



Shahid Sattari Aeronautical University of
Science and Technology

Journal of Innovation Management In
Defensive Organizations

Print ISSN: 2676-7112

Volume 3, Issue 10

Winter 2021

A Model of Ambidextrous Organization for Banking Industry

Yousef Vakili¹, Kamran Nazari², Hamza Khastar³, Soltanali Shahriari⁴

Abstract

Background & Purpose: In times of rapidly changing and increasingly competitive global markets, banks need to be ambidextrous to make profit, grow, and survive, but there is no integrated model of the Ambidextrous Organization. Therefore, the present study aimed to design an ambidextrous organization Model in the banking industry.

Methodology: The present research has interpretive philosophical foundations and its orientation is developed and applied. The approach of this research is inductive and a qualitative method for its implementation is used. The field study method and the strategy of the grounded theory were used. Theoretical sampling guided the recruitment of 13 managers at the banking industry in Kermanshah as the participants of the personal interviews. Open coding categories were connected during axial coding and refined during selective coding to form a theory.

Findings: In the present research, the paradigm model of ambidextrous organization is identified in the terms of Causal Conditions (external and internal factors), Context (individual and organizational factors), Axial Category (explorative and exploitative innovation), Intervening Conditions, Strategies (coalitions, balance strategy and complex structure), and Consequence (Profit, growth, customer satisfaction).

Conclusion: The generated model can serve as a guide for the managers' strategic plan in taking full advantage of the benefits that the ambidextrous organization offers in in the Banking Industry.

Keywords: *Ambidexterity, Ambidextrous Organization, Grounded theory*

Citation: Vakili, Yousef; Nazari, Kamran; Khastar, Hamza; Shahriari, Soltanali (2021). A Model of Ambidextrous Organization for Banking Industry. *Journal of Innovation Management In Defensive Organizations*, 3(10), 29-50.

1. Assistant Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: y.vakili@khu.ac.ir

2. Ph.D. Student in Public Administration, Faculty of Management University of Tehran, Iran. E-mail: kamrann0156@yahoo.com

3. Assistant Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: hkhastar1@gmail.com

4. Assistant Prof., Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: sa_shahriari@yahoo.com

Received: 25/06/2020

Accepted: 15/08/2020

Corresponding Author: Yousef Vakili

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/qjimbo.2020.236695.1329



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۳، شماره ۱۰
زمستان ۹۹
صص ۲۹-۵۰

طراحی الگوی سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری

یوسف وکیلی^۱، کامران نظری^۲، حمزه خواستار^۳، سلطانعلی شهریاری^۴

چکیده

زمینه و هدف: در عصر تغییرات سریع و بازارهای رقابتی، بانک‌ها برای دستیابی به سود، رشد و پایداری به دو سوتوانی نیاز دارند، اما تاکنون هیچ الگوی یکپارچه‌ای درباره سازمان دو سوتوان ارائه نشده است؛ بنابراین، هدف این پژوهش طراحی الگوی سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر مبانی فلسفی تفسیری داشته و جهت‌گیری آن توسعه‌ای است. رویکرد این پژوهش استقرایی بوده و از روش کیفی و استراتژی نظریه داده بنیاد برای انجام آن استفاده شده است. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۳ نفر از مدیران صنعت بانکداری در کرمانشاه به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش جمع‌آوری شد. طبقات کدگذاری باز با انجام کدگذاری محوری به یکدیگر پیوند داده شدند و برای شکل دادن تئوری، در طی کدگذاری انتخابی پالایش شدند.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش در قالب مدل پارادایمی سازمان دو سوتوان به‌عنوان مقوله محوری (نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه)، شرایط علی (عوامل درونی و بیرونی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی و فردی)، شرایط مداخله‌گر، راهبردها (ائتلاف، استراتژی موازنه و ساختار پیچیده) و پیامدها (سود، رشد، رضایتمندی مشتریان) طراحی شده است.

نتیجه‌گیری: مدل ارائه شده می‌تواند راهنمایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک مدیران در صنعت بانکداری باشد که با پیاده‌سازی سازمان دو سوتوان از منافع آن بهره‌مند شوند.

کلیدواژه‌ها: سازمان دو سوتوان، صنعت بانکداری، نظریه داده بنیاد

استناد: وکیلی، یوسف؛ نظری، کامران؛ خواستار، حمزه؛ شهریاری، سلطانعلی (۱۳۹۹). طراحی الگوی سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۳ (۱۰)، ۲۹-۵۰.

۱. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. **رایانامه:**

y.vakili@khu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی، عضو هیئت‌علمی دانشگاه پیام نور، ایران. **رایانامه:**

kamrann0156@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. **رایانامه:**

hkhashtar1@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. **رایانامه:**

sa_shahriari@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۴/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۵/۲۹

نویسنده مسئول مقاله: یوسف وکیلی

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/qjimbo.2020.236695.1329

مقدمه

در دنیای کنونی، به علت شدت رقابت، تغییرات سریع محیط و شرایط پویای صنعت، پایداری کسب‌وکارها از جمله صنعت بانکداری با چالش جدی روبرو شده است (یگیت^۱، ۲۰۱۳: ۶). از این رو، شیوه سازماندهی کسب‌وکار به چالشی برای مطالعات تئوری سازمان تبدیل شده است؛ به این معنا که کسب‌وکارها چگونه سازمان‌دهی شوند تا هم در کوتاه‌مدت کارایی بالایی داشته باشند و از وضع موجود بهره‌برداری کنند و هم در بلندمدت خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند؟ اوریلی و تاشمن^۲ (۲۰۱۳: ۳۲۱) در پاسخ به این سؤال، استراتژی سازمان دو سوتوان^۳ را مطرح کردند که هم قادر است از شایستگی‌های موجود بهره‌برداری کند و هم فرصت‌های جدید را با مهارت برابر تعقیب کند (لبتکین و همکاران^۴، ۲۰۰۶: ۶۴۷). واضح است که تطبیق با شرایط متلاطم محیطی و کسب مزیت رقابتی پایدار مستلزم وجود هر دو منبع یعنی بهره‌برداری از منابع کنونی و همزمان کشف فرصت‌های جدید است (برکینشاو گیسون^۵، ۲۰۰۴: ۴۷). سازمان‌ها برای دو سوتوان بودن، باید نوعی سازگاری بین تنش‌های داخلی و تقاضاهای متناقض در محیط ایجاد کنند؛ یعنی هم در مدیریت تقاضاهای کنونی کارآمد عمل کنند و هم خود را به خوبی با تغییرات محیط وفق دهند. به عبارتی دیگر، سازمان دو سوتوان این توانایی را دارند که نه تنها در راستای فعالیت‌های کنونی سازمان (مثل سودآوری و بهره‌وری) گام بردارند، بلکه خود را با محیط متغیر کسب و کار تطبیق دهند (یگیت^۶، ۲۰۱۳: ۶). به هر حال میراثی که از مطالعات قبلی (مثل اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸: ۲۰؛ جانسن و همکاران^۷، ۲۰۰۵: ۳۲۵) به جای مانده، آن است که بسیاری از سازمان‌های موفق، دو سوتوان هستند. استراتژی دو سوتوانی سازمان را قادر می‌سازد که مقرون‌به‌صرفه عمل کند، نیازهای مشتریان مختلف را برآورده کند و بقای شرکت را تضمین کند. هر چند برخی از محققان اغلب تعادل بین بهره‌برداری از منابع کنونی و کشف فرصت‌های جدید را غیرممکن می‌دانند، تحقیقات جدید طیف وسیعی از راه‌حل‌های سازمانی را برای حمایت از دو سوتوانی ارائه کرده‌اند (رایش^۸ و برکینشاو، ۲۰۰۸). از این رو، با توجه به پیامدهای مثبتی که سازمان دو سوتوان به دنبال دارد، برخی از مطالعات (گیسون و برکینشاو، ۲۰۰۴؛ هی ونگ^۹، ۲۰۰۴) به تجزیه و تحلیل رابطه بین

-
1. Yigit
 2. O'Reilly & Tushman
 3. Ambidexterity
 4. Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga
 5. Gibson
 6. Yigit
 7. Jansen et al.
 8. Raisch
 9. He & Wang

دو سوتوانی و عملکرد شرکت، برخی مطالعات (مثل مرادی، یاکیده و مدنی، ۱۳۹۴؛ اوه و منگوک^۱، ۲۰۰۵؛ جانسن ون دن بوش ولبردا^۲، ۲۰۰۵؛ باسکارادا، واتسون و کروماتری^۳، ۲۰۱۶) به بررسی تعیین کننده‌های دو سوتوانی و تأثیر تعدیل کننده‌ها بر دو سوتوانی سازمانی پرداختند. محققان دو سوتوانی (آدلر، گولدوفتاس و لوین^۴، ۱۹۹۹؛ اوریلی و توشمن، ۲۰۰۸) در ابتدا سازوکارهای ساختاری را برای مقابله سازمان با خواسته‌های متضادی ارائه کردند، با این حال، سال‌ها بعد گیسون و بیرکینشاو^۵ (۲۰۰۴) بیان کردند که دو سوتوانی از بستر سازمانی سازمان ناشی می‌شود. در سال‌ها اخیر، دانشمندان (لبتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسمیت و توشمن، ۲۰۰۴) به انجام پژوهش در مورد ویژگی‌هایی از رهبری پرداختند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تضادهای پیش روی خود را مدیریت کنند. وانگ و لی^۶ (۲۰۱۷) نیز بیان کردند که سازمان‌های دو سوتوان در محیط پویا، عملکرد بهتری دارد.

سازمان دو سوتوان در حال تبدیل شدن به یک پارادایم جدید در نظریه سازمان است و در ادبیات مدیریتی ایران نیز مفهوم جدیدی است. مطالعه دوسوتوانی در حوزه‌های تحقیقاتی مختلف باعث شده است که بحث در مورد سازمان دو سوتوان پراکنده و پیچیده شود. این پراکندگی نه تنها باعث عدم شفافیت در واژگان مورد استفاده شده، بلکه به انتقادات بسیاری در مورد اثرات خاص هر پدیده منجر شده است. در واقع، هر چند عده‌ای از پژوهشگران تأثیر برخی از عوامل بر دو سوتوانی و پیامدهای دو سوتوانی (اوث و منگوک، ۲۰۰۵؛ جانسن ون دن بوش ولبردا، ۲۰۰۵؛ لبتکین و همکاران، ۲۰۰۶) را مورد تحلیل قرار داده‌اند، اما الگوی منسجم و یکپارچه‌ای برای سازمان دو سوتوان ارائه نشده است.

واقعیتی غیرقابل انکار است که به دنبال بحران‌های مالی اخیر، بیشترین توجه به عملکرد بانک‌ها معطوف بوده و در این میان بیشتر از هر چیزی بر این امر تمرکز شده است که بانک‌ها تا چه حد بر بهره‌برداری و اکتشاف تأکید کرده‌اند (اوریلی و توشمن، ۲۰۱۳)؛ بنابراین، صنایع خدماتی به‌ویژه بانک‌ها نیز ضرورت توجه به دو سوتوانی را درک کرده‌اند و به دنبال فهم شرایط و سازوکارهایی برای تحقق دو سوتوانی هستند. این مطالعه می‌تواند به مدیران بانک در شرایط عدم اطمینان و بحران کمک کند تا مصادیق سازمان دو سوتوان و شیوه به‌کارگیری آن در بانک را درک کنند و بستر مناسبی را برای دستیابی به این استراتژی

1. Auh & Menguc
2. Jansen, van den Bosch, & Volberda
3. Baškarada, Watson and Cromarty
4. Adler, Goldoftas, & Levine
5. Gibson and Birkinshaw
6. Wang & Li

فراهم نمایند. از این رو، این مطالعه نه تنها به تبیین مفهوم سازمان دو سوتوان می‌پردازد، بلکه انگیزه‌های گرایش به سمت سازمان دو سوتوان، بستر مناسب، راهبرها و پیامدهای سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری را مورد بررسی قرار می‌دهد تا خلأ موجود در این زمینه یعنی فقدان الگوی منسجم سازمان دو سوتوان پر شود؛ بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که الگوی مناسب سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری چگونه است؟

پیشینه پژوهش

واژه دو سوتوان اولین بار توسط دانکن به معنای استفاده از دو دست به صورت همزمان مطرح شد (برکینشاو گیسون، ۲۰۰۹). طبق نظر دانکن (۱۹۷۹) سازمان‌ها باید در درون خود ساختارهای دوگانه داشته باشند تا بتوانند میان نیازهای متضادی که با آن روبرو هستند، تعادل ایجاد کنند. دو سوتوانی، توانایی برای دنبال کردن دو فعالیت متضاد به صورت همزمان است (لیتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ لین و همکاران^۱، ۲۰۰۷؛ یو^۲، ۲۰۱۰؛ اوریلی و توشمن، ۲۰۱۴؛ کاستانزو^۳، ۲۰۱۸). مفهوم سازمان دو سوتوان اولین بار توسط توشمن و اوریلی به عنوان ایجاد و حفظ توازن و تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری مطرح شد (اوریلی و توشمن، ۲۰۱۳). از این رو، سازمان دو سوتوان^۴ به سازمانی اطلاق می‌شود که توانایی بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید با مهارت و توان برابر دارد (لیتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ ۶۴۷؛ بیرکینشاو گوپتا^۵، ۲۰۱۳). به نظر مارچ^۶ (۱۹۹۱)، اکتشاف بیشتر در مورد فعالیت‌هایی مانند کشف فرصت‌های جدید و متنوع و بهره‌برداری شامل تولید، کارایی، استقرار و اجرا است. برای شرکت‌ها رسیدن به هر دو طرف بسیار مهم است؛ یعنی کاوش فرصت‌ها، دانش و فناوری جدید در یک طرف و در طرف دیگر بهره‌برداری از جریان و منابع و دانش موجود. از این رو ماهیت ویژه و نوظهور قابلیت پویا، جوهره دو سوتوانی سازمانی است. چنین سازمان‌هایی در مدیریت تقاضاهای کسب‌وکار امروز هم‌تراز و کارآمد و در زمینه تغییرات در محیط فردا به‌اندازه کافی سازگار هستند (تاشمن و اوریلی، ۲۰۰۶: ۵۴). در جدول ۱ خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در زمینه سازمان دو سوتوان با در نظر گرفتن سطح تحلیل شرکت و کسب و کار ذکر شده است.

1. Lin et al.

2. Yu

3. Costanzo

4. Ambidexterious Organization

5. Birkinshaw & Gupta

6. March

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های در سطح تحلیل شرکت و کسب و کار

یافته‌های کلیدی	روش	محقق (سال)
نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دو سوتوانی رفتاری و دو سوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، دو سوتوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دو سوتوانی سازمانی داشت. همچنین، پشتیبانی مدیریت تأثیر مثبت و مستقیم بر دو سوتوانی رفتاری داشت و در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دو سوتوانی رفتاری نقش تعدیل گر نداشت.	۹۰ شرکت فعال در صنایع غذایی در تهران / سطح شرکت	وکیلی، حسن پور و سعیدی (۱۳۹۷)
نتایج تحلیل از رابطه بین فرهنگ سازمانی دو سوتوان و دو سوتوانی، همچنین رابطه این دو با عملکرد حمایت می‌کند. همچنین، با توجه به نتایج، نقش میانجی دو سوتوانی در رابطه فرهنگ سازمانی دو سوتوان و عملکرد تأیید شد.	مدیران ۶۲ شرکت توزیع / سطح شرکت	مرادی، یاکیده و مدنی (۱۳۹۴)
هر چه عدم تمرکز و پیوستگی واحدها بیشتر باشد، سطح دو سوتوانی واحدها بالاتر خواهد بود. رسمیت هیچ تأثیری بر دو سوتوانی ندارد.	۳۶۳ نفر از مدیران واحد در صنعت خدمات مالی / سطح کسب و کار	وان دن بوش ولبردا (۲۰۰۵)
انسجام رفتاری تیم مدیریت ارشد در کسب و کارهای کوچک با میزان تعقیب‌گرایی دو سوتوان شرکت ارتباط مثبت دارد	تیم مدیریت ارشد ۱۳۹ کسب و کار کوچک و متوسط در صنایع مختلف / سطح شرکت	لپتکین، سیمسک ویگا (۲۰۰۶)
- بینش مشترک تیم مدیریت ارشد و پاداش اقتضایی با دو سوتوان واحد تجاری ارتباط مثبت دارد. - رهبری تحول‌آمیز مدیر اجرایی، اثربخشی یکپارچگی اجتماعی تیم ارشد را افزایش داده و اثربخشی پاداش اقتضایی تیم را بر دو سوتوانی کاهش می‌دهد	بررسی ۳۰۵ عضو ارشد تیم در یک شرکت خدمات مالی اروپایی / سطح کسب و کار	جنسن، جورج، وان دن بوش ولبردا (۲۰۰۸)
پیوستگی (روابط اجتماعی) تأثیر مثبتی بر دو سوتوانی سازمانی دارد، در حالی که پاداش‌های اقتضایی تأثیری بر آن ندارند. انسجام اجتماعی تیم ارشد و روابط بین وظیفه‌ای، تأثیر تفکیک ساختاری بر دو سوتوانی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.	بررسی ۲۳۰ مدیر اجرایی / سطح شرکت	جنسن، تمپیلار، ون دن بوش ولبردا (۲۰۰۹)

<p>بستر سازمانی دو سوتوانی یک شرکت برای دو سوتوانی ضروری است. بستر سازمانی دو سوتوان ترکیبی از ویژگی‌های کارمند و رهبر (تفکر متناقض کارمند و رهبر)، اقدامات منابع انسانی (گردش شغلی)، ساختار سازمانی (ساختار سازمانی ماتریسی، مجاورت فیزیکی)، فرهنگ (فرهنگ مشترک مشتری محور) و روابط اجتماعی (یکپارچه کردن منابع شراکت) است.</p>	<p>مطالعه موردی، استفاده از داده‌های آرشیوی، از یک شرکت مهندسی فنلاند/ سطح شرکت</p>	<p>کوپیلا^۱ (۲۰۱۰)</p>
<p>سازمان‌ها وقتی دو سوتوان هستند که: (۱) رهبران ارشدی را به کار می‌گیرند که قادر به تحمل و حل تنش‌ها هستند، (۲) از سیستم‌های منابع انسانی استفاده می‌کنند که پاداش‌های مشترک و ارتباط آن با یک استراتژی دو سوتوان را ترکیب می‌کند، (۳) برای جدا کردن واحدهای اکتشاف و بهره‌برداری از تفکیک ساختاری استفاده می‌کنند و (۴) یک هویت و فرهنگ مشترک قوی دارند که این واحدها را ادغام می‌کند.</p>	<p>مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران در ۱۵ شرکت مستقر در آمریکا در صنایع مختلف/ سطح شرکت</p>	<p>اورلی و توشمن (۲۰۱۱)</p>
<p>اقدامات مدیریت دانش دو سوتوان - متشکل از کارمندان تحصیل کرده و ماهر، سبک رهبری مشارکتی، ساختارهای کاری مبتنی بر پروژه و ارزش‌های فرهنگی که نشان دهنده گرایش کارآفرینانه است، زمینه بهتری برای یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه ایجاد می‌کنند.</p>	<p>مصاحبه با ۲۳ عضو از ۳ شرکت ایتالیایی در صنایع مختلف/ سطح شرکت</p>	<p>فیلیپینی، گوتل و نوسلا^۲ (۲۰۱۲)</p>
<p>اقدامات منابع انسانی با درگیری بالا (اقدامات منابع انسانی بهبود دهنده توانایی - اقدامات منابع انسانی بهبود دهنده انگیزش - اقدامات منابع انسانی بهبود دهنده فرصت)، ارتباط مثبتی با جو اجتماعی حمایتی دارند. جو اجتماعی حمایتی، تأثیر اقدامات منابع انسانی با درگیری بالا بر یادگیری دو سوتوان را تعدیل می‌کند.</p>	<p>بررسی مدیران منابع انسانی از ۱۸۹ شرکت / سطح شرکت</p>	<p>پریئو پیلاز پرز سانتا^۳ (۲۰۱۲)</p>
<p>سیستم/ اقدامات منابع انسانی (سیستم کاری با عملکرد بالا) با دو سوتوانی سازمانی ارتباط مثبت دارد.</p>	<p>مدیران عامل در ۲۱۵ مورد از شرکت‌های کوچک و متوسط آمریکایی/ سطح شرکت</p>	<p>پتل، میسرسمیت و لپاک^۴ (۲۰۱۳)</p>

1. Kauppila

2. Filippini, Güttel & Nosella

3. Prieto & Pérez Santana

4. Patel, Messersmith & Lepak

<p>تمرکز اثر منفی بر دو سوتوانی در سطح شرکت دارد. رهبری مشترک تیم مدیریت ارشد، دو سوتوانی سازمانی را تقویت می‌کند. جامعیت تصمیم‌گیری تیم مدیریت ارشد و سبک مشارکتی مدیریت تعارض تیم مدیریت ارشد، رابطه مثبت بین رهبری مشترک و دو سوتوانی را میانجی‌گری می‌کند. پیوستگی (روابط اجتماعی) دارای یک اثر تعدیل‌کننده مثبت بر پیوند رهبری مشترک تیم مدیریت ارشد- دو سوتوانی دارد، در حالی که تمرکز تأثیری بر این پیوند ندارد.</p>	<p>بررسی اعضای تیم مدیریت ارشد در ۲۰۲ شرکت هلندی در صنایع مختلف / سطح شرکت</p>	<p>می‌هالاچه^۱، جانسن، وان دن بوش و ولبردا (۲۰۱۴)</p>
<p>رهبری تحول‌گرا برای ارتقای نوآوری اکتشافی و رهبری تبدالی برای نوآوری بهره‌برداري مناسب است</p>	<p>مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۱ رهبر ارشد دفاع استرالیا</p>	<p>باسکارادا، واتسون و کروماتری^۲ (۲۰۱۶)</p>
<p>ارائه الگویی برای دو سوتوانی سازمانی که چندین سطح یادگیری، دیدگاه ظرفیت جذب و یادگیری درون سازمانی را در نظر می‌گیرد.</p>	<p>چارچوب مفهومی</p>	<p>بریکس^۳ (۲۰۱۹)</p>

با مطالعه پژوهش‌های بنیادین سازمان دو سوتوان در سطح تحلیل شرکت و کسب‌وکار این واقعیت نمایان می‌شود که عمده پژوهش‌ها، تعیین‌کننده‌ها و عوامل محیطی مؤثر بر سازمان دو سوتوان را مورد بررسی قرار داده‌اند، ولی توجه کمی به نوع دو سوتوانی (یادگیری سازمانی، نوآوری‌های تکنولوژیک، سازگاری سازمانی، مدیریت استراتژیک و طراحی سازمانی)^۴ شده است. اینکه دو سوتوانی در سازمان‌های خدماتی به‌ویژه صنعت بانکداری از چه مؤلفه‌هایی برخوردار است، نیازمند بررسی دقیق است. به‌علاوه، بستر پدیده مورد بررسی در سازمان‌های خدماتی (در این پژوهش صنعت بانکداری)، اینکه چه اقداماتی در این زمینه می‌تواند پیامدهای مطلوب سازمان دو سوتوان را رقم بزند نیز به واکاوی عمیق نیاز دارد. از این رو این پژوهش با در نظر گرفتن خلأ کنونی و عدم وجود مدل جامع سازمان دو سوتوان در حوزه بانکداری، به ارائه الگوی سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری می‌پردازد.

1. Mihalache, Jansen, Van den Bosch & Volberda

2. Baškarada, Watson & Cromarty

3. Brix

4. Organizational Learning, technological innovation, organizational adaptation, strategic management, and organizational design

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفی تفسیری و از نظر جهت‌گیری توسعه‌ای است. رویکرد پژوهش استقرایی و استراتژی مورد استفاده آن نظریه داده بنیاد استراوس و کوربین (۲۰۰۸) است. زمانی که نظریه‌های موجود به خوبی قادر به تبیین فرآیندی نیستند به کمک نظریه داده بنیاد می‌توان وقوع این پدیده‌ها، مشکل یا افراد مورد مشاهده را صورت‌بندی کرد. با بررسی پیشینه و انجام چند مصاحبه مشخص شد که ضعف‌هایی در برخی مدل‌های ارائه‌شده در زمینه‌ی دو سوتوانی وجود دارد. از این رو، به علت نواقصی که در چارچوب‌ها یا مدل‌های دو سوتوانی به ویژه در حوزه خدمات بانکی وجود دارد، انجام این پژوهش به روش داده‌بنیاد بینش‌های بهتری ارائه خواهد کرد؛ زیرا نظریه‌ای که بر خواسته از داده‌ها است نه تنها به نسبت چارچوب‌هایی که از نظریه‌های موجود اقتباس شده است، تبیین بهتری ارائه می‌دهد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶)، بلکه نتیجه حاصله، یک نظریه فرآیندی است (کرسول^۱، ۲۰۰۵: ۳۹۶) که در عمده تحقیقات رویکرد فرآیندی مدنظر قرار نگرفته است. از این رو، با انتخاب نظریه‌ی داده بنیاد تلاش شده است تا با بررسی جوانب مختلف و با نگاه به بستر ساختاری و فرآیندی بانک‌ها و شرایطی که بانک‌ها در آن فعالیت می‌کنند، بررسی ژرف‌تری نسبت به سازمان دو سوتوان در بانک‌ها صورت پذیرد. پرسش‌های قابل پاسخ به وسیله استراتژی نظریه داده بنیاد از نوع چرایی و چگونگی است. تمرکز اولیه این تحقیق نیز تبیین چرایی و چگونگی سازمان دو سوتوان در بانک است؛ اینکه چه عواملی ضرورت حرکت به سمت دو سوتوانی را در بانک ایجاد می‌کند، چه شرایط زمینه‌ای باید به عنوان زیرساخت در یک بانک وجود داشته باشد و چه عوامل مداخله‌گری در این زمینه تأثیرگذارند. جامعه آماری این پژوهش، مدیران بانک‌های تجاری در استان کرمانشاه هستند که از دانش و اطلاعات لازم در مورد دو سوتوانی و تجربه کافی در زمینه مباحث استراتژیک بانک برخوردارند. جدول ۲، مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد. بعد از انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند و با معیارهای پیش گفته، بعد از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، محقق در مصاحبه ۱۳ به اشباع نظری رسید.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	رشته	جایگاه شغلی	سابقه کاری
۱	مدیریت بازرگانی	مدیر	۱۵
۲	مدیریت	مدیر	۱۷
۳	مدیریت دولتی	معاون	۱۲
۴	مدیریت بازرگانی	مدیر	۲۱
۵	مدیریت بازرگانی	معاون	۱۵
۶	مدیریت بازرگانی	مدیر	۱۶
۷	مدیریت بازرگانی	مدیر	۱۱
۸	مدیریت آموزشی	مدیر	۱۵
۹	حسابداری	معاون	۱۴
۱۰	مدیریت دولتی	مدیر	۱۳
۱۱	مدیریت بازرگانی	مدیر	۱۰
۱۲	مدیریت بازرگانی	مدیر	۱۵
۱۳	مدیریت	مدیر	۱۲

داده‌های مصاحبه با کدگذاری باز، محوری و گزینشی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شد و در نهایت مدل پارادایمی پژوهش ارائه شد. برای بررسی اعتبار پژوهش از معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای ارزیابی قابل‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، از پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است (جدول ۳)؛ به این معنا که برای سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک عضو هیئت‌علمی با درجه علمی استادیار در رشته مدیریت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه اول را کدگذاری کرده و درصد توافق بین کدگذاران محاسبه شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. ضریب پایایی بین کدگذاران

ردیف	تعداد کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	۴۱	۱۷	۷	۸۳٪
۲	۲۸	۱۱	۶	۷۸٪
۳	۳۷	۱۳	۱۱	۷۰٪
کل	۱۰۶	۴۱	۲۴	۷۷٪

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۱۰۶، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۱ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۴ است.

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش برابر با ۷۷ درصد است که بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله^۱، ۱۹۹۶، ۲۳۷). از این رو، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) صورت پذیرفت. کدگذاری باز جزئی از تحلیل است که در آن تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده انجام می‌شود. برای طبقه‌بندی مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به‌وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی می‌شوند. داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌شوندگان کد شدند تا به شکل آسان‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. در این قسمت از پژوهش، محقق بعد از انجام هر مصاحبه بلافاصله آن را تحلیل و کدهای اولیه را استخراج کرد و با استفاده از تحلیل‌های استخراج‌شده مصاحبه‌های بعدی خود را غنا بخشید. همچنین در هر مصاحبه کدهایی استخراج شد که تعدادی از آن‌ها تکراری و تعدادی جدید ظاهر شده و محقق با پیشرفت کار و کاسته شدن از تعداد کدهای جدید به اشباع نظری رسید. کدگذاری محوری، مقوله و زیر مقوله‌های آن را با توجه به مشخصه‌های ایجاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط می‌سازد، برای کشف ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، محقق از پارادایم به‌عنوان ابزار تحلیل استفاده کرده است، اجزای اصلی پارادایم شامل شرایط علی (عوامل بیرونی و درونی)، شرایط زمینه‌ای (ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و فردی)، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است. در طی فرایند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سؤال و مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد. در این راستا، نتایج کدگذاری محوری به شرح جداول ۴ تا ۱۰ ارائه شده است. در جدول ۴ نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری باز آورده شده است.

جدول ۴. نمونه‌ای تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه در کدگذاری باز (منبع محقق)

منبع	متن مصاحبه	کد باز	کد
A	در ابتدا بانک ما از خدمات سامانه تلفن بانک برای ارائه برخی خدمات غیرحضورى استفاده می‌کرد و با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی امروزه سیستم همراه بانک و اینترنت بانک با قابلیت‌های بیشتری به مشتریان خدمات ارائه می‌نمایند و در زمینه خدمات کوچک دائمی نیز می‌توان سیستم دریافت اقساط را عنوان کرد که در گذشته به صورت سنتی و از طریق دفترچه اقساط انجام می‌گرفت ولی امروزه از طریق دستگاه ATM و اینترنت بانک یا همراه بانک می‌توان اقساط پرداخت کرد.	A1	حذف خدمات حضوری و جایگزینی آن با خدمات غیر حضوری
		A2	استفاده از اتوماسیون اداری به جای سیستم سنتی کاغذی
B	تعبیر در ساختار خدمات از جمله کارهایی است که در دستور کار بانک‌ها قرار داده است که به طور مثال این بانک تغییر رمز همراه بانک و اینترنت بانک را پس از هر ورود توسط دستگاه ATM به نام تغییر می‌دهد/ یا تغییر رمز دوم کارت‌های بانکی پس از هر با استفاده	B16	تغییر در ساختار خدمات
M	نقش مدیریت در پرورش خلاقیت و نوآوری بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند استعداد و خلاقیت را در افراد بانک گسترش و می‌تواند احساس غرور از عملکرد نوآورانه را در کارکنان همیشه فعال نگه دارند.	M8	تعهد مدیریت به نوآوری
H	پشتوانه تمام پیشرفت‌ها و اهداف بانک‌ها، مدیران ارشد و حمایت آن‌ها با ایجاد انگیزه در کارکنان و حمایت مالی برای آنان است.	H12	ایجاد انگیزه و حمایت مالی توسط مدیریت ارشد

جدول ۵. کدگذاری باز و محوری و مقوله اصلی (سازمان دو سوتوان)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
مقوله محوری (سازمان دو سوتوان)	نوآوری بهره‌بردارانه	اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه‌های کاری	حذف خدمات حضوری و جایگزینی آن با خدمات غیر حضوری
			استفاده از اتوماسیون اداری به جای سیستم سنتی کاغذی
			حذف فناوری‌های مخرب
			تغییر در ساختار خدمات مثل تغییر رمز دوم کارت بانکی پس از هر استفاده
	اصلاح و بهبود خدمات کنونی	بهبود مستمر خدمات و محصولات بانک	
		تغییر در خدمات و محصولات ارائه شده به مشتریان فعلی	

		بانک	اصلاح مداوم خدمات و محصولات متناسب با نیاز مشتری	
		خدمت‌رسانی به مشتریان کنونی	پذیرش محصولات و خدمات کنونی	
			ارائه خدمات به مشتریان و بازاری کنونی بانک	
			تأکید بر تکمیل کردن پروژه‌های فعلی بانک	
		استفاده از دانش و فناوری موجود	استفاده از فناوری و تجهیزات موجود	
			به روز رسانی اطلاعات کنونی	
			استفاده از دانش موجود در بانک	
		نوآوری اکتشافی	تعقیب فرصت‌ها و کشف بازارهای جدید	کشف بازارهای محلی
				گسترش بازار موجود با توجه نیازهای آینده مشتری
				شناسایی بازارهای جدید ورود به آن‌ها
	شناسایی فرصت‌های جدید در بازار			
	شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری		جستجوی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و مشارکت در آن	
			شناسایی نیازهای جدید مشتریان	
			توسعه فعالیت‌های و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری	
	معرفی و توسعه محصولات و خدمات جدید		ارائه خدمات به‌روز و موردنیاز مشتری مثل خدمات الکترونیک بانکی و خدمات نوین بانکی	
			نوآوری اساسی در محصولات و خدمات کنونی	
			توسعه محصولات و خدمات جدید مثل ارائه تسهیلات و افزایش سقف آن	
		توسعه و ارائه نرم‌افزارهایی جدید در خدمات الکترونیک به مشتریان (همراه بانک باقابلیت ساتنا و خدمات اینترنتی مثل همراه بانک)		
	کشف و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید	تأسیس شعبه جدید در نقاط حساس		
		تنوع در خدمات و محصولات و گستردگی دامنه فعالیت		
کشف و استفاده فناوری جدید				
		کسب و به‌کارگیری دانش جدید		
		توسعه فناوری مورد استفاده در بانک		

جدول ۶. کدگذاری باز و محوری و مقوله شرایط علی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز استخراج شده از مصاحبه	
شرایط علی	عوامل بیرونی	لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آنها	ظهور مشتریان جدید با خواسته‌های جدید	
			تغییر نیازهای مشتریان و لزوم شناسایی	
			لزوم واکنش سریع به تغییر ترجیحات و اولویت مشتری	
		نیاز به تغییرات استراتژیک	لزوم تغییرات مناسب با فراگیری دانش جدید	
			نیاز به تغییرات اساسی، رشد و پیشرفت	
			نیاز به تغییرات برای همراهی با تحولات	
	پویایی محیطی	پویایی محیطی	پویایی و تغییر در متغیرهای اجتماعی	
			تغییرات سریع علم و تکنولوژی	
	کسب مزیت رقابتی	کسب مزیت رقابتی	کسب مزیت رقابتی در صورت به کارگیری نوآوری	
			نیاز به رقابت با سایر رقبا (برای جذب مشتری، ارائه خدمات نوین)	
	عوامل درونی	مدیریت هزینه	مدیریت هزینه	اهمیت توجه به کاهش هزینه‌های بانک
				اهمیت تحقق کارایی در ارائه خدمات و فرآیندها
		آینده نگری	آینده نگری	عدم پاسخگویی روش‌های سنتی اراده خدمت
				تعقیب فرصت‌های سرمایه گذاری
طرح تحول بانک	طرح تحول بانک	طرح تحول بانک	برنامه طرح تحول بانک	

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای (منبع تحقیق)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی)	مدیریتی	یکپارچگی استراتژیک	چشم انداز و استراتژی
			استراتژی نوآوری و در عین حال کارایی
			داشتن بینش مشترک
	حمایت مدیران ارشد	حمایت مدیران ارشد	تعهد مدیران نسبت به تعقیب دو سوتوانی
			در اختیار گذاشتن منابع مالی، انسانی، اطلاعاتی و تکنولوژیکی
			رهبران تحول گرا، استفاده از رهبری تحول گرا و اقتدارگر
	رهبری دو سوتوان	رهبری دو سوتوان	رهبری دو سوتوان
			هدف گذاری و هماهنگی عوامل و رهبری سازمان، برنامه‌ریزی، هماهنگی و هدایت منابع
			توجه همزمان به وضعیت کنونی و آینده با واحدهای متفاوت
	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز	
			آینده	
عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی)	منابع انسانی	طراحی شغل روشن - منعطف	انعطاف‌پذیری شغلی (ارگانیک) / شرح شغل روشن (مکانیکی)	
			شرح شغل روشن - آزادی عمل همزمان	
			شرح شغل روشن و در عین حال منعطف	
		استخدام افراد مناسب	استخدام افراد مستعد و باهوش	
			کارمندی انتخابی	
		سیستم پاداش (اقتضایی مناسب)	اهدای جوایز و پاداش برای توسعه خدمات و ایده‌های نو	
			سیستم پاداش اثربخش و متناسب با عملکرد نوآورانه	
		آموزش و توسعه کارکنان	آموزش از طریق سامانه‌های مجازی	
			کارگاه‌های گوناگون دانش‌افزایی	
			چرخش شغلی و غنی‌سازی شغل	
			توسعه استعداد و مهارت‌های کارکنان	
			باز آموزی متناسب با حوزه کاری	
		عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی)	عدم تمرکز	تصمیم‌گیری به صورت جمعی و مشارکتی
				تصمیمات مشارکتی برای امور برون‌سازمانی
				تصمیمات متمرکز توسط مدیران ارشد در درون سازمان
نظام پیشنهادها برای توسعه خدمات و محصول				
ساختار دوگانه	ساختار تیمی برای اکتشاف			
	ساختار وظیفه‌ای برای کارایی			
رسمیت	قوانین و مقررات اداری			
	دستورالعمل‌ها و فرآیندهای اداری برای انجام امور			
پراکندگی جغرافیایی	پراکندگی جغرافیایی شعبات			
عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی)	گرایش سازمانی به کارآفرینی		فرهنگ ریسک‌پذیری و پیشگامی	
		جو گرایش کارآفرینانه		
		تشکیل کارگروه برای کشف فرصت‌ها		
	فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش	یادگیری مهارت‌های جدید		
		تمرکز بر یادگیری دانش جدید		
		اشاعه فرهنگ و دانش جدید		
		اشتراک ایده و دانش موجود بین کارکنان		
	فرهنگ مشارکت	امنیت روان‌شناختی برای رفتارهای نوآورانه		
		روحیه همکاری و اعتماد		
		فضای مشارکت در تصمیم‌گیری		

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
			کانال‌های باز ارتباطی
عوامل زمینه‌ای (عوامل فردی)	خصوصیات کارکنان	کلی دانی - تخصص گرای	تأکید بر تخصص در استخدام - اهمیت کلی دانی در عمل
			داشتن تخصص در حوزه‌های خاص
			داشتن دانش و مهارت کلی
		مهارت چندگانه	مهارت در کشف و ارائه ایده‌های نو
			مهارت در خلق دانش جدید و نظریه‌پردازی
			مهارت در حوزه‌های رفتاری و ارتباطی
		ظرفیت رفتاری کارکنان	توانایی رفتارهای اصلاحی
			توانایی انجام رفتارهای نوآورانه
			قابلیت انجام همزمان رفتارهای یکنواخت و نوآورانه
			انعطاف‌پذیری منابع انسانی
		شایستگی فردی	داشتن شایستگی شخصیتی
			داشتن شایستگی فنی
			داشتن شایستگی کارآفرینانه

جدول ۸. کدگذاری باز و محوری و مقوله شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مفهوم (مقوله فرعی)	کد باز
شرایط مداخله‌گر	اندازه	اندازه بانک و شعبه‌های آن
	سیاست‌های اقتصادی دولت	سیاست دولت در تغییر نرخ سود و تسهیلات تکلیفی
		سیاست‌های اقتصادی کشور
	قوانین حاکم بر نظام بانکی	قوانین بانک مرکزی
		قوانین و مقررات حاکم بر نظام بانکی
	توجه رسانه‌ها	توجه رسانه‌ها به فعالیت‌ها و رفتارهای نوآورانه
		رسانه‌ای شدن خدمات و فناوری بانک‌ها
فرهنگ ملی	فرهنگ ریسک‌پذیری در سطح ملی	

جدول ۹. راهبردها

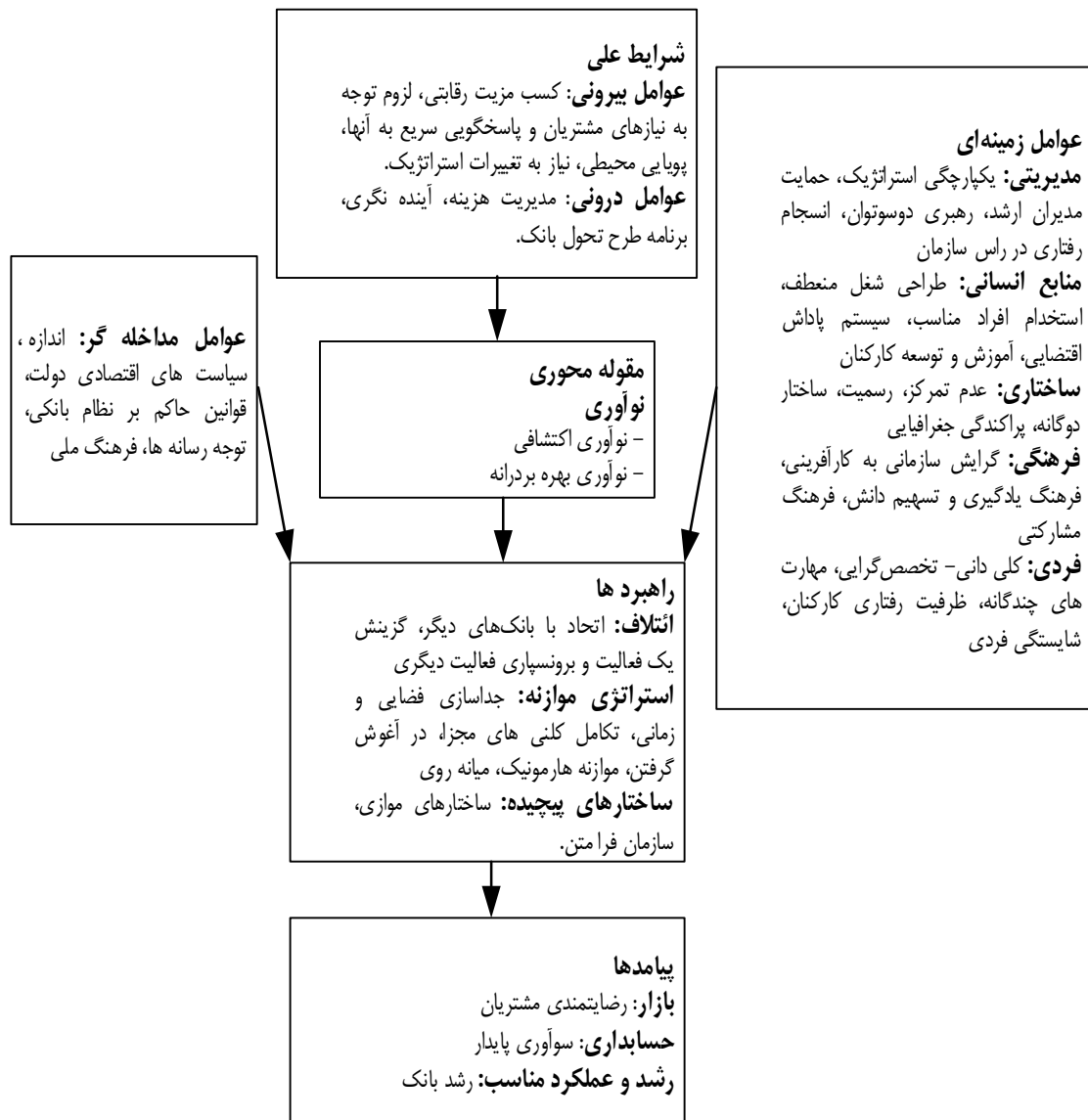
مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
راهبرد	ائتلاف	همکاری با دیگر بانک‌ها	مشارکت با بانک‌های دیگر یا فعالیت مشترک با سایر بانک‌ها
		گزینش و برون‌سپاری	گزینش فعالیت‌های اکتشاف یا بهره‌برداری / برون‌سپاری فعالیت دیگری به بانک دیگر

	استراتژی موازنه	جداسازی فضایی و زمانی	در یک دوره زمانی به دنبال اکتشاف و دوره زمانی بعدی بهره‌برداری
			ایجاد واحدهایی جداگانه برای فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری
		تکامل کلنی‌های مجزا	طراحی و تصویب پروژه‌ای با هدایت فردی خیره و با دانش برای انجام ترکیبی از فعالیت‌های متضاد
		در آغوش گرفتن	وجود تیم رهبری که عده‌ای حامی طرح‌های جدید و عده‌ای حامی بهینه‌سازی بسته‌های فعلی
			انتخاب دو شخصیت متضاد برای تیم رهبری خود
		موازنه هامونیک	انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در یک واحد سازمانی در یک بازه زمانی
			طراحی فرآیندها و سیستم‌هایی برای قضاوت در خصوص تقسیم وقت بین دو فعالیت
	میان‌روی	طراحی بسته‌های جدید ورود بازارهای جدید و در عین حال بهینه‌سازی بسته‌های موجود	
	ساختارهای پیچیده	ساختار موازی	جداسازی ساختاری و استفاده همزمان از ساختار مکانیکی و ارگانیکی به صورت همزمان
			ساختاری متشکل از چندین زیرمجموعه‌ای با صلاحیت‌های مختلفی برای پاسخگویی به خواسته‌های متضاد
ساختار فرا متن		طراحی سازمان فرا متن (ساختاری با قابلیت ساختار بروکراتیک و همزمان تخت)	

جدول ۱۰. کدگذاری باز و محوری و مقوله پیامدها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کد باز
پیامدها	بازار	بهبود رضایتمندی مشتریان	افزایش رضایتمندی مشتریان
	حسابداری	سودآوری پایدار	سودآوری پایدار
			افزایش سرمایه در گردش
	رشد	رشد و عملکرد مناسب	بهبود عملکرد بانک
بهبود نوآوری			

پس از کدگذاری محوری از طریق برقراری ارتباط بین مؤلفه‌های شناسایی‌شده، الگوی نهایی استخراج شد. بر این اساس الگوی سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری مطابق شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. الگوی سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی الگوی سازمان دو سوتوان در بانک‌های تجاری با رویکرد داده‌بنیاد انجام شده است. از این‌رو، سعی بر آن بوده است تا با بررسی مفهوم سازمان دو سوتوان، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای آن شناسایی شوند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سازمان دو سوتوان در بانک‌های تجاری دربردارنده دو بعد نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه است. نوآوری اکتشافی شامل تعقیب فرصت‌ها و کشف بازارهای جدید، شناسایی نیاز مشتری و ارائه خدمات بر اساس نیاز مشتری، معرفی و توسعه محصولات و خدمات جدید، کشف و به‌کارگیری دانش و فناوری جدید است. نوآوری بهره‌بردارانه نیز شامل اصلاح و بهبود فرآیندها و رویه‌های کاری، اصلاح و بهبود خدمات

کنونی، خدمت‌رسانی به مشتریان کنونی و استفاده از دانش و فناوری موجود است. در همین راستا، توشمن و اسمیت^۱ (۲۰۰۵) نیز نوآوری‌های تدریجی (که برای تأمین نیازهای مشتریان موجود طراحی شده‌اند) را به‌عنوان بهره‌برداری و نوآوری‌های بنیادی (که برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان نوظهور طراحی شده‌اند) را به‌عنوان اکتشاف توصیف کردند. بیرکینشاو گوپتا (۲۰۱۳) نیز سازمان دو سوتوان را به‌عنوان سازمانی تعریف می‌کند که توانایی بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید با مهارت و توان برابر دارد. به‌علاوه، این پژوهش نشان داد که شرایط علی که زمینه‌گرایی به سوی سازمان دو سوتوان را فراهم می‌کنند، به دو دسته عوامل درونی (شامل مدیریت هزینه، آینده‌نگری و برنامه طرح تحول بانک) و بیرونی (شامل پویایی محیطی، کسب مزیت رقابتی، لزوم توجه به نیازهای مشتریان و پاسخگویی سریع به آن‌ها، نیاز به تغییرات استراتژیک) تقسیم می‌شوند. در همین راستا، مارابلی و همکاران (۲۰۱۶) نیز اذعان دارند که سازمان‌های خدماتی در مواجهه با تقاضاهای متناقض در جستجویی همزمان کارایی در مقابل انعطاف‌پذیری هستند. به زعم آن‌ها در حالی که بانک‌ها اهمیت کاهش هزینه‌ها را می‌دانند، اذعان دارند که برای حفظ مشتری و نوآوری بنیادین به انعطاف‌پذیری نیاز دارد.

نتایج پژوهش حاکی از آن است که پیاده‌سازی سازمان دو سوتوان مستلزم فراهم بودن شرایط زمینه‌ای شامل عوامل سازمانی و فردی است. عوامل سازمانی دربردارنده عوامل فرهنگی سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل ساختاری و منابع انسانی است. عوامل مدیریتی شامل یکپارچگی استراتژیک، حمایت مدیران ارشد، رهبری دو سوتوان (رهبرانی با قابلیت‌های دوگانه اعم از تحولی و تبدیلی یا بهره‌ور) و انسجام رفتاری در رأس سازمان است. در همین راستا نیز برخی تحقیقات (هوتز^۲، ۲۰۱۰؛ بنر و توشمن، ۲۰۰۳) بر به‌کارگیری استراتژی‌های مختلف برای فعالیت‌های مختلف و هماهنگ با هم تأکید دارند. یکپارچگی استراتژی به معنای تعقیب همزمان و هماهنگ استراتژی‌های مختلف (استراتژی کارایی در مقابل نوآوری) است که هر کدام متناسب با فعالیت خاصی (بهره‌برداری در مقابل اکتشاف) است. در همین راستا، برخی تحقیقات نیز به عوامل مدیریتی دیگر مثل فرهنگ مشترک قوی و بینش مشترک تیم مدیریت ارشد (میهاالاچه و همکاران، ۲۰۱۴؛ جنسن و همکاران، ۲۰۰۸)، حمایت مدیریت ارشد (اورلی و توشمن، ۲۰۱۱؛ گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴)، رهبری دو سوتوان (باسکارادا و همکاران، ۲۰۱۶؛ اورلی و توشمن، ۲۰۱۱)، انسجام رفتاری تیم مدیریت ارشد (سیمسک، ۲۰۰۹؛ لبتکین و همکاران، ۲۰۰۶) برای

1. Smith & Tushman
2. Hotz

شکل‌گیری دو سوتوانی اشاره کرده‌اند. به علاوه، عوامل ساختاری شامل عدم تمرکز، رسمیت، ساختار دوگانه و پراکندگی جغرافیایی نیز از جمله عوامل سازمانی است که برای شکل‌گیری دو سوتوانی ضروری هستند. تحقق همزمان هر دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری مستلزم ساختاری است که هر دو قابلیت (ساختار ارگانیک برای اکتشاف و ساختار مکانیکی برای بهره‌برداری) را در خود جای داده باشد. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) کوپپلا (۲۰۱۰) نیز بیان کردند که دو سوتوانی در ساختارهای سازمانی حاصل می‌شود که سازوکارهای ساختاری مناسب را برای مقابله با خواسته‌های متضاد فراهم کند. همچنین این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی برای تحقق سازمان دو سوتوان ضروری است. این عوامل عبارت‌اند از: گرایش سازمانی به کارآفرینی، فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش وجود فرهنگ مشارکتی. در واقع، فرهنگی که از کارآفرینی، یادگیری، تسهیم دانش و مشارکت استقبال می‌کند برای تحقق سازمان دو سوتوان ضروری است. در همین راستا، برخی تحقیقات نیز به فرهنگ سازمانی (خیرا اخسان و همکاران، ۲۰۱۷؛ مرادی، یاکیده و مدنی، ۱۳۹۴)، فرهنگ مشتری محور (کوپپلا، ۲۰۱۰)، یادگیری درون سازمانی (بریکس، ۲۰۱۹) و اقدامات مدیریت دانش دو سوتوان (فیلیپینی، گوتل و نوسلا، ۲۰۱۲) به عنوان بستری مناسب برای دو سوتوانی سازمانی اشاره کردند. به علاوه، نتایج پژوهش حاکی از اهمیت اقدامات منابع انسانی شامل طراحی شغل منعطف، استخدام افراد مناسب، سیستم پاداش اقتضایی، آموزش و توسعه کارکنان به عنوان بستری برای دو سوتوانی دارد. نتایج این پژوهش هم‌راستا با برخی از پژوهش‌ها (پریتو پیلاز پرز سانتا، ۲۰۱۲؛ پتل و همکاران، ۲۰۱۳؛ اورلی و توشمن، ۲۰۱۱؛ کوپپلا، ۲۰۱۰؛ و کیلی و همکاران، ۱۳۹۷) است که تحقق سازمان دو سوتوان را مستلزم اقدامات منابع انسانی مناسب می‌دانند. در آخر، یافته‌های پژوهش نشان داد که در کنار عوامل سازمانی، عوامل فردی نیز نقش مهمی در خلق سازمان دو سوتوان دارد. این عوامل عبارت‌اند از: کلی دانسی-تخصص گرایی، مهارت‌های چندگانه، ظرفیت رفتاری کارکنان و شایستگی فردی. در همین زمینه تونر و لی (۲۰۱۲) ترکیبی از کارمندان متخصص و کلی‌دان (ویژگی‌های کارمند) و کوپپلا (۲۰۱۰) ترکیبی از ویژگی‌های کارمند و رهبر را لازمه تحقق سازمان دو سوتوان می‌دانند.

از سویی دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گری که به شکل اقتضایی (تقویت‌کننده یا محدودکننده) ظاهر می‌شوند و بایستی برای استقرار سازمان دو سوتوان مد نظر قرار گیرند شامل اندازه، سیاست‌های اقتصادی دولت، قوانین حاکم بر نظام بانکی، توجه رسانه‌ها و فرهنگ ملی است. در واقع، پیاده‌سازی مطلوب سازمان دو سوتوان در بانک مستلزم تحلیل دقیق عوامل فوق‌الذکر است. مارابلی و همکاران (۲۰۱۶) در همین راستا پی بردند که بزرگی یا کوچکی شعبات بانک برای استقرار دو سوتوانی سازمانی اهمیت دارند و باید مدنظر قرار گیرند. با این حال، در تحقیقات قبلی چندان به سایر عوامل پرداخته نشده است. به علاوه، نتایج پژوهش حاکی از آن

است که اگر سازمان دو سوتوان به نحو مطلوب پیاده‌سازی شود، پیامدهایی مناسبی برای بانک‌ها خواهد داشت که عبارت‌اند از: افزایش رضایتمندی مشتریان (بازار)، تقویت سودآوری پایدار (حسابداری)؛ کمک به عملکرد نوآوری و رشد بانک (رشد). در این راستا نیز تحقیقاتی (از جمله سیمسک، ۲۰۰۹؛ رایش و برکینشاو، ۲۰۰۸) صورت گرفته است که نقش مؤثر دو سوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان را خاطر نشان کرده‌اند. در آخر، برای آنکه دو سوتوانی در بانک‌ها رخ دهد نیازمند به‌کارگیری راهبردهایی است. یافته‌های پژوهش نشان داد که این راهبردها عبارت‌اند از راهبرد ائتلاف (اتحاد با بانک‌های دیگر، گزینش یک فعالیت و برون‌سپاری فعالیت دیگری)، راهبرد موازنه (جداسازی فضایی و زمانی، تکامل کلنی‌های مجزا، در آغوش گرفتن، موازنه هارمونیک، میانه‌روی) و راهبرد ساختارهای پیچیده (ساختارهای موازی، سازمان فرا متن) اشاره کرد. از این رو، پیاده‌سازی سازمان دو سوتوان مستلزم توجه به راهبردهای فوق‌الذکر برای تعقیب همزمان هر دو فعالیت یعنی نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه است. در حالی که تحقیقات چندانی در مورد راهبردهای تحقق سازمان دو سوتوان صورت نگرفته است، اورلی و توشمن (۲۰۱۱) خاطر نشان کردند که برای تحقق همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری نیاز به جدا کردن واحدها یعنی تفکیک ساختاری است.

به هر حال پیاده‌سازی دو سوتوانی سازمانی در بانک مستلزم وجود بسترهای مناسب و در نظر گرفتن الزاماتی خاصی است. از این رو، الگوی طراحی شده به مدیران برای پیاده‌سازی دو سوتوان در بانک‌ها کمک خواهد کرد. با این حال، هر پژوهش‌دارای محدودیت‌هایی که باید مدنظر قرار گیرند. نبود تجربه پیاده‌سازی سازمان دوسوتوان در اکثر بانک مورد مطالعه از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر است؛ زیرا یافتن افرادی که هم آگاه به مبحث دوسوتوانی و هم حوزه مدیریت استراتژیک باشند، امری دشوار بود. از جمله محدودیت‌های دیگر این پژوهش نبود تعریف روشن و مورد اتفاق سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری بود. هر چند مفهوم‌پردازی‌هایی در مورد دو سوتوانی سازمانی (گیسون و برکینشاو، ۲۰۰۴؛ تاشمن و اوریلی، ۲۰۰۶) وجود داشته است، اما هنوز ابهاماتی در مورد مفهوم سازمان دو سوتوان در صنعت بانکداری به علت تفاوت دیدگاه‌ها در مورد نوع‌شناسی آن وجود دارد. از این رو، با توجه به انواع دو سوتوانی شامل ساختاری، مدیریت استراتژیک، زمینه‌ای، نوآوری و انطباق، پیشنهاد می‌شود که مفهوم دو سوتوانی در صنایع دیگر مورد مطالعه قرار گیرد. همچنین از جمله محدودیت‌های دیگر پژوهش می‌توان به تفکیک عوامل زمینه‌ای یعنی عوامل سازمانی و فردی در مدل پژوهش اشاره کرد، در حالی که در دنیای واقعی این عوامل قابل تفکیک نیستند. از این رو، اتخاذ رویکرد هم‌افزایی که رابطه سازنده‌ای بین عوامل تأثیرگذار را در نظر می‌گیرد، نیازمند بررسی است. در آخر، توجه به این

نکته ضروری است که این پژوهش، سازمان دو سوتوان را مدنظر قرار داده است که تعقیب همزمان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه است که وقوع این رفتار مستلزم پیوند دو قابلیت در ساختار و رفتار است، اما تمرکز دقیق بر هر دو قابلیت مستلزم توجه به نوع ساختار و رفتار مناسب اکتشاف و بهره‌برداری است. از این رو، به محققان پیشنهاد می‌شود که به بررسی تناسب ساختار متناسب با نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه و تناسب فرهنگ متناسب با نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه بپردازند.

منابع

- داناوی فرد، حسن. امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تأملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد. *اندیشه مدیریت*، ۱ (۲)، ۶۹-۹۷
- مرادی، محمود. یاکیده، کیخسرو. مدنی، فاطمه. (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دو سوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دو سوتوانی سازمانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳ (۴)، ۳۶۱۱ - ۳۶۴۱.
- وکیلی، یوسف. حسن پور، اکبر. سعیدی، لعیا. (۱۳۹۷). تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دو سوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دو سوتوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت. *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۱ (۱)، ۴۵-۶۸.
- Adler, P. S. Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58: 1652-1661.
- Baškarada, S., Watson, J. and Cromarty, J. (2016), "Leadership and organizational ambidexterity", *Journal of Management Development*, 35 (6), pp. 778-788. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004>
- Brix, J. (2019), "Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures", *The Learning Organization*, 26, <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034>
- Costanzo, L. A. (2018). Organisational Ambidexterity in the UK Financial Services: A Corporate Level Perspective. *European Management Review*. 16 (4), 1015-1041. doi:10.1111/emre.12311
- Creswell, J. W. (2005). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc, 17(4), pp. 263-291.
- Filippini, R. Güttel, W. H. & Nosella, A. (2012). Ambidexterity and the evolution of knowledge management initiatives. *Journal of Business Research*, 65(3), 317-324.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- He, Z. and Wong, P. (2004) Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4), pp. 481-494.
- Hotz, F. (2010). *Organizational Ambidexterity: A Multi-Level Perspective on Organizational Alignment*. Thesis, alexandria.unisg.ch

- Jansen, J. J. P. Tempelaar, M. P. Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.
- Jansen, J. J. P. van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57: 351-363.
- Kauppila, O-P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lubatkin, M. H. Simsek, Z. Ling, Y. and Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, *Journal of Management*, 32(5), pp. 646-672. 10.1177/0149206306290712
- Marabelli, M. Frigerio, C. & Rajola, F. (2012). Ambidexterity in Service Organizations: Reference Models from the Banking Industry, *Industry and Innovation*, 19:2, 109-126
- March, J.G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-87.
- Mihalache, O. R. Jansen, J. J. Van den Bosch, F. A. & Volberda, H. W. (2014) Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148.
- O’Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.
- O’Reilly, C.A. Tushman, M.L. (2008) Ambidexterity as a dynamic Capability: Resolving the innovator’s Dilemma. *Research in organizational behavior*, 28: 185-206.
- O’Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4). <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Patel, P. C. Messersmith, J. G. & Lepak, D. P. (2013). Walking the tight-rope: An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442.
- Prieto, I. M. & Pilar Pérez Santana, M. (2012) Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189–211.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34 (3), pp. 375–409.
- Wang, H. & Li, J. (2017). Untangling the effects of over exploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Management*, 34 (5), pp. 925-951.
- Yigit, M. (2013). “Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations”. *School of Management*. Karlskrona, Suécia.
- Yu Gun Jea & Olga M. Khessina(2012). The Role of Exploration in Firm Survival in the Worldwide Optical Library Market. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2012(1):11519*.