Supreme National Defense University Quarterly Journal of Strategic Management Research in National Defense

https://issk.sndu.ac.ir E-ISSN: 2980-8219

Vol. 10, No. 2, Issue. 38, Summer 2026 **Received:** 2025/01/04 **Accepted:** 2025/08/31

Research paper

Development and Validation of an Ambidextrous Organizational Culture Model Using Structural Equation Modeling

Gholam Reza Goodarzi
Professor of Industrial Management, Faculty of Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.
Mehdi Akbari
PhD in Business Administration, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
Mohammad Ali Ansari Cheshmeh
Integrated Master's Student in Islamic Studies and Industrial Management, Faculty of Management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
Email: m.aliansari@isu.ac.ir

Abstract

Addressing the multidimensional challenges arising from the increasing dynamism and diversity of business environments, together with the need to employ multiple approaches to corporate strategic management, requires organizations to develop ambidextrous capabilities. In this context, the effective design and appropriate management of organizational culture are essential as powerful mechanisms for facilitating the implementation of a dynamic combination of multiple strategic management approaches. Nevertheless, one of the major challenges in developing an ambidextrous organization is identifying the defining characteristics of an ambidextrous culture. Accordingly, the primary objective of the present study was to develop and explain a model of ambidextrous organizational culture by determining the characteristics and components of organizational culture required under different strategic management approaches to achieve organizational ambidexterity. The study drew on a review of the relevant literature and expert opinions and employed Structural Equation Modeling (SEM). Based on the findings, the proposed model of ambidextrous organizational culture was developed and explained in terms of four components: shared vision culture, self-questioning, dynamic expectations, and external orientation, together with 23 associated cultural characteristics. The application of the proposed methodology in a multidisciplinary defense organization demonstrated an acceptable level of validity and provided empirical support for the proposed model.

Keywords: Organizational Culture; Ambidexterity; Ambidextrous Organizational Culture; Structural Equation Modeling

فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی
سال دهم، شماره دوم (پیاپی ۳۸)، تابستان ۱۴۰۵، صص. ۲۲۷-۲۵۸
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ ـ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۹

مقاله پژوهشی

طراحی و تبیین مدل فرهنگ سازمانی دوسوتوان با استفاده از روش معادلات ساختاری

غلامرضا گودرزی
استاد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران
مهدی اکبری
دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
محمدعلی انصاری چشمه
دانشجوی کارشناسی ارشد پیوسته معارف اسلامی و مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
Email: m.aliansari@isu.ac.ir

چکیده
رویارویی با چالش‌های چندبُعدی ناشی از افزایش پویایی و تنوع در محیط‌های کسب‌وکار و لزوم کاربست رویکردهای مختلف در مدیریت راهبردی بنگاه، نیازمند برخورداری از قابلیت دوسوتوانی سازمانی است. در این راستا، طرح‌ریزی باکیفیت و مدیریت درست فرهنگ به‌عنوان یک اهرم قوی برای اجراپذیر کردن ترکیب پویای رویکردهای متعدد در مدیریت راهبردی بنگاه حیاتی است. با این وجود، یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های جهت رسیدن به یک سازمان دوسوتوان، مشخص کردن مختصات سازه فرهنگ دوسوتوان است. در حقیقت، یافتن پاسخی موجه که خصیصه‌ها و مؤلفه‌های سازه فرهنگ در هرکدام از رویکردهای مدیریت راهبردی، جهت رسیدن به یک سازمان دوسوتوان کدام‌اند، هدف اصلی طراحی و تبیین مدل فرهنگ دوسوتوان در پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد. در این بررسی، ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای و بهره‌مندی از نظرات خبرگان، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. براین‌اساس، مدل فرهنگ دوسوتوان در قالب ۴ مؤلفه فرهنگ چشم‌انداز مشترک، خود پرسش‌گری، انتظار پویا و برون‌نگر و خصیصه‌های فرهنگی ۲۳ گانه مرتبط، طراحی و تبیین شد. نتایج کاربرد روش‌شناسی پیشنهادی در یک بنگاه چندرشته‌ای دفاعی، گواه بر ارزش و اعتبار قابل قبول مدل پیشنهادی پژوهش حاضر است.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ، دوسوتوانی، فرهنگ دوسوتوان، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

مقدمه

تغییرات در جهان کسب‌وکار به‌سرعت رو به انجام است. تاآنجاکه همه اتفاق‌نظر دارند که خروجی آن، یک وضعیت نرمال جدید است که خصیصه‌اش بی‌ثباتی و پیش‌بینی ناپذیری خواهد بود. در چنین شرایطی، شکننده بودن بیش از اندازه موفقیت و سرآمدی سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. گواهی بر این ادعا، سرعت و تعدد جایگزینی مدیران و مسئولان، شکاف عمیق عملکردی بین بازندگان و برندگان و روند رو به نزول زمانی که یک بنگاه اقتصادی در لیست شرکت‌های برتر در سطح جهانی (S&P 500)، منطقه‌ای (DS100) و یا ملی (IMI100) باقی می‌ماند، (براساس شاخص‌های بورس سهام S&P 500 این زمان در سال ۱۹۵۵ به مدت ۴۵ سال، در سال ۱۹۷۶ به ۲۶ سال و در سال ۲۰۰۹ به ۱۷ سال رسیده و شرکت‌های متعددی از این رقابت حذف شده‌اند) است (کلر و پرایس، ۲۰۱۱).

آنچه در این بین، مشهود است، جانب‌داری مفرط از اصول، مفاهیم و فرایندهای مدیریتی کسب‌وکار مبتنی بر انگاره‌های تحول و تعالی در کوتاه و میان‌مدت است که گویای تأکید و تمرکز بر ترجمان تک‌بُعدی نظریات، سازه‌ها و فنون مدیریتی، نظیر رهبری، ساختار، فرهنگ، نوآوری و غیره، مبتنی بر دستیابی به مزیت رقابتی در حوزه بهره‌برداری از فعالیت محوری و مدل کسب‌وکار فعلی شرکت است (دراکر، ۱۹۹۹). این درحالی است که می‌بایست در کنار دیدگاه ایستا، دیدگاه پویاتری تبیین و تشریح شود تا هم دربرگیرنده انگاشت‌های سرآمدی در کوتاه و میان‌مدت باشد و هم انگاره‌های موفقیت در بلندمدت و آینده دور را نیز در پی داشته باشد، چراکه هر سازمانی براساس ایده‌های تجاری خود اداره می‌شود و براساس آن طرز تفکر، راهبردهای تجاری خود را برنامه‌ریزی و مدیریت می‌کند (دراکر، ۱۹۹۹). در حقیقت، راهبرد، وسیله سنجش انگاره‌های کسب‌وکار است. چنانچه راهبرد محقق نشود، اولین علامتی است که ما را در کارایی این انگاره‌ها دچار تردید کرده و نیاز به بازطراحی و بازاندیشی در فنون، رویکردها و حتی انگاشت‌ها بازآرایی الگوها و به تبع آن، بازنگری در راهبردها، اهداف و برنامه‌ها را مشخص می‌کند. بدین‌ترتیب، نه‌تنها باید رویکرد درست را در تدوین راهبرد کسب‌وکار مدِنظر داشت، بلکه لازم است تلفیق صحیحی از رویکردهای

گوناگون را با توجه به تغییرات محیطی برگزید. درواقع، مدیریت هوشیار باید به ترکیب رویکردهای گوناگون برای مقابله با محیط‌های چندفازی مؤثر و رو به تغییر پرداخته تا ضمن اجرای مؤثر راهبردها و ایجاد مزیت رقابتی، به حفظ آن در بستر زمان و نیل به سرآمدی پایدار دست یابد (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶). شرکتی که در چنین محیط متنوعی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در پیوستار زمان، گریزی از کاربست رویکردهای مختلف در تدوین و اجرای راهبرد ندارد، باید از قابلیت دوسوتوانی برخوردار باشد. دوسوتوانی، توانایی به‌کارگیری چندین رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه قلمداد می‌شود (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶). درواقع، سازمان‌های دوسوتوان ضمن تمرکز بر روی بهترین افکار و اندیشه‌ها و نیز قابلیت‌های مربوط به اداره بنگاه‌های امروزی (رویکرد کلاسیک)، بر باورها و چهارچوب‌های نظری، اصول و ظرفیت‌های چگونگی برخورد با آینده در پیش (رویکرد سازگاری و آینده‌نگر) و یا تکوین آینده مطلوب و مورد نظر (رویکرد آینده‌ساز) نیز تأکید دارند. بدین‌ترتیب، سازمان‌های دوسوتوان خود را سریع‌تر، بهتر و تأثیرگذارتر در مقایسه با سایر سازمان‌ها با تغییرات محیط پویا وفق می‌دهند که مهم‌ترین دستاورد و خروجی دوسوتوانی برای هر سازمانی، دست یافتن به غایت مزیت رقابتی و سرآمدی پایدار در یک محیط آشوبناک است.

دوسوتوانی سازمانی، به‌عنوان یک راهبرد، به‌وسیله بسیاری از پژوهش‌های انجام شده، کاری بسیار سخت و پیچیده برای اجرا در سازمان‌هاست. ازاین‌رو، در راستای ایجاد زبان واحد، هدف مشترک وحدت رویه در اقدام‌ها و فعالیت‌های سازمانی مبتنی بر نظریه دوسوتوانی، بایسته است تا مدل دوسوتوانی سازمانی در هریک از ابعاد محیط داخلی بنگاه و به‌ویژه فرهنگ، طراحی و تبیین گردد؛ چراکه گزارش‌های متعددی بر تناسب راهبرد و فرهنگ به‌عنوان یک ابزار قوی برای قابل اجرا کردن راهبردها و پیاده‌سازی موفق آن اذعان دارند (محمودی میمند و اکبری، ۲۰۱۷). تا جایی که اشنایدر و بارسو (۲۰۰۳) در کتابی با عنوان «مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها» اشاره به این مضمون دارند که مسائل مشترکی در سازمان‌ها وجود دارند که برخی آن را راهبرد و برخی دیگر آن را فرهنگ نامیده‌اند و این

خود تأیید دیگری بر رابطه نزدیک راهبرد و فرهنگ است. همچنین، به‌طور اخص، گیبسون و برکین‌شاو (۲۰۰۴) و یانگ و آتواهن (۲۰۰۷)، از فرهنگ به‌عنوان منبع کلیدی دوسوتوانی و یک ظرفیت متمایز افزایش عملکرد در سازمان‌های دوسوتوان یاد می‌کنند؛ بنابراین، همیشه مدیران با این موضوع دست‌به‌گریبان هستند که فرهنگ سازمانی را باید چگونه طراحی و مدیریت کنند تا سازمان هم بتواند به تقاضاهای فعلی وضع موجود بازار پاسخ‌گو باشد و هم بتواند خود را با وضعیت آتی در بازار سازگار کند.

همچنین، بررسی پژوهش‌ها و مطالعاتی که با تمرکز بر طراحی و تبیین مدل دوسوتوانی سازمانی انجام شده است، حاکی از تحقیقات اندک صورت گرفته در زمینهٔ تعیین مختصات سازه فرهنگ دوسوتوان است. درواقع، بررسی مطالعاتی که با تمرکز بر موضوع نظریه دوسوتوانی به سرانجام رسیده است، بیشتر حاکی از پژوهش‌هایی است که در آن کوشیده شده است تا با تمرکز بر بعد فرهنگ دوسوتوان به‌عنوان متغیر مستقل و متغیر وابسته عملکرد سازمانی، به‌طور مستقیم و یا با میانجی‌گری متغیر دوسوتوانی سازمانی، به تأیید یا رد ارتباط و هم‌بستگی و یا تأثیر و روابط علت و معلولی در فرضیه‌های تعریف شده بپردازد (مدنی، ۲۰۱۵)؛ بنابراین، یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های نیل به یک سازمان دوسوتوان که قابلیت و توانایی کاربست دو یا چند رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه را به‌صورت هم‌زمان یا متوالی داشته باشد، تعیین مختصات سازه فرهنگ دوسوتوان است. به‌عبارت‌دیگر، یافتن پاسخی مناسب که مؤلفه‌ها و خصیصه‌های فرهنگی در هریک از رویکردهای مدیریت راهبردی بنگاه (رویکردهای کلاسیک، سازگاری، آینده‌نگر و آینده‌ساز) جهت نیل به یک سازمان دوسوتوان کدام‌اند، هدف اصلی تبیین مختصات و مدل فرهنگ دوسوتوان را در پژوهش حاضر تشکیل می‌دهد.

براین‌اساس، مسئله نظری پژوهش حاضر، تبیین مختصات فرهنگ دوسوتوان، مشتمل بر مؤلفه‌ها و خصیصه‌های سازه فرهنگ، متناسب با به‌کارگیری رویکردهای مختلف در مدیریت راهبردی بنگاه، است. بنابراین، پژوهش حاضر می‌کوشد، ضمن مرور مبانی نظری موضوع در چهارچوب مباحث دوسوتوانی سازمانی، رویکردهای چهارگانه تدوین راهبرد و فرهنگ

دوسوتوان، با انجام مصاحبه از خبرگان و کاربست روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، در یک بنگاه چندرشته‌ای دفاعی، به طراحی و تبیین مدل فرهنگ دوسوتوان بپردازد.

۱. مبانی نظری

۱-۱. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک رکن مهم و اساسی در پیکره سازمان، بر تمامی حوزه‌های سازمان مانند تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، انگیزش، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و موارد مشابه تأثیر می‌گذارد، به صورتی که سازمان‌های موفق دارای فرهنگ سازمانی قوی و مؤثری هستند (اله یار و باشکوه ۱۳۹۹: ۳). سازمان‌های امروزی به این نتیجه رسیده‌اند که یکی از عوامل سرنوشت‌ساز در دستیابی به موفقیت و تداوم، به‌ویژه در حوزه‌های مرتبط با مدیریت تغییر، فرهنگ سازمانی است. سازمان‌های پیشرو موفق اکثراً از فرهنگی مبتنی بر مجموعه‌ای از باورهای قوی و مشترک که توسط ساختار و راهبرد پشتیبانی می‌شوند، سود می‌برند (سینگ و همکاران[1]، ۲۰۲۱: ۳). از دیدگاه تومیدوا و همکاران فرهنگ سازمانی موجبات هماهنگی در داخل سازمان و ایجاد سازگاری در خارج از سازمان را فراهم می‌کند و به‌مثابهٔ یک کنترل‌کننده اجتماعی در جهت تقویت ارزش‌های غالب و رفتارهای مشخص عمل می‌کند (تومیدوا و همکاران[2]، ۲۰۲۱: ۳). به‌عنوان مثال راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مانند استفاده از نظام‌های حاکمیت فناوری اطلاعات، می‌تواند تحت تأثیر فرهنگ سازمانی، با تغییر به سمت فرهنگ بازار در برخی از سازمان‌های دولتی محلی قرار گیرد (مولیدزا[3]، ۲۰۲۳: ۴).

۱-۲. دوسوتوانی سازمانی

سرآمدی پایدار به معنای حالتی است که در آن سرآمد ماندن به اندازه سرآمد شدن مهم است

1. Hsiung and et. al
2. Thomaidou and et. al
3. Maulidza

و نیازمند دارا بودن قابلیتی دوسو است. بدین‌مفهوم که سازمان همچنان که درحال کشف قابلیت‌های جدید است، به‌صورت هم‌زمان از قابلیت‌های موجود نیز بهترین بهره ممکن را ببرد. دوسوتوانی درواقع یک ظرفیت سازمانی است که در آن دو هدف ناسازگار سازمانی بلندمدت و کوتاه‌مدت، به‌خوبی در کنار هم به سرانجام برسند. تعاریف متعددی برای مفهوم دوسوتوانی سازمانی ارائه شده است که هریک از زاویه‌ای کوشیده‌اند تا این مفهوم را تبیین و تشریح کنند (جدول ۱).

همان‌طوری‌که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، برخی از مقالات به ایجاد ادبیات نظری و برای گسترش مفهوم دوسوتوانی نگاشته شده‌اند. برخی نویسندگان و محققان نیز به بررسی نتایج و پیامدها و پیشینه آن در سازمان‌ها و همچنین نقش واسطه یا تعدیل‌گری آن پرداخته‌اند. معدود مقالاتی نیز عوامل ایجادکننده دوسوتوانی نظیر فرهنگ، ساختار، نوآوری و مدیریت و رهبری را مورد بررسی قرار داده‌اند. درواقع، سیر مراحل توسعه و مفهوم‌سازی دوسوتوانی را می‌توان در سه مرحله معرفی (۲۰۰۵-۱۹۹۵)، رشد (۲۰۰۹-۲۰۰۵) و تثبیت و تقویت دوسوتوانی (۲۰۱۰ تاکنون) دسته‌بندی کرد.

جدول ۱: تعاریف دوسوتوانی سازمانی

تعریف	منبع
مدیریت تقاضاهای متناقض با ایجاد ساختارهای دوگانه که گروهی از واحدهای تجاری بر هم‌ترازی (بهره‌برداری) واحدهای دیگر بر سازگاری (اکتشاف) تمرکز داشته باشند	دانکن،۱۹۷۶
توانایی برای اداره کردن تغییرات افزایشی و انقلابی (دوسوتوانی زمانی)	تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۶
بهبود ابزارهای فعلی و ایجاد محصولات جدید بر پایه فناوری‌های موجود در کنار حرکت به سمت یک محدوده تکنولوژیک جدید (نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری)	بنر و تاشمن،۲۰۰۳
جداسازی بین واحدهای بهره‌بردار و اکتشافی (دوسوتوانی ساختاری)	اوریلی و تاشمن،۲۰۰۴
توانایی سازمانی در پاسخ به تقاضاهای بازار و هم‌زمان سازگاری با تغییرات محیط	گیبسون و برکین شاو،۲۰۰۴
کارایی در مدیریت تقاضای کسب‌وکار امروز و سازگاری با تغییرات محیطی در همان زمان	اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵

تعریف	منبع
توجه هم‌زمان به پالایش، انتخاب، تولید، کارایی، اجرا و پیاده‌سازی در کنار تحقیقات، تنوع، خطرپذیری، تجربه و آزمون، انعطاف‌پذیری و نوآوری مبتنی بر یادگیری	هوآنگ، ۲۰۱۰
سازگار ساختن بنگاه با نیازهای امروز و فردای بازار، تغییرات تدریجی و ناگهانی، راهبردهای تمایز و رهبری هزینه و به‌طورکلی هماهنگی با جهان و سازگاری با بازار محلی	
توسعه محصول جدید از لحاظ عملکرد کسب‌وکار و از نظر عملکرد دانش	ترنر، اسوارت و میلر، ۲۰۱۳
برخورداری از دو ساختار ارگانیکی (مبتنی بر سطح بالایی از عدم تمرکز و استقلال) و مکانیکی (مبتنی بر استانداردسازی، تمرکز و روابط سلسله‌مراتبی)	یقتین و صالحی، ۲۰۱۴
توجه هم‌زمان بر فرهنگ و باورهای تنوع سازمانی و فرهنگ و ارزش‌های چشم‌انداز مشترک	وانگ و رفیق،۲۰۱۴
برخورداری مدیران از دیدی کوتاه‌مدت و نتیجه‌گرا در کنار دیدی بلندمدت و توانمندساز و نیز تأکید هم‌زمان بر برون‌نگری و درون‌نگری	جانی و همکاران،۲۰۱۵
تعادل بین اکتشاف (به معنای آزمون بدیل‌های جدید) و سودآوری (به معنای پالایش و گسترش شایستگی‌ها، فناوری‌ها و پارادایم‌های موجود) با علم به این مهم که بازخورد به‌دست‌آمده از اکتشاف عموماً نامشخص و نتایج حاصل از سودآوری عموماً مثبت، دقیق و قابل پیش‌بینی است.	هیل و برکین شاو، ۲۰۱۴
توانایی به‌کارگیری چندین رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه (رویکردهای کلاسیک، سازگاری، آینده‌نگر و آینده‌ساز)	ریوز و همکاران، ۲۰۱۶

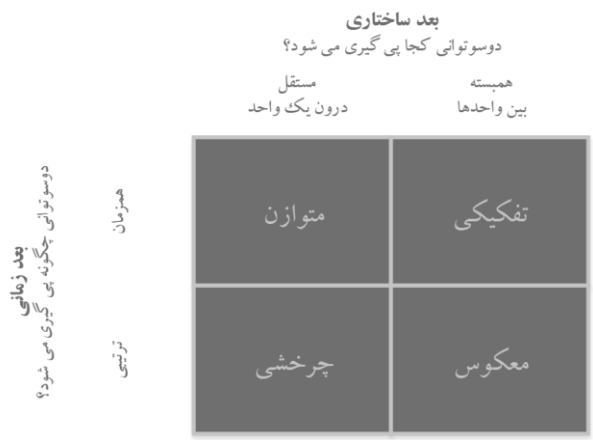
مطالعات مختلفی که در زمینهٔ دوسوتوانی سازمانی صورت‌گرفته نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که در هر دو حوزه اکتشاف و بهره‌برداری درگیر هستند، خواه به روش تعادلی یا روش ترکیبی، در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یک بعد تمرکز و تأکید می‌کنند، احتمال بیشتری برای دستیابی به عملکرد فوق‌العاده دارند (هیل و برکین‌شاو، ۱۹۳۱). البته، باید اذعان داشت که هماهنگ‌سازی اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان، کار ساده‌ای نیست. ماتس و اوهر (۲۰۱۳)، استدلال می‌کنند که سازمان‌ها در طول عمر خود، بسته به این‌که در دوراهی اکتشاف و استخراج چگونه فعالیت کنند، به چهار دسته، براساس میزان تمرکز بر اکتشاف و بهره‌برداری، تقسیم می‌شوند (شکل ۱).



شکل ۱: دسته‌بندی بنگاه‌ها براساس دو بُعد بهره‌برداری و اکتشاف (هیل و برکین شاو،۲۰۱۴)

۱-۲-۱. انواع دوسوتوانی سازمانی

سیمسک و همکاران (۲۰۰۹)، چهار نوع دوسوتوانی سازمانی را با توجه به بعد ساختاری و بُعد زمانی دوسوتوانی بر می‌شمرند. بُعد اول، به بُعد زمان اشاره دارد؛ زیرا تسخیر گستره دوسوتوانی به‌طور هم‌زمان یا متوالی، در طول زمان پیگیری می‌شود. ماهیت زمانی دوسوتوانی، به‌دست آوردن تمایزات مابین قابلیت‌های سازمانی مورد نیاز برای پشتیبانی از پیگیری‌های هم‌زمان بهره‌برداری و اکتشاف و نیازمندی‌های آن‌ها برای جایگزینی بین بهره‌برداری و اکتشاف در یک پیگیری متوالی در طول زمان است. بُعد دوم، به بعد ساختار اشاره دارد که دو بعد ساختار مستقل وابسته را دربردارد. هنگامی‌که اکتشاف و بهره‌برداری واحدی یکسان پیگیری می‌شود، دوسوتوانی ساختاری مستقل نامیده می‌شود. در طرف مقابل، زمانی که این پیگیری‌ها نیازمند دواحد مجزا یا بیشتر است، به آن دوسوتوانی ساختاری وابسته گفته می‌شود. با قرار گرفتن این ابعاد در کنار یکدیگر، چهار مدل توصیف از دوسوتوانی مشتمل بر چرخشی، متوازن، معکوس و تفکیکی به وجود می‌آید که در شکل (۲)، مشخص شده است.



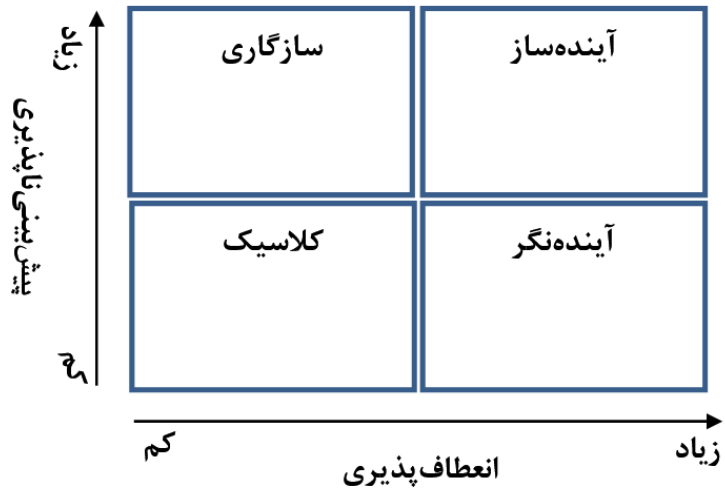
شکل ۲: انواع دوسوتوانی سازمانی (سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹)

علاوه بر تقسیم‌بندی‌های موصوف، یکی از تقسیم‌بندی‌های عمومی که برای دوسوتوانی انجام می‌شود، تقسیم‌بندی دوسوتوانی به دوسوتوانی ساختاری و دوسوتوانی زمینه‌ای است. دوسوتوانی که در ساختار سازمانی دیده می‌شود، به‌عنوان دوسوتوانی ساختاری شناخته می‌شود و آن نوع دوسوتوانی که در جهت‌گیری رفتاری سازمان است، دوسوتوانی زمینه‌ای است. دوسوتوانی ساختاری به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا واحدهای مرتبط با اکتشاف را با واحدهای مرتبط با بهره‌برداری مجزا سازند و در این واحدها فرایندها، ساختارها و فرهنگ‌های متفاوتی پیاده‌سازی کنند (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۱). دوسوتوانی زمینه‌ای نوعی توانایی است که در رفتار سازمانی ریشه دارد. این نوع دوسوتوانی به‌وسیله ایجاد فرایندها و نظام‌ها به‌دست می‌آید که افراد را تشویق می‌کند تا خود قضاوت کنند که چگونه وقت خود را بین اقدامات مرتبط با بهره‌برداری و اکتشاف تقسیم کنند و خود را با الزامات تغییر، هماهنگ کنند (گیبسون و برکین‌شاو، ۲۰۰۴).

۱-۲-۲. رویکردهای چهارگانه راهبرد در سازمان‌های دوسوتوان

اکثر شرکت‌ها در محیطی که چندین کسب‌وکار در آن حضور یافته‌اند، فعالیت می‌کنند، نقاط جغرافیایی و طبقه‌بندی‌های محصولات مختلف را شامل می‌شوند، سریعاً در طول زمان تغییر

می‌کنند و براساس گستره‌ای وسیع از کارکردها و بخش‌های مختلف استوارند. بنگاهی که در محیطی با این تنوع فعالیت می‌کند، باید رویکرد دوسوتوانی داشته باشد. دوسوتوانی در اینجا، به قابلیت و توانایی به‌کارگیری چندین رویکرد در مدیریت راهبردی، به شکل متوالی یا در هر زمان گفته می‌شود (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶). در همین راستا، تیم مشاوره بوستون رویکردهای چهارگانه راهبرد در سازمان‌های دوسوتوان را از دو منظر پیش‌بینی‌پذیری (آیا تغییرات پیش‌بینی‌پذیر است؟) و انعطاف‌پذیری (آیا بنگاه به‌تنهایی یا با همکاری دیگران می‌تواند محیط را شکل دهد؟) مطرح کرد (شکل ۳) که در آن چگونگی انتخاب مناسب‌ترین رویکردهای مدیریت راهبردی را تبیین می‌کند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶).



شکل ۳: رویکردهای شاخص در مدیریت راهبردی سازمان‌ها (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶)

در هریک از رویکردهای اشاره شده در شکل بالا، علاوه بر این‌که شیوه‌ای کاملاً متفاوت در تدوین راهبرد دارد، رویکردی متفاوتی نیز در جاری‌سازی داشته و به‌تبع آن الزامات متفاوتی را نیز ایجاد می‌کند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶). درواقع، محیط‌های کلاسیکِ پیش‌بینی‌پذیر، در حیطه راهبردهای موقعیت یا جایگاه‌یابی قرار می‌گیرند که بر مزیت حاصل از تولید انبوه یا ایجاد تمایز و قابلیت‌ها استوارند و با تحلیل و برنامه‌ریزی جامع، به‌دست

می‌آیند. در محیط سازگاری نیاز به آزمایش و تجربه مستمر وجود دارد و ازآنجایی‌که محیط با سرعت در حال تغییر و غیرقابل پیش‌بینی است، برنامه‌ریزی به‌خوبی در این محیط اتفاق نمی‌افتد و اثربخشی لازم را نخواهد داشت. در یک محیط آینده‌نگر، بنگاه تلاش می‌کند تا با ایجاد بازار جدید و یا به تغییر در بازارهای فعلی، به پیروزی دست پیدا کنند. در یک محیط آینده‌ساز، سازمان‌ها با استفاده از مزیت‌های خود و یا سایر ذی‌نفعان، صنعت را تشکیل داده و یا آن را به مسیری که متمایل هستند، سوق می‌دهند.

در ساده‌ترین حالت، اولویت‌های ضروری در تدوین راهبرد سازمان‌های دوسوتوان، از هر رویکرد به رویکرد دیگر، تفاوتی چشم‌گیر دارند. بدین‌ترتیب که در رویکرد کلاسیک، باید بزرگ بود، در رویکرد سازگاری، باید سریع بود، در رویکرد آینده‌نگر، باید اولین بود و در رویکرد آینده‌ساز، باید شکل‌دهنده و پیشتاز بود.

رویکردهای ذکرشده در شکل (۳) را می‌توان در سه سطحِ شناخت و اجرای رویکرد مناسب به راهبرد برای بخش خاصی از کسب‌وکار، مدیریت رویکردهای مختلف راهبردی در بخش‌های مختلف کسب‌وکار در طول زمان و کمک به رهبران برای حرکت دادن و نتیجه‌گیری کردن از رویکرد راهبردی در طول زمان به‌کارگرفت (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶). درواقع، استفاده از رویکردهای مناسب مدیریت راهبردی بنگاه در یک یا چند بخش مختلف بنگاه، در رسیدن به یک سازمان دوسوتوان راه‌گشا است. چن (۲۰۱۶) اذعان دارد که در سازمان‌های هلدینگ عمدتاً دوسوتوانی ساختاری و در سطح یک کسب‌وکار، دوسوتوانی زمینه‌ای، رایج و متداول است؛ اما نکته حائز اهمیت این‌که رهبران هستند که با ایجاد و تنظیم بستر راهبرد در به‌کارگیری مناسب و متناسب رویکردهای راهبرد نقشی حیاتی ایفا می‌کنند و به شکل‌گیری سازمان دوسوتوان (مجموعه رویکردهای چندگانه در راهبرد در شاکله بنگاه) جان می‌بخشند (ریوز و همکاران، ۲۰۱۶). ازاین‌رو، در ادامه، با تبیین و تشریح فرهنگ دوسوتوان، پژوهش حاضر می‌کوشد تا مؤلفه‌ها و خصیصه‌های سازه فرهنگ را که مرتبط و متناسب با هریک از رویکردهای مختلف در مدیریت راهبردی سازمان‌های دوسوتوان است، توسعه دهد.

۱-۲-۳. مختصات فرهنگ در سازمان دوسوتوان

فرهنگ سازمانی ویژگی اجتماعی سازمان است که به‌عنوان چسب اجتماعی عمل می‌کند و عناصر مختلف سازمانی را در کنار یکدیگر نگاه می‌دارد. در فرهنگ سازمانی که برای سازمان‌های دوسوتوان موردنظراست، باید توجه زیادی به مسائل مرتبط با نوآوری همچون درجه آزادی، استقلال و خطرپذیری وجود داشته باشد. درواقع، این شرکت‌ها، هم استقلالِ بخشی و خطرپذیری را جدی می‌گیرند و هم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری را در سازمان، به‌وسیله یک نظام واپایشی قوی و به‌هم‌پیوسته، در اختیار خود می‌گیرند (یقتین و صالحی،۲۰۱۴).

براساس پژوهش‌های جدید انجام شده، دوسوتوانی – زمینه‌ای – که نه‌تنها برای موفقیت سازمان لازم، بلکه ضروری است، وابسته به فرهنگ سازمانی است (گیبسون و برکین‌شاو،۲۰۰۴، سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹) که هم خلاقیت و هم نظم را تقویت کند (وانگ و رفیق،۲۰۱۴). توسعه‌های مفهومی جدید در زمینه‌های شناخت و یادگیری سازمانی استدلال می‌کنند که دانش، مهارت و توانایی‌های فردی که خلاقیت را تشویق کنند – که به آن تنوع سازمانی گفته می‌شود – و نیز ایجاد چشم‌انداز و انتظارات مشترک در گروه‌های کاری، می‌توانند با هم به‌عنوان ویژگی‌های یک فرهنگ سازمانی دوسوتوان شناخته شوند (وانگ و رفیق،۲۰۱۴).

فرنر و همکارانش (۲۰۰۵)، معتقدند که تنوع سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی است که تفاوت‌ها را تحمل و تشویق می‌کند و تفاوت‌های فردی را ازلحاظ مهارت‌ها، دیدگاه‌ها و دانش، شناسایی کرده و به آن‌ها پاداش می‌دهد. درواقع، تنوع سازمانی شامل ارزش‌هایی است که افراد را در جهت تفکر ابتکاری، رفتار مستقل و نوآورانه و ایجاد چشم‌اندازها و نقطه نظرات چندگانه تشویق می‌کنند (وانگ و رفیق، ۲۰۱۴).

برخلاف تنوع سازمانی که می‌تواند تأکیدی بر مختصات فرهنگ در رویکردهای سه‌گانه پالت راهبرد، به غیر از رویکرد متعارف یا کلاسیک باشد، چشم‌انداز مشترک به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که مشارکت فعال تمامی اعضای سازمانی را

در انتشار، ارتباطات، توسعه و اجرای اهداف سازمانی توسعه می‌دهد، تعریف می‌شود (وانگ و رفیق،۲۰۱۴). پیرس و انسلی (۲۰۰۴) چشم‌انداز مشترک را نوعی مدل ذهنی مشترک در زمینهٔ وضعیت آینده سازمان می‌دانند. چشم‌انداز مشترک نشان از ظرفیت اشتراک در زمینهٔ تصویر آینده اعضای سازمان و ایجاد تعهد نسبت به آینده مشترک سازمان به‌همراه ایجاد مبانی مشخصی برای دستیابی به این آینده مشترک است (گوتیرز و همکاران، ۲۰۰۹).

با توجه به مطالب موصوف، چشم‌انداز مشترک و تنوع سازمانی، می‌توانند یکپارچه شوند و سازه سطح بالاتر فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان را شکل دهند که این فرهنگ سازمانی نیازمند زمان برای توسعه است (مدنی، ۲۰۱۵، وانگ و رفیق،۲۰۱۴). در همین راستا، از دیدگاه وانگ و رفیق (۲۰۱۴)، مشارکت و همکاری انتظاری کارکنان سازمان، سازگاری در واکنش به شرایط خارجی بدون تغییر در ماهیت، هم‌بستگی و پیوستگی هنجاری و مأموریتی که اهداف اقتصادی و غیراقتصادی را هم‌گرا کند، چهار مشخصه اصلی فرهنگ دوسوتوان است که در آن، مأموریت و هم‌بستگی و پیوستگی، نشان از پایداری جهت‌گیری سازمان دارند و مشارکت و سازگاری، نشان از توانایی سازمان در انعطاف‌پذیری واکنش مقتضی به اتفاقات بیرونی دارند. همچنین، گیبسون و برکین‌شاو (۲۰۰۴)، معتقدند که یک سازمان دوسوتوان هم نباید بسیار منضبط و خشک باشد و هم نباید به‌صورت یک باشگاه اداره شود. در این زمینه، آن‌ها چهار مؤلفه نظم، انبساط، پشتیبانی و اعتماد را به‌عنوان چهار مؤلفه مورد توجه در فرهنگ سازمانی دوسوتوان می‌شناسند. درواقع، آن‌ها، با ترکیب دو دویی مؤلفه‌های چهارگانه مذکور، دو بُعد اصلی برای فرهنگ سازمان دوسوتوان، مشتمل بر مدیریت عملکردِ زمینه‌ای که ترکیبی از نظم و انبساط است و زمینه اجتماعی که ترکیبی از پشتیبانی و اعتماد است، برمی‌شمارند.

۱-۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به پژوهش‌هایی که به‌نوعی کوشیدند تا فرهنگ سازمانی دوسوتوان را تبیین کنند که برخی از آن‌ها در مطالبی که پیش‌تر عنوان شد، مرور و بررسی گردید، در ادامه، مؤلفه‌ها و خصیصه‌های مربوط به سازه فرهنگ که تبیین‌کننده مختصات فرهنگ دوسوتوان درکاربست

هم‌زمان یا متوالی دو یا چند رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه است، در قالب تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی مستخرج از مبانی نظری موضوع، به‌ویژه آرا و نظرات خبرگان بنگاه مورد مطالعه، ارائه می‌شود (جدول ۲).

جدول ۲: سازه‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ دوسوتوان

مقوله‌ها		مفاهیم، گویه‌ها	منابع و مآخذ
سازه	مؤلفه		
فرهنگ دوسوتوان	فرهنگ چشم‌انداز مشترک	هدف‌گرایی: حسی پُررنگ و شفاف و مشترک به هدف واحد (ارکان جهت ساز) منتج از تحلیل‌ها	سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹، یقتین و صالحی، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۸-۹-۱۰-۱۴-۱۵-۱۷-۲۰-۲۱
		پاسخ‌گویی: پیشبرد مسئولیت‌پذیری با تأکید بر نتایج توأم با ایجاد حس مشارکت و مالکیت در برابر اهداف	جانسن و همکاران، ۲۰۱۲، یقتین و صالحی، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۸-۹-۱۰-۱۴-۱۵-۱۷-۲۰-۲۱
		تمرکز: احترام و پایبندی به برنامه‌های راهبردی شرکت با نظارت و ممیزی دقیق	
		انضباط: ترویج و پرورش و تبعیت از استانداردهای شفاف رفتاری و عملکردی	سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹، یقتین و صالحی، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۵-۸-۹-۱۰-۱۴-۱۵-۱۷-۲۰-۲۱
		ذهنیت عمل‌گرا: متصل کردن عملکرد فردی یا فرایندی با اعطای پاداش قدردانی در راستای دستیابی به اهداف مشخص	
	فرهنگ خودپرسش‌گری	انتقادپذیر و چالشی: تنوع در دیدگاه‌ها (تنوع شناختی) و ترویج انتقادهای سازنده برای شکل‌گیری ایده‌های جدید و یادگیری سریع	هافستد و همکاران، ۲۰۱۰، سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹ مصاحبه شماره ۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۷-۱۸
		رقابت زمان محور: پرورش فکر و عمل سریع و صحیح به‌جای دقیق و کند	جانسن و همکاران، ۲۰۱۲، هافستد و همکاران، ۲۰۱۰، سیمسک و

مقوله‌ها		مفاهیم، گویه‌ها	منابع و مآخذ
سازه	مؤلفه		
			همکاران، ۲۰۰۹ مصاحبه شماره ۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۷-۱۸
		آزادی عمل توأم با انضباط فردی: تأکید بر رفتارها، ارزش‌ها و اهداف مشترک به‌جای اهداف دقیق و ثابت	گیبسون و برکین‌شاو،۲۰۰۴، رودیگوئز وهاچونوا، ۲۰۱۴، سیمسک و همکاران، ۲۰۰۹، وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۷-۱۸
		کار تیمی و روابط شبکه‌ای: تمرکز بر کارگروهی کاملاً هماهنگ و درعینِ‌حال مستقل	گیبسون و برکین‌شاو،۲۰۰۴، وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۷-۱۸
		خلاق و کارآفرینانه: تشویق افراد به ارائه طرح‌های شخصی با تفویض مسئولیت و اختصاص زمانی آزاد	
		حامی آزمایش و تجربه: ترغیب مفهوم شکست هوشمندانه با پذیرش اشتباهات و ریسک کارکنان در راستای خلاقیت و ایده‌پردازی	
	فرهنگ انتظار پویا	چشم‌انداز محور: تعهد جمعی نسبت به بلندپروازی شرکت در مقیاس جهانی با ترویج و تشویق انعطاف‌پذیری و حفظ سرعت در غلبه بر موانع پیش روی چشم‌انداز ترسیمی	وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۹-۲۱
		آرمانی و انگیزه‌بخش: فراهم‌سازی محیط و فرصتی بدون محدودیت (پرهیز از رویه‌های شدیداً بوروکراتیک) برای جذب افراد برجسته، طرح‌ها و خلاقیت‌های فردی	وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۹-۲۱
		پشتکار و مداومت: تشویق کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین طرفداران شرکت به دنبال کردن چیزهایی که شاید هنوز برای دیگران قابل مشاهده نیست	پیرس و انسلی، ۲۰۰۴، گوتیرز و همکاران، ۲۰۰۹، وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۹-۲۱
		تغییر ذهنیت فرهنگی: پرورش و تقویت تفکر دوره گذار (گذار راهبردی) به‌منظور آمادگی برای حرکت به سمت	گیبسون و برکین‌شاو،۲۰۰۴، وانگ و

مقوله‌ها		مفاهیم، گویه‌ها	منابع و مآخذ
سازه	مؤلفه		
		رویکردی دیگر	رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۹-۲۱
		اولین بودن و اولین ماندن: درک اهمیت زمان‌بندی در شناسایی و عمل بر پایه فرصت‌ها	وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۱۱-۱۲-۱۳-۱۶-۱۹-۲۱
	فرهنگ برون‌نگر	همکاری رقابت‌آمیز: گسترش همکاری در عین رقابت بین بازیگران اکوسیستم	پیرس و انسلی، ۲۰۰۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۸-۱۹-۲۱
		نگاه شبکه‌ای منسجم: تسریع و تسهیل و ارتباط متقابل و مشارکت بین بازیگران اکوسیستم	
		فراتر از مرزها: تشویق به حرکت فراتر از مرزهای شرکت مبتنی بر مکانیسم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی	گیبسون و برکین‌شاو،۲۰۰۴، پیرس و انسلی، ۲۰۰۴ مصاحبه شماره ۱-۲-۸-۱۹-۲۱
		گشودگی و فروتنی: تأکید بر شکل‌گیری اعتماد لازم و حسن نیت در روابط بازیگران اکوسیستم	
		بازی برد - برد: ایجاد تعامل موفق و بلندمدت با شرکت‌های حاضر در اکوسیستم با مدیریت مؤثر پلتفرم	گیبسون و برکین‌شاو،۲۰۰۴، وانگ و رفیق، ۲۰۱۴ مصاحبه شماره مصاحبه شماره ۱-۲-۸-۱۹-۲۱
		گفت‌وگوی باز و آزاد: تأکید بر دیدگاه‌های انتقادی جهت تصمیم‌گیری بهتر در فرایندی منصفانه برای جلب مشارکت ذی‌نفعان	
		روابط غیرمدیریتی: ترویج و تشویق بر ارزش ایجاد رابطه محترمانه با دیگر بازیگران حاضر در اکوسیستم	

۲. روش‌شناسی پژوهش

واضح است که هر پژوهش علمی نیاز به یک روش تحقیق متناسب با موضوع خود دارد؛ چراکه روش مواجهه با مسئله و پژوهش در ارتباط دوسویه با ماهیت و ساختار پژوهش است. در این پژوهش با انتخاب مدل پیاز پژوهش که توسط ساندرز و همکاران آن ارائه شده است به طراحی مدل و رتبه‌بندی چالش‌های حوزه فرهنگ سازمانی می‌پردازیم. مبنای

پژوهش ساندِرز مدلی است که به‌طور عام در حوزه‌های مختلف زمینه محور شده است. (اسدپور و همکاران، ۲۰۲۲). مورانگانوا در سال ۲۰۱۶ اشاره می‌کند که مفاهیم پیاز پژوهش زمینه‌ای قوی برای توسعه طرح‌های پژوهشی را فراهم می‌کند (ملنیکوواس، ۲۰۱۸). این چهارچوب دارای شش لایه اصلی است که با فلسفه شروع می‌شود و با تکنیک‌ها و رویه‌ها پایان می‌یابد (آلترکی[1]، ۲۰۲۱). پیاز پژوهش به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک دستورالعمل برای طراحی تحقیق استفاده می‌شود. اگرچه در ابتدا بیشتر به تحقیقات تجاری اختصاص داشت، اما محققان بیشتری از سایر رشته‌ها به مدل پیاز تحقیق به‌عنوان چهارچوبی برای طراحی تحقیقات خود اشاره می‌کنند. این ایده که درواقع حرکت از پوسته‌های خارجی به هسته هست، در سال ۲۰۱۶ توسط آقای ساندرز و همکاران در زمینهٔ پژوهش‌های تجاری توسعه‌یافته و به‌صورت گسترده در علوم اجتماعی برای طراحی چهارچوب نظری پژوهش به‌کار گرفته شد. پیاز پژوهش یک دیاگرام برای هدایت پژوهشگران در ایجاد یک طرح تحقیقاتی است. در پژوهش‌های مختلف با توجه به نوع پژوهش و حوزه مورد مطالعه، محققان در لایه‌های پیاز پژوهش تغییراتی ایجاد کرده‌اند (سیتی ماردینا[2]،۲۰۲۱). برهمین‌اساس ازآنجاکه در پژوهش حاضر، به دنبال طراحی و تبیین مدل فرهنگ دوسوتوان هستیم، بنابراین جهت‌گیری پژوهش انجام شده از حیث هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین، با توجه به دانش‌افزایی ناشی از تبیین مختصات فرهنگ در دوسوتوانی سازمانی، مبتنی بر مؤلفه‌ها و خصیصه‌های مدنظر درکاربست هم‌زمان یا متوالی دو یا چند رویکرد در مدیریت راهبردی بنگاه، پژوهش حاضر نگاه توسعه‌ای نیز دارد. نگاهی به مراحل انجام پژوهش، گویای تسلسل اکتشافی، توصیفی و آزمون فرضیه در آن است. در این پژوهش، از هر دو رویکرد پژوهشی استقرایی- قیاسی استفاده شده و در انجام آن از راهبرد پژوهشی آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) بهره‌گرفته شده است. در همین راستا، براساس دسته‌بندی کرسول پژوهش حاضر از روش‌های ترکیبی اکتشافی به‌عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرده است

1. Alturki
2. Siti Mardiana

(کرسول[1]، ۲۰۰۷).

بدین‌صورت که در گام اول برای طراحی مدل کیفی، از روش تحلیل محتوای کیفی در مسیر استقرایی و غیراستفهامی، به کدگذاری باز، تنظیم جداول کدگذاری، دسته‌بندی کدها، مقوله‌سازی، خلاصه کردن و طراحی مدل اقدام شد. همچنین، در گام بعد جهت آزمون و برازش مدل، از روش حداقل مربعات جزئی و روش معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار اسمارت پی.ال. اس استفاده شد (آذر و همکاران، ۲۰۱۲) (جدول ۳).

جدول ۳: الگوریتم تحلیل داده‌ها درروش PLS (آذر و همکاران، ۲۰۱۲)

انواع	شاخص		حد پذیرش
الگوهای اندازه‌گیری	پایایی	ضرایب بارهای عاملی	بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴
		آلفای کرونباخ	بالاتر از ۰/۷
		پایایی ترکیبی	بالاتر از ۰/۷
	روایی همگرا	ضرایب AVE سازه‌ها	بالای ۰/۵
الگوهای ساختاری	ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)		تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ در سطح اطمینان ۹۵٪
	معیار R Squares یا R2		سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ (ضعیف، متوسط، قوی)
	معیار Q2		سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ (ضعیف، متوسط، قوی)
	معیار Red/ Redundancy		هرچقدر این مقدار بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب‌تر دارد.
الگوی کلی	معیار GOF		سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ (ضعیف، متوسط، قوی)

1. Creswell

براساس انتخاب راهبرد ترکیبی نیازمند بررسی دو جامعه آماری هستیم؛ گروه اول شامل فعال‌ترین و آگاه‌ترین افراد مرتبط با پدیده مورد نظر در بنگاه مورد مطالعه است که با نمونه‌گیری هدفمند، پژوهشگر در تلاش است تا در شناسایی و تأیید-تعدیل مقوله‌های فرعی مرتبط با هرکدام از اجزای مدل از آن بهره ببرد. (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۳). شایان ذکر است که نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه‌های عمیق تا زمان رسیدن مقوله‌ها به میزان اشباع نظری، در تمام واحدهای تجاری راهبردی فعال (SBUs) در صنایع مختلف (SBAs) بنگاه مادر چندرشته‌ای ادامه پیدا کرد. به همین منظور، براساس اولویت، مدیران معاونت راهبردی و طرح و برنامه، بازاریابی و فروش و تحقیق و توسعه هرکدام از صنایع، تحت عنوان خبرگان عمل‌گرا درنظرگرفته شدند؛ به‌عبارت دقیق‌تر، در این پژوهش با ۲۱ نفر از ۲۰ صنعت شامل قندوشکر، توزیع و پخش، کنسرو، رب، خرده‌فروشی، شوینده روغن، تجارت، دانش‌بنیان، زراعت، بسته‌بندی، طیور، بیمه، دام، باغ، ساختمان، بورس- سهام، نساجی، گردشگری، چوب و جنگل (۱۳ شرکت تابعه)، به‌همراه ستاد سازمان مادر، مصاحبه صورت گرفت. اگرچه از مصاحبه شماره ۱۴ به بعد، به اشباع نظری و تکرار در موارد دریافتی رسید، اما جهت اطمینان و نیز انتشار و انتقال مدل ذهنی مربوط به پایه‌ریزی مدل تحقیق حاضر، مصاحبه با تمامی ۲۱ نفر ادامه پیدا کرد.

هم‌زمان با مصاحبه‌ها، مطالعه تفصیلی و مروری ادبیات تحقیق و پیشینه تجربی مرتبط با پژوهش، در دستور کار قرار گرفت. به همین جهت، جست‌وجوی منابع کتابخانه‌ای در حوزه‌های مختلف طراحی مدل، صورت گرفت. برهمین‌اساس، پژوهش حاضر در دسته پژوهش‌های میدانی و کتابخانه‌ای قرار می‌گیرد.

شایان ذکر است، جهت اطمینان حاصل کردن از روایی مرحله اول پژوهش (یعنی بخش کیفی و مدل‌سازی) به خبرگان دانشگاهی مراجعه شد (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۳).

در گام بعد که کمی‌سازی مدل بود (آزمون و برازش مدل)، جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کارکنان ۲۱۳ واحد تجاری راهبردی که در ۲۱ صنعت و ۱۳ شرکت زیرمجموعه، همراه با ستاد سازمان مادر مورد مطالعه بود. این جامعه شامل ۷۰۰۰ نفر از سرمایه‌های انسانی

سازمان‌ها است که با توجه به وجود انواع مختلف استخدامی متأثر از مشاغل دولتی و خصولتی یا غیردولتی و همچنین محدودیت در دسترسی به اطلاعات سازمانی، براساس اصل همه‌شماری (دانایی‌فرد و همکاران، ۲۰۱۳)، تنها کارکنانی که به‌صورت رسمی و یا پیمانی در مشاغل حاکمیتی مشغول به فعالیت بودند که تعداد آن‌ها حدود ۱۷۰۰ نفر بود، به‌عنوان جامعه آماری مورد مطالعه انتخاب شد. براساس نمونه‌گیری تصادفی (فرمول کوکران)، ۳۳۰ نمونه آماری برای آزمون و برازش مدل، انتخاب شدند. همچنین، با ملاحظه عدم برگشت برخی از پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۳۵۰ پرسش‌نامه بین افراد توزیع شد. برون‌داد حاصل از به‌کارگیری روش‌شناسی موصوف، در بنگاه دفاعی مورد مطالعه، در قالب تجزیه‌وتحلیل یافته‌های پژوهش، ارائه می‌شود.

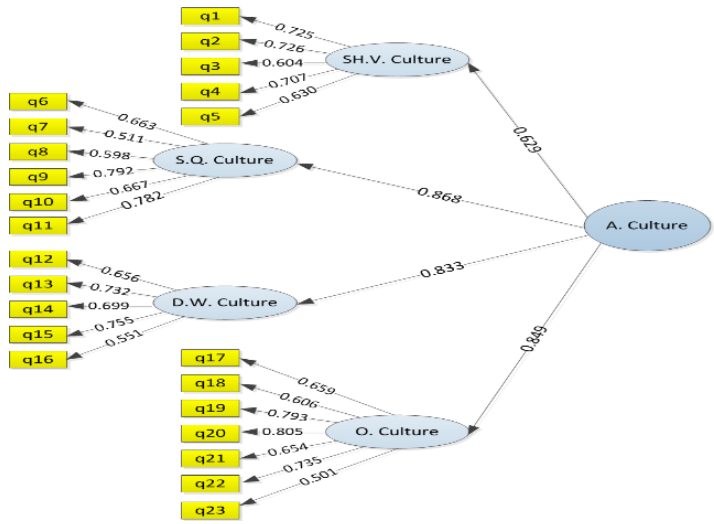
۳. تجزیه‌وتحلیل یافته‌ها

۳-۱. جمع‌آوری و تجزیه‌وتحلیل اطلاعات در مرحله اول (مرحله کیفی طراحی الگو)

جمع‌آوری اطلاعات در مرحله کیفی طراحی الگو، با مطالعه مبانی نظری پژوهش آغاز شد. برهمین‌اساس، مقوله‌های مرتبط از خروجی مصاحبه‌های عمیق و تجزیه‌وتحلیل کتاب‌ها و مقالات، استخراج شدند. در مرحله بعد، مرور تفصیلی بر روی موضوع و مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت که خروجی آن منتج به جمع‌آوری داده‌های کیفی برای طراحی و تبیین مدل پیش رو بود. سپس، تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و کدگذاری صورت گرفت. در جدول (۲)، نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی، شامل پیشینه و مبانی نظری موضوع و نظارت خبرگان مشارکت‌کننده که طی چندین مرحله مورد اصلاح و بازبینی قرار گرفته و روایی آن توسط ۳ نفر از خبرگان دانشگاهی نیز تأیید شد، در قالب ۴ مؤلفه کلیدی و ۲۳ خصیصه، برای سازه فرهنگ دوسوتوان، ارائه شده است. جهت نمایش کامل واضح‌تر شکل از نمادها به‌جای مؤلفه‌های استخراج شده در جدول شماره (۲) استفاده شده است. (شکل ۴) با توجه به شکل (۴)، فرضیه نظری اصلی پژوهش حاضر که بیانگر روابط

مفهومی در تبیین مختصات فرهنگ دوسوتوان است، به شرح ذیل تعیین شد:

فرضیه ۱: فرهنگ دوسوتوان شامل فرهنگ، چشم‌انداز مشترک، خودپرسش‌گری، انتظار پویا و فرهنگ برون‌نگر است.



شکل ۴: مدل فرهنگ دوسوتوان (برآورد استاندارد مدل)

۳-۲. تجزیه‌وتحلیل اطلاعات در مراحل کمی آزمون و برازش مدل

تحلیل بررسی‌های انجام شده و خروجی به‌دست‌آمده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS) مبتنی بر معیارهای مختلف انجام شد. نتایج بررسی شاخص‌ها مبتنی بر الگوریتم ذکرشده در جدول (۳)، ارائه شده است.

۳-۳. بررسی مدل‌های اندازه‌گیری

در این تحقیق، ۵ الگوی اعتبارسنجی موجود است که براساس شاخص‌های شکل (۴) و جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴: نتیجه اعتبارسنجی شاخص‌های روایی و پایایی

Cronbachs Alpha	Factor	Composite Reliability	Factor	AVE	Factor
۰/۸۸۸۶۶۵	فرهنگ	۰/۹۰۴۲۲۷	فرهنگ	۰/۳۰۱۹۶۰	فرهنگ
۰/۷۲۰۰۳۱	ف. چ.م.	۰/۸۱۰۷۸۹	ف. چ.م.	۰/۴۶۲۹۲۸	ف. چ.م.
۰/۷۵۸۰۹۵	ف. خ.پ.	۰/۸۳۱۸۵۱	ف. خ.پ.	۰/۴۵۷۱۹۶	ف. خ.پ.
۰/۷۱۱۵۰۰	ف. ا.پ.	۰/۸۱۰۹۳۶	ف. ا.پ.	۰/۴۶۴۵۱۰	ف. ا.پ.
۰/۸۱۳۲۱۴	ف. ب.ن.	۰/۸۶۳۶۷۱	ف. ب.ن.	۰/۴۸۰۹۲۱	ف. ب.ن.

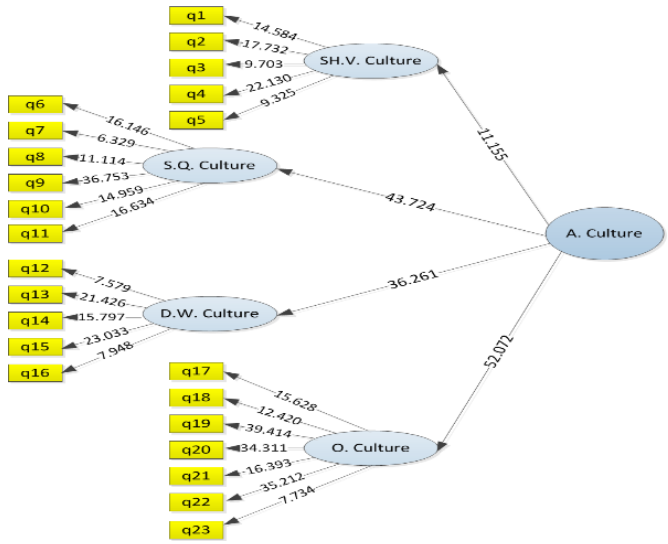
معیار ضرایب بارهای عاملی، یکی از شاخص‌های سنجش پایایی است. همان‌گونه که در شکل (۴) مشاهده می‌شود، تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ است. ازاین‌رو، با توجه به الگوریتم یاد شده در جدول (۳)، مدل دارای پایایی مناسب است.

همچنین طبق جدول (۲)، به علت وجود بارهای عاملی غیریکسان، بهتر آن است که برای نشان دادن پایایی از ضریب پایایی ترکیبی به‌جای آلفای کرونباخ استفاده شود (آذر و همکاران، ۲۰۱۲).

با توجه به نتایج مندرج در جدول (۴) و همچنین حدود پذیرش معیار روایی همگرا، مقدار AVE تعدادی از عوامل کوچک‌تر از ۰/۵ است. در این حالت، اگر مقدار AVE عواملی کوچک‌تر از ۰/۵ باشد، اما میزان پایایی ترکیبی (CR) عوامل یاد شده بیشتر از ۰/۶ باشد، روایی همگرای آن‌ها مناسب و قابل قبول است (سفیح و آذرین،۲۰۱۶)؛ بنابراین، با عنایت به بالا بودن مقادیر پایایی ترکیبی (CR) عوامل، مقادیر AVE به‌دست‌آمده، در سطح قابل قبول قرار دارد.

۳-۴. بررسی مدل‌های ساختاری

مبتنی بر روش PLS پس از محاسبه استاندارد از مدل و حذف بارهای عاملی کوچک‌تر از ۰/۴، باید برازش مدل ساختاری پژوهش انجام شود. در این قسمت معیارهای ضرایب معناداری T، معیار R Squares، Q2 و Redundancy بررسی شده و نتایج آن در شکل (۵) و جدول (۵) قابل‌مشاهده است.



شکل ۵: میزان آماره T در روابط مدل

با توجه به شکل (۵)، سطح معناداری T در همه مسیرهای مدل، بیشتر از ۱/۹۶ است؛ به‌عبارت دیگر وزن‌های به‌دست‌آمده در همه مسیرها، تفاوت قابل‌توجه و معناداری با صفر دارند که صحت رابطه بین سازه‌ها را تأیید کرده و درنتیجه تأیید فرضیه‌های این تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ قرار دارد.

جدول ۵: نتایج ارزیابی شاخص‌های مدل ساختاری پژوهش

Factor	R2	Factor	Q2	Factor	Redundancy
فرهنگ		فرهنگ		فرهنگ	
ف. چ.م.	۰/۳۹۶۱۸	ف. چ.م.	۰/۳۴۵۵۰۵	ف. چ.م.	۰/۱۶۴۲۴۱
ف. خ.پ.	۰/۷۵۳۰۸۵	ف. خ.پ.	۰/۲۵۰۱۵۷	ف. خ.پ.	۰/۳۴۱۶۵۶
ف. ا.پ.	۰/۶۹۴۳۱۳	ف. ا.پ.	۰/۴۲۸۱۱۸	ف. ا.پ.	۰/۳۱۵۴۲۶
ف. ب.ن.	۰/۷۲۰۴۵۵	ف. ب.ن.	۰/۳۹۹۲۰۰	ف. ب.ن.	۰/۳۴۵۸۶۹
				Red = 0.29	

براساس مقادیر جدول (۵)، تقریباً تمامی سازه‌ها در حد قوی بوده و نشان می‌دهد که الگوی ساختاری مناسب است.

۳-۵. برازش کلی الگو

در انتها، برای ارزیابی برازش کلی الگو، از معیار GoF استفاده شد (آذر و همکاران، ۲۰۱۲) که مقدار GoF، ۰/۵۹ محاسبه شد؛ که این مقدار نشان‌دهنده برازش قوی شاکله و کلیت الگو است.

۴. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

راهبرد اساساً روشی برای حل مسئله است و انتخاب بهترین رویکرد برای حل مسئله، بسیار به ماهیت مسئله مورد نظر وابسته است. محیطی که کسب‌وکار در آن جریان دارد، نوع رویکرد را در مدیریت راهبردی بنگاه تعیین می‌کند. مدیریت مؤثر رویکردهای چندگانه در راهبرد در بخش‌های گوناگون کسب‌وکار یا در نقاط زمانی مختلف، نیازمند برخورداری از قابلیت دوسوتوانی سازمانی است؛ چراکه هر رویکرد نیازهای متفاوتی را در تمامی ابعاد محیط داخلی بنگاه مطالبه می‌کند. با در نظر گرفتن این نکته که دوسوتوانی به‌عنوان یک راهبرد، به تغییر چشمگیر در عملکرد سازمانی منجر می‌شود، می‌توان ادعا کرد که فرهنگ سازمانی ازجمله عوامل اثرگذار در رابطه با شیوه تغییر سازمانی، مدیریت تعارضات و در نهایت پیاده‌سازی این راهبرد است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک رکن مهم و اساسی در پیکره سازمان، بر تمامی حوزه‌های سازمان مانند تدوین اهداف، راهبرد، رفتار فردی، انگیزش، عملکرد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، میزان مشارکت کارکنان در فعالیت‌ها و موارد مشابه تأثیر می‌گذارد. اگر دوسوتوانی روشی باشد که سازمان برای دستیابی به موفقیت و غایت مزیت رقابتی انتخاب می‌کند، فرهنگ زمانی که رفتارهای مدنظر راهبرد سازمان را تشویق کند، یکی از دارایی‌ها به شمار می‌آید. به همین جهت، با پذیرش وجود رابطه هم‌بستگی بین فرهنگ (به‌عنوان الگوهایی برای تنظیم رفتارهای سازمان در انطباق با محیط و انسجام درونی) و راهبرد (به‌عنوان الگویی برای ترسیم آینده سازمان‌ها)، می‌توان فرهنگ را جهت به‌کارگیری رویکردهای متعدد در مدیریت راهبردی بنگاه، برای رسیدن به یک سازمان دوسوتوان، در نظر گرفت.

در همین راستا، این پژوهش می‌کوشد تا مؤلفه‌ها و خصیصه‌های سازه فرهنگ را برای پیشبرد ایده یا شیوه اصلی خلق و جاری‌سازی راهبردها در هریک از رویکردهای چهارگانه کلاسیک، سازگاری، آینده‌نگر و آینده‌ساز، تبیین و الگوی فرهنگ دوسوتوان را طراحی کند. براین‌اساس، الگوی فرهنگ دوسوتوان در قالب ۴ مؤلفه کلیدی فرهنگ چشم‌انداز مشترک، خودپرسشگری، انتظار پویا و فرهنگ برون‌نگر و ۲۳ گویه (خصیصه فرهنگی) طراحی و در یک بنگاه چندرشته‌ای مورد برازش قرار گرفت. این پژوهش سهم قابل‌توجهی در درک ما از مفهوم دوسوتوانی و نقش فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی آن ارائه می‌دهد. الگو ابتکارات ارائه شده در این پژوهش ابزارهای ارزشمندی برای سازمان‌هایی است که به دنبال ارتقای انعطاف‌پذیری و چابکی خود در محیط‌های متغیر هستند.

شایان ذکر است، پس از طراحی الگو، نتایج این پژوهش، در قالب جلسات خبرگانی، شامل مصاحبه شوندگانی که در مرحله کیفی طراحی الگو براساس نمونه‌گیری نظری انتخاب و گزینش شده بودند، ارائه گردید. سپس، با استفاده از رویکرد گروه اسمی، ابتکارات راهبردی جهت ارائه ترجمان عملیاتی از فرهنگ دوسوتوان شناسایی و گزینه‌ها از منظر اثر- اهمیت و نیز عملیاتی بودن، با روش دلفی، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی شدند. بدین‌ترتیب، موارد زیر، به‌عنوان مهم‌ترین پیشنهادهای کاربردی (نمره بالای ۴ در طیف پنج‌گانه لیکرت)، مورد تأیید و در سیر مراحل تصویب، در بنگاه چندرشته‌ای دفاعی مورد نظر، قرار گرفت:

- ❖ تغییر، حذف و یا جابه‌جایی برخی از مدیران عامل رشته فعالیت‌ها و یا مدیران کلیدی بخش‌های مختلف یک کسب‌وکار، متناسب با رویکردهای به‌کار گرفته شده در مدیریت راهبردی بنگاه؛
- ❖ شناسایی و استخدام کارکنانی که بینش، شخصیت، دانش، مهارت و از همه مهم‌تر فرهنگ آن‌ها هم‌سو تقویت‌کننده خصیصه‌های فرهنگی مدنظر در رویکردهای به‌کارگرفته شده در مدیریت راهبردی واحد مورد مطالعه باشد؛
- ❖ بازنگری در رویه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به نظام حقوق و دستمزد، قوانین و مقررات، نظام پاداش و نظایر آن، با هدف تأثیر مثبت بر تغییر رفتار؛

- ❖ برگزاری کارگاه‌ها و تورهای آموزشی جهت تبیین رفتار مطلوب، معرفی نمونه‌های موفق و آشنایی با فنون و شیوه‌های اقدام.

در انتها، مبتنی بر ره‌آوردهای پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود تا در راستای ترسیم نیم‌رخ یک سازمان دوسوتوان، در پژوهش‌های آتی، بر روی دیگر ابعاد محیط داخلی بنگاه همچون مختصات رهبری و سازمان‌دِهی تمرکز شود. همچنین موضوعات زیر می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد بهره‌برداری قرار گیرد:

- ❖ بررسی نقش رهبری و ساختار سازمانی در دوسوتوانی سازمانی نهادهای دفاعی
- ❖ توسعه ابزارهای اندازه‌گیری برای ارزیابی فرهنگ دوسوتوان
- ❖ مطالعه موردی در مورد سازمان‌های موفق حوزه دفاعی در پیاده‌سازی دوسوتوانی سازمانی.

فهرست منابع

اسدپور، هاجر؛ قلعه‌نویی، محمود؛ بهرامیان، آرمین (۲۰۲۲). ***تدوین مدل روش پژوهش در مطالعات منظر شهری با تأکید بر پیاز پژوهش ساندرز.***

اله‌یار، بیگی فیروزی؛ باشکوه، محمد (۲۰۲۱). ***تأثیر هوش فرهنگی کارکنان بر فرهنگ سازمانی بیمارستان.***

References

Alturki, Ryan (2021). Research Onion for Smart IoT-Enabled Mobile Applications. In Scientific Programming 2021 (2), pp. 1–9. DOI: 10.1155/2021/4270998.

Azar, A., Ghollamzadeh, R., Ganavati, M. (2012). *Path-Structural Modelling in Management*; Smart PLS Application. Tehran: Negahedanesh. 1 Edition. (in Persian).

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*. Academy of Management Review. 28(2), 238–256.

Chen, Y. (2016). *Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation*. Rochester, NY: Social Science Research Network.

Creswell, J (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*: sage publications. Available online at https://scholar.google.com/citations?user=xotex5maaaaj&hl=en&oi=sra.

Danaeifard, H., Alvani, M., Azar, a. (2013). *Methodology of Quantitative Research in Managemnet: Total Approach*. Tehran: Safar. 8th Edition. (in Persian).

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21th century*. Translated into Persian by A.R. Rezaeinezhad. Tehran: Fara. (in Persian).

Duncan, R. B. (1976). *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation*. The management of organization, 1, 167–188.

Eshnayder, S. & Barso, ZH. (2003). *Managing across cultures*. Translated into Persian by S.M., Arabi and D., Izadi. Tehran: Cultural Research Bureau. 2 Edition. (in Persian).

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). *The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity*. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226.

Gutiérrez, L. J., Lloréns-Montes, F. J., & Bustinza Sánchez, Ó. F. (2009). *Six sigma: from a goal-theoretic perspective to shared-vision development*. International Journal of Operations & Production Management, 29(2), 151–169.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). *Ambidexterity and survival in corporate venture units*. Journal of management, 40(7), 1899–1931.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition (3 edition). New York: McGraw-Hill Education.

Hsiung, Kimberly S.; Colditz, Jason B.; McGuier, Elizabeth A.; Switzer, Galen E.; VonVille, Helena M.; Folb, Barbara L.; Kolko, David J. (2021). *Measures of Organizational Culture and Climate in Primary Care: a Systematic Review*. In Journal of general internal medicine 36 (2), pp. 487–499. DOI: 10.1007/s11606-020-06262-7.

Huang, P.-W. (2010). *Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities*. School of Management, I-Shou University.

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). *Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism*. The Leadership Quarterly, 20(1), 5–18.

Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Cooper, C. L. (2015). *Guest Editors' Introduction: The Role of Human Resources and Organizational Factors in Ambidexterity*. Human Resource Management, 54(S1), 1-28.

Keller, S. & Price, C. (2011). *Beyond performance; how great organizations build ultimate competitive advantage*. Translated into Persian by R. Sadegh. Tehran: AryanaGhalam.First Edition. (in Persian).

Madani, F. (2015). *Surveying the Effects of Ambidextrous Culture and Organizational Ambidexterity on Performance*. Thesis Submitted for the Degree of M.Sc. in faculty management of Gilan University. (in Persian).

Mahmoudi meimand, M., & Akbari, M. (2017). *The Development of Culture - Strategy Matrix with Fuzzy Approach; a Case Study*. Journal of Business Managemnet. 8(2), 433-460. (in Persian).

Maulidza, Muhammad (2023). *Human Resource Management Strategy: Organizational Culture on Local Government Agency in using IT Governance System.* Available online at https://www.semanticscholar.org/paper/Human-Resource-Management-Strategy%3A-Organizational.

Melnikovas, Aleksandras (2018). *Towards an Explicit Research Methodology: Adapting Research Onion Model for Futures Studies*: Journal of Futures Studies. Available online at https://www.researchgate.net/profile/aleksandras.

O'Reilly 3rd, C. A., & Tushman, M. L. (2004). *The ambidextrous organization*. Harvard business review, 82(4), 74–81.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). *Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit*. California Management Review, 53(4), 5–22.

Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). *A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: the central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs)*. Journal of Organizational Behavior, 25(2), 259–278.

Reeves, M., Haanaes, K., Sinha, J., & Schmidt, J. (2016).*Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach (Unabridged edition)*. Audible Studios on Brilliance Audio.

Rodriguez, R., & Hechanova, M. R. M. (2014). *A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams*. Journal of technology management & innovation, 9(3), 21–33.

Safiih, M., & Azreen, N. (2016). *Confirmatory Factor Analysis Approach: A Case Study of Mathematics Students' Achievement in TIMSS*. Malaysian Journal of Mathematical Sciences, 10, 41-51.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., Souder, D. (2009). *A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes*. Journal of Management Studies, 46(5), 864–894.

Siti Mardiana (2020). *Modifying Research Onion for Information Systems Research*.

In Solid State Technology 63 (4), pp. 1202–1210. Available online at https://www.researchgate.net/publication/359542575_Modifying_Research_Onion_for_Information_Systems_Research.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). *Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation*. Organization science, 16(5), 522–536.

Thomaidou Pavlidou, Christina; Efstathiades, Andreas (2021). *The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools*. In Evaluation and Program Planning 84, p. 101894. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2020.101894.

Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). *Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda*: Mechanisms for Managing Ambidexterity. International Journal of Management Reviews, 15(3), 317–332.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. California management review, 38(4), 8–29.

Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). *Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms*. British Journal of Management, 25(1), 58–76.

Yaghtin, A., & Salehi, F. (2014). *Enterprise factors as ambidexterity antecedents: contingency model for ambidextrous organizations*. Journal of Global Strategic Management, 2(8), 46–46.

Yang, H., & Atuahene-Gima, K. (2007). *Ambidexterity in product innovation management: The direct and contingent effects on firm performance*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Philadelpia, PA.