle
- 4- Simsek et.al

کورسو و پلگرینی^۱ (۲۰۰۷) در مطالعات خود با رویکردی متفاوت به موضوع دوجانبه‌گرایی نگریسته‌اند و دوجانبه‌گرایی را چنین تعریف می‌کنند: رویکردی برای تعادل بین اکتشاف و انتفاع و این رویکردی است عمودبرهم و زاویه‌دار که یک تعادل هم افزا و دربرگیرنده دوجانبه‌گرایی زمینه‌ای محقق می‌شود (شکل ۲). افزون بر این این رویکرد به عنوان یکی از راه‌های کاهش ناکارآمدی و ابهام (گوپتا، اسمیت و شالی^۲، ۲۰۱۳) مطرح می‌شود که ما می‌توانیم مفهومی‌های سازمانی که حالت طیفی و پیوستار دارند، به حالت عمودبرهم ترسیم کرده و بدین طریق ابهام‌ها و ناکارآمدی‌ها را نیز کاهش دهیم (کورسو و پلگرینی، ۲۰۰۷؛ گوتل و دیگران، ۲۰۱۱؛ گوپتا، اسمیت و شالی، ۲۰۱۳). بنابراین در این مقاله کلیه مفهومی‌های به کار گرفته شده (بنا به دلایل پیش گفته) به صورت عمودبرهم برآمده و نحوه هم‌ردیفی آنها از این روش مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۲- ابعاد دوجانبه‌گرایی در سازمان (پژوهشگر)

پس این مقاله دنبال آن است تا با بهره‌مندی از رویکرد عمودبرهم مدلی ارائه نماید تا ضمن دستیابی به دوجانبه‌گرایی با مفهومی‌های رفتار سازمانی (انگیزش، مشارکت و کنترل) هم‌ردیف باشد و به توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا کمک نماید.

1- Coursu and Pelgiriny
2- Gupta, Smith, and Shalley

یادگیری دوجانبه گرا و نیروی انسانی^۱ متخصص در مقابل حرفه‌ای^۲

در یادگیری سازمانی، مسأله مهم که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، ارزش سرمایه‌های انسانی به عنوان متخصص یا حرفه‌ای‌هاست. متخصصین دارای دانشی پرمحتواتر، متمرکزتر در حوزه دانشی خاص هستند. بنابراین در کسب و جذب دانش عمیق و جدید از پارامترهای دانش، اثربخش‌ترند. داگرتی^۴ (۲۰۱۲) بیان می‌کند که نیروی انسانی متخصص، اغلب تعصبی عملیاتی دارند که اشتیاق و توانایی افراد را برای مبادله و ترکیب دانش جدید در حوزه‌های تخصص یافته خود، کاهش می‌دهد. ما به این نتیجه می‌رسیم که نیروی انسانی متخصص افرادی ثابت قدم هستند که کمتر به اکتشاف و بیشتر به انتفاع، می‌پردازند (داگرتی^۵، ۲۰۱۲).

از طرف دیگر، در تضاد با متخصصین، محققین بیان داشته‌اند که نیروی انسانی حرفه‌ای، به یک دیدگاه مشخص کمتر تمایل دارند و به طور کل، بیشتر در حوزه دانشی چندگانه، فعالیت می‌کنند (باندرسون و ساتکلیف^۶، ۲۰۰۲). آنان افرادی پرمهارت هستند که توانایی‌های همه جانبه بسیاری از خود بروز می‌دهند و در شرایط متفاوت، آن توانایی‌ها را به کار می‌برند. به این دلیل، سرمایه‌های انسانی حرفه‌ای نه تنها دانش‌های متفاوتی برای وظایف متفاوت به کار می‌برند، بلکه توانایی یافتن، تفسیر، ترکیب و به کاربری دانش جدید در آینده را دارند (شین^۷، ۲۰۰۰؛ تیلور و گریو^۸، ۲۰۰۶). از این جهت، نیروهای انسانی حرفه‌ای، مستعد استفاده از یادگیری اکتشافی هستند.

انگیزش و پاداش

در سازمان‌های انتفاعی، سازمان تحت فشار قرار می‌گیرد تا فاصله بین حقوق جایگاه‌های رده‌پایین و بالای خود را کم کند و تمرکز بالاتری بر ارشدیت به عنوان مبنای پرداخت و ایجاد

- 1- Human Capital
- 2- Specialists
- 3- Generalists
- 4- Dougherty
- 5- Dougherty
- 6- Bunderson and Sutcliffe
- 7- Shane
- 8- Taylor & Greve

انگیزه ایجاد کند. سازمان‌هایی که از نظام انگیزشی عملکرد محور و تلاش جهت تثبیت مشاغل موجود را در سرلوحه کار خود دارند؛ بر کسب دانش و آموزش‌های درون سازمانی تکیه می‌کنند و تجربه‌هایی را به افراد می‌آموزند که موجب بهبود عملکرد در شغل فعلی شود. این درحالی است که نظام انگیزش و پاداش در واحدهای اکتشافی، در بیشتر موارد، به صورت تلویحی، خطرپذیری و یا خطرگریزی کارکنان را تشویق می‌کند (هندرسون و کلارک، ۲۰۰۹: ۲۳-۲۵).

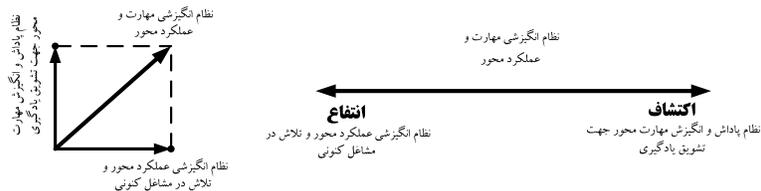


شکل ۳- اشکال مختلف سرمایه انسانی دوجانبه گرا در سازمان (پژوهشگر)

هر قدر سازمان به سمت اکتشافی شدن سوق می‌یابد، بیشتر بر پاداش متغیر تأکید می‌کند تا انعطاف‌پذیری منابع خود را حفظ نماید. از دیدگاه بارون و کرپس (۱۹۹۹)، ویژگی‌های سازمانی زیر نیز موجب تأکید بیشتر بر حقوق منعطف می‌شوند: پیچیده بودن فناوری تولید، تأکید فرهنگ سازمانی بر همکاری، تأکید بر کیفیت و نوآوری. همچنین سازمان‌های اکتشافی، تصمیم‌گیری در مورد پاداش خاص (مانند عدول از ساختار پرداخت برای یک عملکرد ویژه و نوآورانه) را غیر متمرکز می‌کنند تا واحد بتواند با به کارگیری یک روش انعطاف‌پذیر، واکنش مناسب نشان دهد (گوپتا و دیگران، ۲۰۱۳: ۱۱).

در سازمان‌هایی که فرهنگ آنها بر مشارکت، تعهد، اعتماد متقابل و رعایت اصل برابری تأکید دارد (سازمان اکتشافی)، استفاده از سیاست پاداش آشکار، اثربخش‌تر است، اما در سازمان‌هایی که این ویژگی‌های فرهنگی وجود ندارد (سازمان انتفاعی)، سیاست پرداخت آشکار، می‌تواند موجب افزایش دشمنی، تضاد و برخورد شود (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱: ۴۵).

در سازمان‌های انتفاعی که فرآیندهای کار؛ ثابت، تکراری، روزمره و طبق برنامه هستند و کارکنان نیز فقط یک کار را انجام می‌دهند، ویژگی‌های شغلی (نه کارمند) مبنای پاداش و انگیزش قرار می‌گیرند. در سازمان‌های اکتشافی که با بالا بردن مهارت‌های کارکنان برای انجام کارهای متعدد، درصدد افزایش انعطاف‌پذیری داخلی عملیات خود هستند، مفروضات روش مبتنی بر شغل، صادق نخواهند بود، چرا که شرح وظایف ثابتی وجود ندارد. موری و گرهارت (۱۹۹۸) بیان داشتند که اجرای روش مبتنی بر مهارت در سازمان‌های اکتشافی، بیشترین بازده را خواهد داشت. همچنین سازوکارهای کنترل متفاوت نظام‌های پاداش و پرداخت به منظور پرورش اکتشاف یا انتفاع را معرفی می‌کند (سوارت و کینیه، ۲۰۱۰: ۹).



شکل ۴- اشکال مختلف نظام انگیزشی در سازمان (پژوهشگر)

مشارکت کارکنان

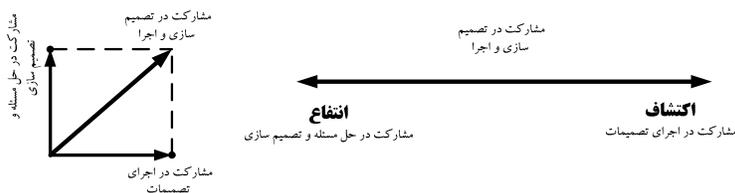
مشارکت فرآیندی است که نیروی انسانی را به برنامه‌ها و سیاست‌ها متصل می‌کند (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۹). مشارکت یک فرآیند هدفمند است که از فکر و خلاقیت و قدرت کارکنان، جهت تحقق اهداف استفاده می‌کند (گرابو، هلیکر و موسکال^۱، ۲۰۰۶). مشارکت واقعی زمانی است که افراد از نظر شناختی و عاطفی، با یکدیگر شریک شوند و همه توان خود را برای یاری دیگران بسیج کنند (طوسی، ۱۳۸۰: ۷۶).

تفویض اختیار به عنوان یکی از مهمترین راهکارهای مشارکت سازمانی، در یاری‌رساندن،

1- Grabow, Hiliker & Moskal

در گیرشدن و احساس مسؤولیت کاری در کارکنان یک سازمان، بسیار اثر بخش بوده و چنانچه با آگاهی انجام گیرد برای سازمان و شخص مدیر حکم ارزش افزوده را دارد. مقصود از تفویض اختیار به کارکنان این است که اطلاعات و دانش در اختیار این افراد قرار داده شود تا بتوانند کار یا وظیفه خود را بهتر انجام دهند. از آنجا که اطلاعات نیروی انسانی حرفه‌ای فعال در واحدهای اکتشافی نسبت به اطلاعات نیروی انسانی متخصص فعال در واحدهای انتفاعی بیشتر است، پس بحث تفویض اختیار بیشتر کارکنان حرفه‌ای و مشارکت واقعی آنها در تصمیم‌سازی، منطقی به نظر می‌رسد (گوپتا، اسمیت و شالی، ۲۰۱۳: ۶۹۸).

کارکنان بایستی دارای دانش و مهارت لازم جهت تأمین هدف‌های شرکت باشند (موسوی، ۱۳۸۵). دانش کارکنان حرفه‌ای گسترده و چندحوزه‌ای است، در صورتی که دانش کارکنان متخصص، تک‌حوزه‌ای و عمیق است. بنابراین کارکنان حرفه‌ای فعال در واحدهای اکتشافی واجد شرایط مساعدتری برای مشارکت واقعی بوده هستند و مشارکتی که هم در مرحله تصمیم‌سازی و سیاست‌گذاری کارکنان و هم در مرحله اجرای تصمیمات، حضور فعال دارند و این شکل مشارکت تعهد نیروی انسانی را به ادامه کار به میزان قابل توجهی رشد می‌بخشد (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱). از سویی در سازمان‌هایی که دارای گرایش به سمت یادگیری انتفاعی هستند، با توجه به اینکه نیروی انسانی در اختیار آنها از جنس متخصصین می‌باشند و متخصصین دارای دانش عمیق در یک حوزه خاص هستند، غالباً از الگوی مشارکت حداقلی که همان مشارکت صرف در اجرای تصمیمات است بهره می‌برند. این رویکرد تعهد کارکنان را نسبت به شکل مشارکت واقعی متأثر نمی‌سازد و با توجه به فرهنگ و شرایط حاکم بر سازمان‌های انتفاعی، همخوانی و هماهنگی کامل دارد (اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۸: ۳۹؛ جانسن و دیگران، ۲۰۰۸: ۴).



شکل ۵- شکل‌های مختلف مشارکت کارکنان در سازمان (پژوهشگر)

کنترل کارکنان

از کنترل، تعریف‌های گوناگون به عمل آمده است که به‌رغم تفاوت دیدگاه‌ها، تمامی این تعریف‌ها، کنترل را مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته‌اند (الوانی، ۱۳۸۶، ۱۲۰). بدین ترتیب کنترل، فعالیتی است که باید‌ها را با هست‌ها، مطلوب‌ها را با موجود و پیش‌بینی‌ها را با عملکردها مقایسه می‌کند و تصویری واضح از اختلاف یا تشابه بین یک گروه از عوامل در اختیار مدیر و مسئول مربوط قرار می‌دهد (رضائیان، ۱۳۸۷، ۵۲۲).

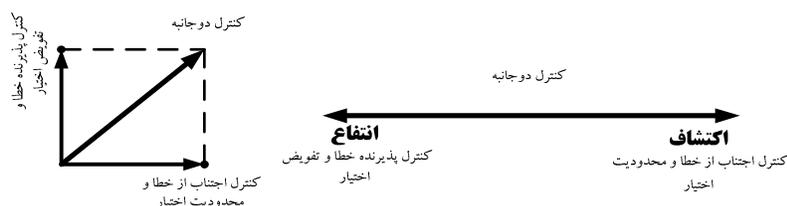
واحدهای اکتشافی با دید و شناختی باز، منعطف، و مثبت به فرصت‌ها می‌اندیشند تا با خشک‌اندیشی، یک‌بعدی بودن و برخورد منفعلانه خود باعث از دست دادن فرصت‌ها نشوند و اشتباهات کارکنان را به‌عنوان یک فرصت در نظر می‌گیرند و از آن به‌عنوان سرمایه‌ای که از سازمان به فرد نفوذ کرده است، نگاه می‌کنند (کوشکی، ۱۳۸۷). افراد را تشویق می‌کند تا انواع مجموعه‌های رفتاری را توسعه دهند و به‌طور انعطاف‌پذیری، آن‌ها را با شرایط ادراکی، تنظیم کنند (لپاک و اسنل، ۲۰۰۷: ۲۱). در این واحدها غالباً برنامه‌ها مسیری از پایین به بالا را طی می‌کند و تمرکز اصلی بر روی نتایج است و حتی امکان تغییر در عملکرد شغلی کارکنان نیز وجود دارد. نگاه غالب به اشتباهاتی که کارکنان مرتکب می‌شوند، محصول جانبی یادگیری بوده و تشویق و اجرای پیشنهادهای کارکنان نیز مورد توجه فراوان است. نظام‌های پذیرش خطا به افراد امکان می‌دهد تصمیم بگیرند، اهداف عملکرد خود را تنظیم کنند و تغییراتی را در شیوه عملکرد شغلشان، لحاظ کنند. در حقیقت، این سیستم‌های کنترل/عملکرد تمایل دارند اختیار را افزایش داده تا افراد بتوانند به‌طور مؤثری با شرایط غیرعادی و استثنایی که به خلاقیت و ابتکار نیاز دارد، کنار بیایند (بائی و لایر، ۲۰۰۰: ۱۲).

در سازمان‌هایی با ماهیت انتفاعی، به‌شدت جلوی اشتباهات کارکنان گرفته می‌شود و ماهیت کنترل، کنترل بر فرایند است. برنامه‌ها از بالا به پایین ابلاغ می‌شود و حتی ثبات و قابلیت پیش‌بینی رفتاری نیز مدنظر قرار می‌گیرد. محدودیت اختیار، اقدام تحت چارچوب و مشارکت حداقلی و صرفاً در اجرای تصمیمات نیز از ویژگی سازمان‌هایی با رویکرد انتفاعی است. در سازمان‌های انتفاعی برای کاهش ریسک عدم کنترل فرایند، اصولی را به کارکنان آموزش می‌دهند که در صورت مواجه شدن کارکنان با پدیده تردید، اساس تصمیمات خود را بر آن مبنا قرار دهند.

(استوارت و برآون، ۱۳۸۹: ۳۹۵).

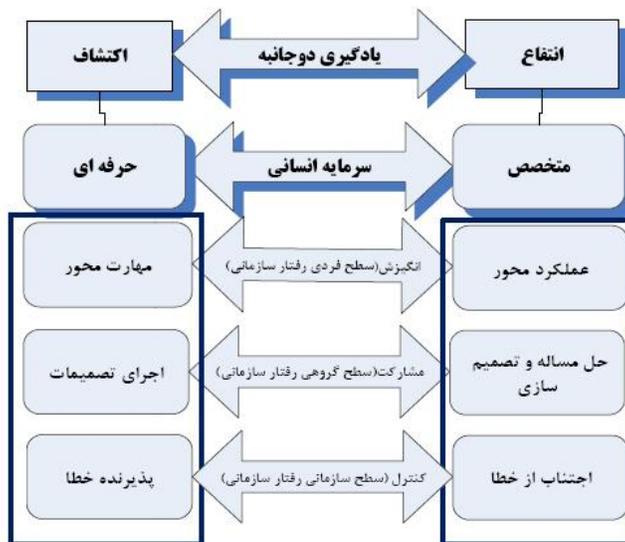
در این سازمان‌ها تضمین پیروی افراد برای ارائه استانداردها، از طریق حذف عدم اطمینان و افزایش قابلیت پیش‌بینی رفتارهای افراد در هنگام کار است. از این رو، سیستم‌های عملکرد/کنترل در قبال پرهیز از خطا یکپارچه شده‌اند که علاوه بر مقررات سازمانی، آیین‌نامه‌های ویژه‌ای را برای اجرا و تقویت مؤثر سرمایه سازمانی مکانیکی، به کار می‌برند (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹). نمونه اقدامات نیروی انسانی کنترل رفتار محور و فرایند محور (در مقایسه با نتیجه محور)، سیستم‌های ارزیابی رفتاری خاص (مانند مقیاس‌های مشاهده‌ی رفتار) و برنامه عملکرد از بالا به پایین است (بائی و لایر، ۲۰۰۰).

شکل (۶) همچنین دو پیکربندی متفاوت از هم‌ردیفی مفهوم‌های رفتار سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی با توجه به شکل‌های متفاوت سرمایه انسانی برای توسعه یادگیری دوجانبه را نشان می‌دهد.



شکل ۶- شکل‌های مختلف کنترل در سازمان (پژوهشگر)

بنابراین ما می‌توانیم دو معماری متفاوت رفتار سازمانی را که در آن انگیزش، مشارکت و کنترل به شکل‌های انتفاع و اکتشاف هستند، شناسایی و بر اساس الگوی گوتل و دیگران (۲۰۱۱) در الگوهای عمودبرهم نیز استفاده نماییم.



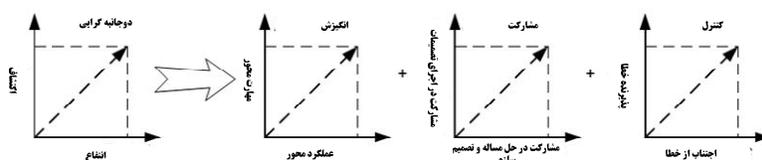
شکل ۲- هم‌ردیفی مفاهیم رفتار سازمانی و یادگیری دوجانبه (پژوهشگران)

موضوع هم‌ردیفی به‌عنوان عامل پرتوانی و هم‌افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح است و یکی از اهداف مهم مدیریت در تمامی سطوح را نیز به خود اختصاص داده است. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت به این نکته اشاره کرده‌اند که توانایی یک سازمان در دستیابی به هدف‌ها، تابعی از سازگاری بین اجزای گوناگون آن است. هم‌ردیفی این اطمینان خاطر را ایجاد می‌کند که تمامی منابع مالی، انسانی، فناورانه‌ای و فیزیکی سازمان، در راستای تحقق اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (جوشی، کاتوریا و پورث^۱، ۲۰۰۳).

در سطح فردی، هم‌ردیفی مبین همسویی فعالیت‌ها و رفتارهای کارکنان با راهبرد سازمان و فعالیت‌های سایر بخش‌ها و کارکنان است (کولین و بوسول^۲، ۲۰۰۷). برای دستیابی به هم‌ردیفی

1- Joshi, Kathuria & Porth
2- Colvin & Boswell

در سازمان مدل‌های مختلفی وجود دارد که در این مقاله از الگوی بخردانه^۱ و طبیعی^۲ استفاده شده است. الگوی بخردانه بر اساس منطق هم‌ردیفی از بالا به پایین است و در الگوهای طبیعی عوامل دیگری چون عوامل سیاسی و نهادی نیز دخیل هستند (اعرابی، ۱۳۷۱). بنابراین در ابتدا بر اساس الگوهای بخردانه، وضعیت شرکت‌های دارویی در خصوص عامل دوجانبه‌گرایی مشخص و سپس جایگاه هم‌ردیفی سایر مفهوم‌ها و نظام‌های رفتار سازمانی که منجر به شکل‌گیری یادگیری دوجانبه‌گرا می‌شود، مورد بررسی قرار گرفته است. (شکل ۸)



شکل ۸- الگوی هم‌ردیفی مفهوم‌های رفتار سازمانی جهت توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر بر اساس نتیجه، توسعه‌ای؛ بر اساس هدف، تبیینی- توصیفی؛ بر اساس نوع داده، کیفی و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرایند تحقیق است. واحد تحلیل این پژوهش، شرکت‌هایی دارویی فعال در بورس است. ۳۰ شرکت داروسازی فعال در بورس به عنوان جامعه آماری انتخاب شد که به‌رغم تلاش فراوان از سوی پژوهشگر، ۴ شرکت حاضر به همکاری نشدند. بنابراین تعداد شرکت‌های مورد بررسی ۲۶ شرکت تعیین شد. جامعه آماری تحقیق (پرسش‌شوندگان)، مدیران عالی شامل: اعضای هیأت مدیره و مدیر عامل، معاونت‌ها و مدیران ارشد شرکت‌های دارویی هستند که به‌طور متوسط در هر شرکت، ۱۰ نفر را در بر می‌گیرد و در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای

1- Rational Model

2- Natural Model

تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده شده است.

از مجموع پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، در نهایت، ۹۱ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که به طور متوسط در دامنه‌ای از ۲ تا ۵ نفر برای هر شرکت می‌باشد. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر، بر اساس هدف‌ها و پرسش‌های تحقیق، از دو روش رایج پرسشنامه با پرسش‌های باز (۱۱ سوال) و مصاحبه جهت تکمیل پرسش‌های باز استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از پرسشنامه و مصاحبه از روش تحلیل محتوای توصیفی استفاده شد و مراحل انجام پژوهش مطابق شکل (۹) است.



شکل ۹- مراحل تحلیل محتوا در این پژوهش

پس از تعیین متغیرهای تحقیق (یادگیری سازمانی و مفهوم‌های سه‌گانه رفتار سازمانی)، واحدهای تحلیل محتوا (مضمون، مقوله و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله نخست، مضمون‌های این پژوهش تعیین شد. این مضمون‌ها عبارت است از: یادگیری دوجانبه گرا، انگیزش کارکنان، مشارکت کارکنان و کنترل کارکنان. این مضمون‌ها در نرم افزار مکس کیو دی ای^۱ تعریف و توسط پاسخ‌های پرسش‌شوندگان تکمیل شد.

پس از مشخص شدن مضمون‌ها مقوله‌های تحلیل تعریف شد. با این شیوه که هر مضمون، ۲ مقوله (حالت‌های اکتشافی و انتفاعی) را در برگیرد. بدین ترتیب، در این پژوهش ۸ مقوله اصلی تعریف شده است. با توجه به پرسش‌های مطرح شده، مضمون‌ها و مقوله‌های تعریف شده، پاسخ‌های هر یک از پاسخگویان توسط نرم افزار مکس کیو دی ای در زیر مجموعه یکی از مقوله‌ها قرار گرفت و در نهایت پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هر یک از

۱- MaxQDa: نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی است.

شرکت‌های دارویی، گزینه‌های مربوط به رویکرد غالب در آن شرکت، تعیین شد. روش‌های متعددی برای رفع مشکلات پایایی مقوله‌ها ذکر شده است. تحلیل‌گر می‌تواند مقوله‌هایش را به‌طور دقیق و جامع تعریف کند؛ یکی کردن مقوله‌های فرعی می‌تواند پایایی را افزایش دهد؛ و رویکرد سوم اینکه، می‌توان از تحلیل‌گران مختلف استفاده کرد و میزان توافق بین آنها را ملاکی مناسب برای قابلیت اعتماد دانست (هولستی، ۱۳۸۰).

در این پژوهش از رویکرد سوم برای سنجش قابلیت اعتماد استفاده شده است. استفاده از این رویکرد با فرمول‌ها و شیوه‌های گوناگونی امکان‌پذیر است که در این تحقیق، از روش یا ضریب اسکات (۱۹۹۵) استفاده شده است. بدین منظور، باید ۱۰ تا ۲۰ درصد از کل حجم نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب شود و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار از رابطه زیر قابل محاسبه است:

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

ضریب اسکات برای متغیر یادگیری مقدار ۰/۷۵۴ به‌دست آمد و این مفهوم را می‌رساند که در مورد مضمون یادگیری دوجانبه‌گرا، میان دو کدگذاری، ۷۵ درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب اسکات مورد قبول، به نوع تحقیق بستگی دارد اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا این مقدار باید از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آنها و در نتیجه، عینیت تحقیق، اطمینان کرد (محمدی مهر، ۱۳۸۷). به همین ترتیب ضریب اسکات برای مضمون دیگر یعنی رفتار سازمانی نیز محاسبه شد که ۰/۷۸۶ به‌دست آمد.

یافته‌های تحقیق

پرسش‌های باز پاسخ توسط نرم افزار MAXQDa کدگذاری و در نهایت ۷۳۴ کد توسط پژوهشگر شناسایی شد. که ۲۷۹ کد مربوط به یادگیری سازمانی و ۴۵۵ کد مربوط به مفهوم‌های سه‌گانه رفتار سازمانی است که در ادامه نتیجه کدهای استخراجی در قالب جدول‌های توصیفی متغی‌های تحقیق ارائه می‌شود.

جدول ۲- فراوانی حالت‌های یادگیری در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
یادگیری	دوجانبه‌گرا	۱۷	۶۵.۴
	اکتشافی	۱	۳.۹
	انتفاعی	۸	۳۰.۷
جمع		۲۶	۱۰۰

همان‌طور که مشخص است (جدول ۲) ۶۵.۴ درصد شرکت‌های دارویی از حالت دوجانبه-گرای، ۳.۹ درصد از حالت اکتشافی و ۳۰.۷ درصد از حالت انتفاعی برخوردارند. انگیزش یکی از مفاهیم‌های رفتار سازمانی است که نتایج مربوط به فراوانی حالت‌های آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳- فراوانی حالت‌های انگیزش منابع انسانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
انگیزش	انگیزش دوجانبه	۱۱	۴۲.۳
	مهارت محور	۳	۱۱.۶
	عملکرد محور	۱۲	۴۶.۱
جمع		۲۶	۱۰۰

همان‌طور که مشخص است ۱۱ شرکت (۴۲.۳ درصد) از رویکرد انگیزش دوجانبه‌گرا، ۳ شرکت (۱۱.۶ درصد) از رویکرد انگیزشی مهارت‌محور و ۱۲ شرکت (۴۶.۱ درصد) از رویکرد انگیزشی دوجانبه‌گرا استفاده می‌کنند. در جدول (۴)، فراوانی حالت‌های مشارکت ارائه شده است.

جدول ۴- فراوانی حالت‌های مشارکت منابع انسانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
مشارکت	دوجانبه	۱۵	۵۸
	گسترده	۳	۱۱
	محدود	۸	۳۱
جمع		۲۶	۱۰۰

همان‌طور که مشخص است ۱۵ شرکت (۵۸ درصد) از رویکرد مشارکت دوجانبه، ۳ شرکت (۱۱ درصد) از رویکرد مشارکت گسترده و ۸ شرکت (۳۱ درصد) از رویکرد مشارکت محدود استفاده می‌کنند.

بر اساس اطلاعات ارائه شده، کنترل ۱۲ شرکت معادل ۴۶.۱ درصد از نوع دوجانبه‌گرا، ۱۲ شرکت معادل ۴۶.۱ درصد از نوع پرهیزکننده از خطاست و ۲ شرکت معادل ۷.۸ درصد پذیرنده خطا را به خود اختصاص داده است.

جدول ۵- فراوانی حالت‌های کنترل منابع انسانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
کنترل	دوجانبه	۱۲	۴۶.۱
	پذیرنده خطا	۱۲	۴۶.۱
	پرهیز از خطا	۲	۷.۸
جمع		۲۶	۱۰۰

برای به‌دست آوردن نرخ دوجانبه‌گرایی در ۲۶ شرکت دارویی مورد بررسی بر اساس میانگین ورودی‌های ناشی از تحلیل محتوا که تبیین‌کننده و ارائه‌دهنده حالت زوج‌هایی از اکتشاف و انتفاع است به عنوان ورودی فرمول میزان دوجانبه‌گرایی استفاده شد. پس باید معیاری برای مقایسه میزان پراکنش چنددسته از داده‌ها که به صورت زوج‌های مرتب (x,y) را حول خط $y=x$ به دست آوریم، بدین منظور به هر زوج مرتب عددی که بیانگر فاصله آن تا خط $y=x$ باشد را نسبت می‌دهیم. برای

به‌دست آوردن فاصله هر زوج مرتب چون (x,y) از خط $y=x$ از فرمول زیر استفاده می‌کنیم:

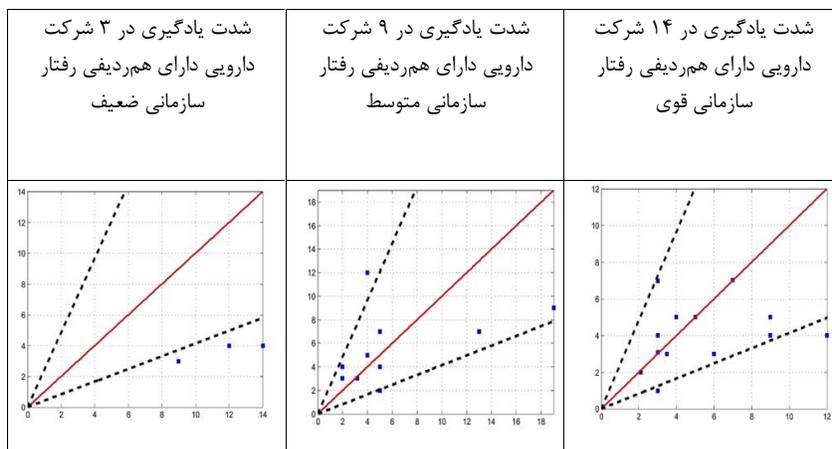
$$D(x,y) = \frac{|x-y|}{\sqrt{2}}$$

حال در هر دسته $D(x,y)$ جایگزین زوج مرتب (x,y) شده و بدین ترتیب داده‌ها را از حالت دو بعدی به حالت تک‌بعدی تبدیل کرده‌ایم. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که به عنوان یک معیار برای مقایسه میزان پراکنش دسته‌ها حول خط $y=x$ ، میانگین آنها را با هم مقایسه کنیم. در این صورت هر چه میانگین به صفر نزدیکتر باشد، تجمع داده‌ها در اطراف خط $y=x$ بیشتر خواهد بود. جدول (۶) آمارهای توصیفی آزمون مدل در خصوص الگوی توسعه یادگیری دوجانبه با توجه به مفهوم رفتار سازمانی را نشان می‌دهد. براساس اطلاعات ارائه شده در این جدول، میانگین شاخص یادگیری دوجانبه برای شرکت‌های دارویی که هم‌ردیفی ضعیفی دارند، ۵۶۵۶۹؛ برای شرکت‌هایی که هم‌ردیفی متوسطی دارند، ۲۰۴۱۸۳؛ و برای شرکت‌هایی که هم‌ردیفی قویتری دارند، ۱۰۵۶۲۲ است.

جدول ۶- آمار توصیفی مربوط به شاخص هم‌ردیفی بین سرمایه مفهوم‌های رفتار سازمانی و یادگیری دوجانبه‌گرا

هم‌ردیفی رفتار سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	میانگین (هرچه به صفر نزدیکتر باشد یعنی شدت یادگیری بیشتر است)	کد مربوط به ۲۶ شرکت دارویی
ضعیف	۳	۱۱.۵	۶.۱۴۷۱	۲۶-۲۱-۱۱
متوسط	۹	۳۴.۶	۳.۱۲۱۹	۲۴-۲۲-۲۰-۱۸-۱۶-۱۵-۱۰-۴-۳
قوی	۱۴	۵۳.۹	۱.۰۱۱۴	-۱۴-۱۳-۱۲-۹-۸-۷-۶-۵-۲-۱ ۲۵-۲۳-۱۹-۱۷
جمع	۲۶	۱۰۰		

خروجی‌های گرافیکی نرم‌افزار مطلب شکل (۱۰) نیز مؤید این مسأله است که شرکت‌های دارای هم‌ردیفی مفهوم‌های رفتار سازمانی دوجانبه‌گرا شدت و میزان یادگیری دوجانبه‌گرای بالاتری را نشان می‌دهند.



شکل ۱۰- نرخ یادگیری در شرکت‌های با هم‌ردیفی مفهوم‌های رفتار سازمانی متفاوت

نتایج، مؤید این واقعیت است که هر چه شرکت‌های دارویی در حوزه رفتار سازمانی به سمت دوجانبه‌گرایی سوق پیدا کرده‌اند بر میزان یادگیری دوجانبه این شرکت‌ها افزوده شده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول (۶) و شکل (۱۰) می‌توان به این نتیجه رسید که شرکت‌هایی که در سه سطح رفتار سازمانی (سطح فردی-انگیزش-، سطح گروهی-مشارکت- و سطح سازمانی-کنترل-) حالت دوجانبه‌گرا داشته‌اند، یعنی شدت هم‌ردیفی قوی است؛ شدت یادگیری دوجانبه‌گرا در این شرکت‌ها بالاتر بوده است. شرکت‌هایی که در یکی از سه سطح رفتار سازمانی از حالت دوجانبه‌گرایی خارج شده است- به سمت اکتشافی یا انتفاعی گرایش پیدا کرده‌اند- یعنی شدت هم‌ردیفی متوسط بوده است، شدت یادگیری دوجانبه نیز کاهش پیدا کرده است و در شرکت‌هایی که شدت هم‌ردیفی ضعیف است؛ یعنی در دو بعد از ابعاد سه‌گانه با هم‌ناسازگار هستند- شدت هم‌ردیفی ضعیف- میزان یادگیری دوجانبه‌گرا در آنها نیز نسبت به دو حالت پیشین افت نموده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آن پرسش اصلی که این مقاله دنبال آن بود عبارت است از اینکه چگونه می‌توان به یادگیری دوجانبه گرایانه در سازمان دست یافت که با مرور ادبیات در این مورد به این نتیجه رسیدیم که دوجانبه‌گرایی به معنی با هم‌داشتن و هم‌زمانی یادگیری اکتشافی و انتفاعی در یک واحد سازمانی یا درون یک سازمان است (مارچ ۱۹۹۱ و ۱۹۹۹؛ اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸).

در باره اینکه چگونه می‌توان از مفهوم‌های رفتار سازمانی جهت توسعه یادگیری دوجانبه گرایانه بهره جست، سه حالت هم‌ردیفی مطرح شد: هم‌ردیفی قوی که هر سه سطح رفتار سازمانی در وضعیت دوجانبه‌گرا باشند که این بهترین حالت جهت پشتیبانی و توسعه از یادگیری دوجانبه است و نتایج پژوهش و تحلیل محتوا نیز مؤید این مطلب است، به نحوی که ۱۴ شرکت دارویی با هم‌ردیفی قوی، بالاترین امتیاز از حیث یادگیری دوجانبه را به خود اختصاص داده بودند. در خصوص ۹ شرکتی که یکی از ابعاد سرمایه‌فکری از حالت دوجانبه‌گرایی خارج شده است و هم‌ردیفی با شدت متوسط را به خود اختصاص داده‌اند، نتایج نشان می‌دهد که به لحاظ میزان یادگیری دوجانبه در سطحی پایین‌تر قرار دارند و این حالت برای ۳ شرکت با هم‌ردیفی ضعیف در سطحی پایین‌تر مطرح می‌شود.

نگارندگان با معرفی شکل‌های مختلف مفهوم‌های رفتار سازمانی و نحوه سازگاری آنها برای دستیابی به یادگیری دوجانبه از یک سو سعی در پر کردن شکاف تنوریک موجود در این زمینه دارند که با مدل تحلیلی ارائه شده نه تنها با رویکردی منطقی به این پرکردن این شکاف ارائه شده است. از سوی دیگر مبنا و آغازی برای شکل‌گیری پژوهش‌های میدانی با محوریت یادگیری دوجانبه گرایانه می‌باشد و این مهم از طریق ارائه چارچوبی تحلیلی با پشتوانه منطقی و نظری که شکل‌های مختلف از یادگیری دوجانبه را معرفی می‌کند، نتیجه خواهد داد. این قضیه از آن بابت ارزشمند است که یادگیری دوجانبه با شاخص‌هایی چون: افزایش نرخ فروش، رضایت ذینفعان، نوآوری، ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان، بهره‌وری، موفقیت سازمانی و ... در ارتباط است (گیسون و بیرکینشاو^۱، ۲۰۰۸؛ هی و ونگ^۲، ۲۰۰۴). در نهایت مدل تحلیلی ارائه شده بر پایه

1- Gibson & Birkinshaw

2- He & Wong

نظریه‌های موجود در حوزه یادگیری دوجانبه گرایانه، ظرفیت‌های فراوانی برای تحقیقات آینده
ارایه می‌کند.

پیشنهاد می‌شود با توجه به ضرورت و نیاز سازمان‌ها به تولید ایده‌های جدید و نوآوری در
خدمات و محصولات و استفاده از این نوآوری‌ها، هر دو حالت یادگیری اکتشافی و انتفاعی را با
هم مد نظر قرار دهند تا از گیرافتادن در تله‌های موفقیت و شکست که بقا و موفقیت سازمان‌ها را
دچار آسیب می‌کند، در امان باشند (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱) و سازمان‌ها و مسئولان سازمان‌ها
یعنی مدیران، به ابعاد مدل توجه نموده و با توجه به محیط صنعتی‌ای که در آن مشغول هستند،
راهبرد و آینده سازمان خود را بر این اساس ترسیم کنند.

فهرست منابع

- استوارت، گرگال؛ براون، کنت جی (۱۳۸۹)، *مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، نشر مهکامه، تهران، چاپاول.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۷۱)، هماهنگی؛ معیار صحت. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۳ و ۴. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶)، *مدیریت عمومی*. چاپ بیست نهم، تهران، نشر نی.
- حقیقی، سعید و همکاران (بهار ۱۳۸۵)، بررسی مداخلات مردمی از طریق گفتگو با مسؤولین و آموزش کارکنان خدمات شهری بر بهبود وضعیت جمع‌آوری، حمل و نقل و دفع زباله شهر سمنان در سال‌های ۱۳۸۴-۱۳۸۳، دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد، *ویژنه‌نامه تحقیقات جمعیتی*، صص ۲۳-۴۵.
- رایبیز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۸۹)، "رفتار سازمانی". جلد اول. ترجمه مهدی زارع. انتشارات موسسه علمی-فرهنگی نص. تهران. ص ۴۷
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، *مبانی سازمان و مدیریت*. چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات سمت.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰)، *بررسی موانع مشارکت در نظام اداری ایران*، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۳۸۷)، *مطالعه ویژگی‌های سازمانی و تأثیر آن بر کارآفرینی سازمان*. پایان نامه چاپ نشده. دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده مدیریت و حسابداری
- محمدی مهر، غلامرضا (۱۳۸۷)، *روش تحلیل محتوا: راهنمای عملی تحقیق*. تهران، انتشارات دانش‌نگار، چاپ اول.
- موسوی، میرطاهر (۱۳۸۵)، تحلیل مشارکت اجتماعی در تهران (رویکرد خرده فرهنگ دهقانی راجرز)، *فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی*، سال پنجم، شماره، ص ۱۹، ص ۳۰۱-۳۲۷.
- هولستی، ال آر (۱۳۸۰)، *تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی*. (ترجمه نادر سالارزاده امیری)، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم.
- Ahuja, G., & Katia, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 25, 887-907.
- Ahuja, G., & Lampert, C. M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22, 521-543
- Anand, J., Mesquita, L. F., & Vassolo, R. S. (2009). The dynamics of multimarket competition in exploration and exploitation activities. *Academy of Management Journal*, 52, 802-821

- Bae, J. & Lawler, J. 2000. Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. **Academy of Management Journal**, 43: 502-517
- Bierly, P. E., III, & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 31
- Bunderson, J. S. and Sutcliffe, K. M. (2002). 'Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects'. **Academy of Management Journal**, 45, 875-93.
- Binz-Scharf, M. C. (2004). Exploration and exploitation: Knowledge sharing in digital government projects. Working paper. <<http://dgrc.org/dgo2004/disc/presentations/sharing/scharf.pdf>> Accessed in May 21, 2010.
- Cohen, D., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152.
- Colvin, A. J.S. & Boswell, W. R. (2007). The problem of action and interest alignment: beyond job requirements and incentive compensation. **Human Resource Management Review**, 17, 38-51.
- Corso, M. and Pellegrini, L. (2007). 'Continuous and discontinuous innovation: overcoming the innovator's dilemma'. **Creativity and Innovation Management**, 16, 333-47.
- Dougherty, D. (2012). "Interpretative barriers to successful product innovation in large firms". **Organization Science**, 3, 179-202.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2008). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 42(2), 209-226.
- Grabow, Stevnrn H. ; Hilliker, mark & moskal, Joseph (2006). Comprehensive planning and citizen participation, **Cooperative Extension publishing**.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. **Industrial and Corporate Change**, 16, 945-975
- Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E. (2013). "The interplay between exploration and exploitation". **Academy of Management Journal**, 49: 693-706
- Güttel, W.H., Garaus, C. Konlechner, S., Lackner, H. and Müller, B. (2011): "Heads in the Clouds Feet on the Ground: A Process Perspective in Organizational Ambidexterity". **Working Paper 2011**. Johannes Kepler University Linz, Austria. 47: 676-706
- He, Z.-L. and Wong, P.-K. (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis". **Organization Science**, 15: 481-494
- Henderson, R. M. and Clark, K. B. (2009). 'Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms'. **Administrative Science Quarterly**, 35, 9-30.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H.W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. **Journal of Management Studies**, 45(5), 982-1007.
- Joshi, M. P., Kathuria, R. & Porth, S. J. (2003). Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, 21, 353-369.

- Kang ,Sung-Choon and Snell ,Scott A. (2009).”Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management”. **Journal of Management Studies**,46: 65- 92.
- Karlson, B. (2005). Investigating the relationship between learning motives and governance structure from the perspective of small firms. **Knowledge Management in Asia Pacific**.
- Kang, S. and Snell, S. A.(2009). “Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management”. **Journal of Management Studies**.
- Lambe, C. J., Morgan, R. E., Sheng, S., & Kutwaroo, G. (2009). Alliance-based new product development success: The role of formalization in exploration and exploitation contexts. **Journal of Business-to-Business Marketing**, 16, 242–275.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, 4(1), 109-155.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. ۲۰۰۷. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, 24: 31-48
- Levinthal, D. A. and March, J. G. ۲۰۰۳. “The Myopia of Learning”. **Strategic Management Journal**. 14: 95-112.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999, September/October). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, 10, 519–534.
- Lyytinen, K., Rose, G., & Yoo, Y. (2010). Learning routines and disruptive technological change. Hyper-learning in seven software development organizations during internet adoption. **Information Technology & People**, 23, 165–192
- March, J. G. 1991. “Exploration and exploitation in organizational learning”. **Organization Science**, 2: 71-87.
- March, J. G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Masini, A., Zollo, M., & Wassenhove, L. V. (2004). Understand exploration and exploitation in changing operating routines: The influence of industry and organizational traits. **Operations and Technology Management Working Paper**, pp.1–43, set.
- Nohria, N. and Gulati, R. 2013. “What is the optimum amount of organizational slack?”. **European Management Journal**, 15: 603-612.
- O’Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma. **Working Paper** No. 07-088. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, 26(4), 302–312.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May/June). The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, 79–93
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodriguez-Prado, B. (2009). Managing the knowledge paradox in product development. **Journal of Knowledge Management**, 13, 157–170
- Shane, S. (2000). ‘Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities’. **Organization Science**, 11, 448–69

- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. **Organization Science**, 18, 20–38.
- Silvio Popadiuk (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management** 32 (2012) 75– 87
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (July 1995). Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, 59, 63–74
- 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.
- Swart, J. and Kinnie, N. 2010. "Organizational learning, knowledge assets and HR practice in professional service firms". **Human Resource Management Journal**, 20: 64-79
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. **Academy of Management Journal**, 49(4), 723-740.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010, June). Organizational designs and innovation streams. **Industrial and Corporate Change**, 1–36
- Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., Beerkens, B., & Duysters, G. (2009). The role of alliance network redundancy in the creation of core and non-core technologies. **Journal of Management Studies**, 46, 215–244.