

الگوی یادگیری دوجانبه گرایانه و سازگاری آن با اشکال مختلف دارایی‌های دانشی سازمان

داود حسین پور
استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
dhp748@gmail.com

رحمان محمدی
دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
mohamadiraahman_or@yahoo.com

علیرضا کوشکی جهرمی (نویسنده مسئول)
دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
Alirezakoushkie@gmail.com

یوسف محمدی مقدم
استادیار دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران
you_mohammad@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۶/۰۱

تاریخ انجام اصلاحات: ۱۳۹۳/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۱/۲۳

چکیده

یکی از جریان‌های نو پژوهشی که علاقه مدیران و پژوهشگران را به میزان فزاینده‌ای تحت تأثیر خود قرار داده است، دوجانبه‌گرایی و تأثیر آن بر جنبه‌های مختلف سازمانی می‌باشد، بدین معنی که یک سازمان با بهره‌مندی از چه سازوکارهایی می‌تواند در هر دو بعد اکتشاف و انتفاع موفق عمل نماید. در این مقاله نگارندگان با بررسی ادبیات و مرور عمیق مبانی نظری موجود در حوزه یادگیری دوجانبه و نحوه تعامل آن با ذخایر دانش سازمانی یعنی سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه مشتری جهت سازگاری و توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان‌ها برآمده‌اند. در نهایت بر اساس مدل سه سطحی دوجانبه‌گرایی در سازمان و تلفیق آن با نوع شناسی یادگیری دو جانبه به مدل تحلیلی دست‌یافته‌اند که در سه سطح ورودی، فرایند و خروجی اقدامات لازم را جهت دسترسی به انواع مختلف دوجانبه‌گرایی در سازمان پیشنهاد می‌نماید. مدل مفهومی حاصله می‌تواند با توجه به منطق هماهنگی همه جانبه به عنوان راهنمای بسیاری از پژوهش‌های آتی در حوزه‌های دوجانبه‌گرایی، یادگیری دوجانبه و ذخایر دانشی قرار گیرد.

واژگان کلیدی

دوجانبه‌گرایی؛ یادگیری دوجانبه؛ دارایی دانشی؛ اکتشاف؛ انتفاع.

مقدمه

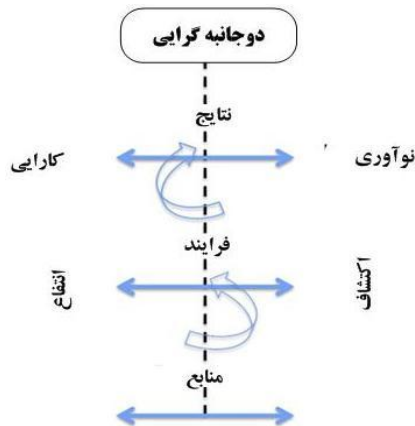
به عنوان اولین مرحله از شفاف‌سازی و توضیح در خصوص دوجانبه‌گرایی، نگارندگان مقاله پیشنهاد می‌کنند که به سازمان به عنوان اولین واحد و مهم‌ترین واحد تجزیه و تحلیل و بر مبنای کار بنیادی مارچ^۱ (۱۹۹۱) نگاه کنیم، یعنی دوجانبه‌گرایی از دو جنبه اکتشاف و انتفاع شکل گرفته است [۶].

در مرحله دوم بر اساس رویکرد سیستمی سه سطح مشخص خواهد شد که در هر سطح سازمان‌ها بایستی به یک تعادل برسند: شکل‌دهی به منابع (ورودی)، فرایندهای یادگیرنده^۲ و نتایج یادگیرنده و سازمان‌ها بایستی برای دوجانبه‌گرا شدن به یک تعادل بین این سه سطح برسند. سطح تعادل اول، از طریق اختصاص منابعی که در اختیار دارند (به عنوان نمونه منابع انسانی، منابع دانشی، مسائل مالی و غیره) [۷]؛ به

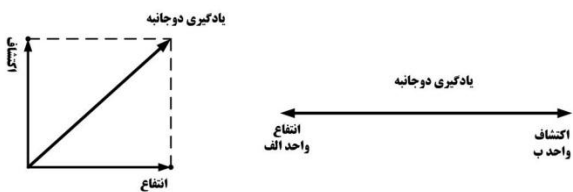
مدیریت بین تعارضات ناشی از ثبات و ایستایی و همچنین تغییر در علم مدیریت و سازمان به عنوان یک موضوع اصلی در دهه اخیر مطرح بوده است، هنوز بسیاری از سؤالات بدون پاسخ مانده‌اند. در طی یک دهه گذشته، دوجانبه‌گرایی به عنوان یک جریان پژوهشی مهم جهت توضیح این تأثیر متقابل و متضاد شکل گرفته است [۳]. تلاش‌ها به‌منظور تعریف دوجانبه‌گرایی آسان نیست و این به دلیل مفهوم دوجانبه‌گرایی می‌باشد که در دامنه وسیعی از زمینه‌های علمی گوناگون به کار گرفته شده است [۴،۵]. از سوی دیگر می‌توان اذعان داشت که تنوع تعاریف اساساً به دلیل این حقیقت می‌باشد که مبانی نظری در خصوص دوجانبه‌گرایی بر روی فاکتورهایی تمرکز یافته‌اند که در یک مسیر غیرتفکیکی بایستی از یکدیگر تفکیک شوند و به عبارتی در عمل غیرقابل تفکیک می‌باشند. [۳]

1. March
2. Learning Processes

شکل ۱- سه سطح تعادل جهت دستیابی به یادگیری دوجانبه [۹]



شکل ۲- ابعاد دوجانبه گرایی در سازمان مبتنی بر رویکرد عمود برهم (پژوهشگران)



سازمان‌های تک جانبه‌گرا^۴ در یادگیری اکتشافی و یا بهره‌بردارانه متخصص شده‌اند. گرچه سازمان‌های تک جانبه‌گرا همواره خطر همراهی با یکی از حالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم‌تر می‌گردد) و یا تله‌های شکست (زمانی که اکتشاف از انتفاع مهم‌تر می‌گردد) دچار گردند [۱۳]. علاوه بر این سازمان‌هایی وجود دارند که برای سطوح بالای کارایی و نوآوری تلاش می‌کنند اما آن‌ها نمی‌توانند به این هدف دست یابند. این سازمان‌ها ریسک ماندن در حد متوسط^۵ را تقبل کرده و ممکن است در بلندمدت موفق نباشند. سرانجام، برخی سازمان‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله‌به‌مرحله را به کار می‌گیرند، مثلاً آن‌ها به‌طور موقت بین فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی تقویت می‌شوند [۴۰۱].

نوع‌شناسی جهت‌گیری‌های یادگیری و سازگاری آن با اشکال دارایی دانشی

فرایند نوسازی سرمایه‌های دانشی می‌تواند به عنوان قابلیت سازمان‌ها جهت یادگیری تعبیر گردد [۱۴]. این مفهوم پیشنهاد می‌کند که شرکت‌ها؛ الف) فرصت‌های یادگیری جدید در خارج از حوزه‌های دانشی

منظور اکتشاف و انتفاع و این همان سطح ورودی است. سطح تعادل دوم، از طریق تسهیل فرایندهای یادگیری اکتشافی و انتفاعی و این مصداق سطح فرایند است [۶] و سطح تعادل سوم از طریق تلاش برای نتایج یادگیرنده می‌باشد که این بازگوکننده سطح خروجی است و از طریق افزایش کارایی (انتفاع) یا نوآوری (اکتشاف) و جهت اکتساب و نگهداشت مزیت رقابتی مدنظر می‌باشد [۸]. سازمان‌ها به تضمین هماهنگی بین این سطوح جهت کاهش ابهام نیاز دارند و در صورت عدم هماهنگی ممکن است منجر به یادگیری اکتشافی صرف و انتفاعی صرف گردد و یادگیری دوجانبه را تیره و تار سازد. بنابراین نگارندگان این مقاله به دنبال این هستند تا با توجه به رویکرد سیستمی (شکل ۱) در دوجانبه گرایی و تلفیق آن با مدل عمود برهم [۹]، (شکل ۲)، ضمن ارائه یک‌گونه شناسی از حالت‌های مختلف یادگیری دوجانبه، یک رویکرد تعادلی و یکپارچگی همه‌جانبه بین دارایی‌های دانشی نحوه هماهنگی بین آن‌ها را ارائه نماید. کورسو و پلگرینی (۲۰۰۷) در مطالعات خود با رویکردی متفاوت به موضوع دوجانبه گرایی نگریسته‌اند و دوجانبه گرایی را چنین تعریف می‌کنند: رویکردی برای تعادل بین اکتشاف و انتفاع و این رویکردی است عمود بر هم و زاویه‌دار که یک تعادل هم‌افزا و دربرگیرنده دوجانبه گرایی زمینه‌ای است محقق می‌گردد [۱۰] (شکل شماره ۲). بعلاوه این رویکرد به‌عنوان یکی از راه‌های کاهش ناکارآمدی و ابهام مطرح می‌گردد که ما می‌توانیم مفاهیم سازمانی که حالت طیفی و پیوستار دارند به حالت عمود بر هم ترسیم کرده و بدین طریق ابهامات و ناکارآمدی‌ها را نیز کاهش دهیم [۹، ۱۱]. بنابراین در این مقاله کلیه مفاهیم به کار گرفته شده بنا به دلایل منطقی پیش گفته و پشتوانه‌های تئوریک استفاده شده، به صورت عمود بر هم برآمده و نحوه سازگاری آن‌ها از این طریق مورد بررسی قرار گرفته است.

مبانی نظری تمقیق

مفاهیم، تعاریف و توصیف‌ها

دو جانبه گرایی سازمانی^۲ به وسیله مقالات اولیه مارچ^۳ (۱۹۹۱) به توانایی شرکت‌ها به اکتشاف و بهره‌برداری همزمان تعریف شده است. اکتشاف به دانش برای تحقیق، چیزهای جدید، آزمایش، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرایند و خدمات جدید می‌باشد و بهره‌برداری به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری می‌باشد [۶، ۱۲]. اکتشاف و بهره‌برداری اجزاء یادگیری دو جانبه می‌باشند. تعریف‌های متفاوت از یادگیری سازمانی در جدول ۱ نشان داده شده است.

4. Monodextrous
5. Stuck-in-the-middle

1. Courso and Pelgiriny
2. Organizational ambidexterity
3. March

جدول ۱- تعریف‌های انتخابی برای دوجانبه‌گرایی سازمانی (پژوهشگر)

تعریف یادگیری دوجانبه	نویسنده
تأثیر متقابل از شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری برای تنظیم ماهیت طبیعی آن‌ها تا اطمینان حاصل شود که شرکت به طور همزمان نوآوری تدریجی و آنی را دنبال می‌کند. (ص ۶۹)	آتوئنس - گیما ۲۰۰۵
دو جانبه‌گرایی مرتبط می‌شود به همگام‌سازی دنبال کردن اکتشاف و بهره‌برداری از طریق همراهی آزادانه و فرق گذاشتن واحدهای فرعی یا افرادی که هرکدام در اکتشاف یا انتفاع متخصص شده‌اند (ص ۶۹۳)	گوپتا اسمیت و شالی ۲۰۰۶
دوجانبه‌گرایی سازمانی نیاز شرکت برای رسیدن به هماهنگی میان اکتشاف و بهره‌برداری در راهبرد نوآوری می‌باشد (ص ۴۸۱)	هی و ونگ ۲۰۰۴
دنبال کردن همزمان نوآوری و اهداف کوتاه‌مدت عملیاتی در روابط بین سازمانی	ایم و رای ۲۰۰۸
دوجانبه‌گرایی توانایی پویایی است که به جاری‌سازی فرایندی مرتبط می‌شود که به وسیله آن سازمان‌های دوجانبه‌گرا تلاش‌های پراکنده متناقض را بسیج، هماهنگ، یکپارچه کرده و تخصیص، باز تخصیص، ترکیب و بازترکیب منابع و سرمایه‌ها را در حول واحدهای مختلف اکتشاف و بهره‌برداری را بر عهده می‌گیرد (ص ۷۹۷)	لوباتکین سیمسک لینگ و ویگا ۲۰۰۶ جنسن و همکاران ۲۰۰۹
آنچه شرکت‌ها می‌توانند در هر دو تجارت جدید و موجود رقابت کنند و به طور همزمان اکتشاف تجارت جدید درحالی‌که از تجارت موجود بهره‌برداری می‌نمایند (ص ۷۱۸)	سیسمسک هیوی ویگا و سودر ۲۰۰۹ تیلور و هلفت ۲۰۰۹

معمول از طریق فرایندهای پژوهش، تغییر، ریسک‌پذیری، آزمایش، اجرا، انتعاط‌پذیری، کشف و انتفاع اکتشاف می‌کنند و همچنین ب) به دنبال انتفاع و عمق‌بخشی به دانش موجود از طریق فرایندهای بهبود، انتخاب، محصول، کارایی، انتخاب، کاربرد و اجرا می‌باشند [۶، ۱۵].

از طرفی حساسیت نسبت به چارچوب زمانی که این یادگیری اتفاق می‌افتد نیز وجود دارد. شرکت‌ها نیازمند این قضیه هستند که تغییرات کوتاه‌مدت در خصوص نیازهای مشتریان را پاسخ دهند و به فکر توسعه دارایی‌های خود در بلندمدت نیز باشند [۱۶]. داشتن چارچوب‌های زمانی متفاوت حیاتی می‌باشد؛ زیرا مفهوم زمان که معمولاً در مطالعات سازمانی کمتر به آن پرداخته می‌شود، بر فرایندهای نوسازی پویا به شدت اثر می‌گذارد [۱۷] و مفهوم یادگیری در هر چارچوب زمانی به لحاظ کیفی متفاوت خواهد بود و اقدامات مدیریت منابع انسانی متفاوتی را می‌طلبد [۱۵].

غالب شرکت‌ها از یک مدل فرایندی برنامه‌ریزی شده جهت پاسخگویی و مدیریت فعالیت‌های مشتریان خود استفاده می‌کنند. شرکت‌ها بایستی برخی درخواست‌های مشتریان را در یک زمان کوتاه پاسخ دهند (چارچوب زمانی شتابدار) درحالی‌که همزمان به ارائه راه‌حل‌های بلندمدت نیز توجه نمایند (چارچوب زمانی برنامه‌ریزی شده). هر چارچوب زمانی می‌تواند در برگزیده یادگیری اکتشافی و انتفاعی باشد که ما را قادر به شناسایی جهت‌گیری‌های یادگیری می‌سازد. [۱۷]

ترکیب دو حالت یادگیری (اکتشاف و انتفاع) و دو چارچوب زمانی (شتابان و برنامه‌ریزی شده) یک چارچوب نظری فراهم می‌کند که ما آن را ماتریس جهت‌گیری یادگیری می‌نامیم. این چارچوب، ۴ جهت‌گیری یادگیری را معرفی می‌نماید، که یک حالت نوسازی درون یک چارچوب زمانی را ارائه می‌دهد و شامل راه‌حل‌های موجود^۱، ترکیب خلاقانه^۲، راه‌حل‌های تخصصی^۳ و بازآفرینی^۴ است. [۱۵].

دارایی‌های دانشی و جهت‌گیری یادگیری

دارایی دانشی اشکال سرمایه که مالی و فیزیکی نیستند ولی دانش‌محور هستند تعریف می‌گردند و این دارایی‌ها را به عنوان هسته مرکزی جهت خلق نتایجی که در بازار ارزشمند هستند در نظر گرفته می‌شوند [۱۸] در اصل این سرمایه‌ها بیانگر تجارب نهفته^۵ می‌باشند و در هر دو سطح فردی و گروهی وجود دارند [۹، ۱۸، ۱۹].

تجزیه و تحلیل‌های موجود در این مقاله به ارتباط بین دارایی‌های دانشی و یادگیری سازمانی با توجه به موارد زیر ارائه می‌گردد: ۱- دارایی‌های دانشی حاکم درون هر جهت‌گیری یادگیری ۲- ماهیت و ترکیب این دارایی‌ها که منجر به تولید یادگیری سازمانی می‌گردد.

جدول ۲- جهت‌گیری‌های مختلف یادگیری [۱۵]

		چارچوب زمانی	
		شتابان	برنامه‌ریزی شده
حالت‌های یادگیری	اکتشاف	ترکیب خلاقانه	بازآفرینی
	انتفاع	راه حل‌های موجود	راه حل‌های تخصصی

- Existing Solutions
- Creative Combination
- Expert Solutions
- Regeneration
- know-how

یادگیری انتفاعی و زمان شتابان: راه‌حل‌های موجه

این جهت‌گیری که در برگیرنده پذیرش راه‌حل‌ها و پیامدهای موجود و بهبود آن‌ها می‌باشد و تمایل به پاسخ‌دهی سریع به مشتریان دارد در این‌گونه یافت می‌گردد. شرکت‌های بازرگانی مشمول این نوع یادگیری، معمولاً توسط مشتریان از آن‌ها خواسته می‌شود که در زمانی کوتاه جهت انتقال و بازاریابی موفق محصولات نگاه خود را از یک کشور به کشور دیگر تغییر دهند تا در فعالیتهای رقابتی با دیگر رقبای بتوانند موفق ظاهر گردند. این مسأله نیازمند تبدیل و تغییر وضعیت ابزار تبلیغاتی متفاوت جهت تناسب با شرایط بازار محلی می‌باشد. همچنین نیازمند است که شرکت‌ها راه‌حل‌های موجود را بهبود بخشند و این بدان معنی است که ساعات طولانی مدت کار جهت پاسخ به مشتریان ظرف چند روز مورد نیاز است. حتی برخی مواقع مشتریان به دنبال راه‌اندازی بازار رقابتی ظرف ۲-۳ روز می‌باشند تا بتوانند به تغییرات بازار عکس‌العمل نشان دهند. [۹،۱۱]

تجزیه و تحلیل‌ها حاکی از آن است که سه نوع دارایی دانشی برای این جهت‌گیری یادگیری بسیار مناسب می‌باشند. سرمایه سازمانی راه‌حل محور^۱ (یعنی استفاده از چارچوب‌ها یا فرایندهای موجود جهت ارائه راه‌حل‌های آزمون شده و به صورت فوری می‌باشد) سرمایه مشتری حسی^۲ (دانستن اینکه واقعاً مشتریان چه می‌خواهند و توانایی جهت عکس‌العمل سریع) و سرمایه اجتماعی که به شدت بیشتری بر افراد نسبت به سازمان تأکید دارد^۳ (این نوع سرمایه اجتماعی به‌ویژه زمانی که دانش کارکنان نیازمند به عکس‌العمل به تقاضاهای مشتریان درون محدودیت‌های زمانی و فشار است، خود را نشان می‌دهد) [۲۰]

یادگیری اکتشافی و زمان شتابان: ترکیب خلاقانه

این جهت‌گیری نیازمند ایده‌های خلاق و تفکر تازه در دوره‌های بسیار کوتاه‌مدت زمانی می‌باشد. راه‌حل‌های خلاقانه که از طریق سرمایه انسانی خلاق ایجاد گردیده‌اند یکی از زمینه‌های اصلی در این جهت‌گیری یادگیری می‌باشد. ضروری است بپذیریم که افراد مستعد سرمایه مشتری متفاوتی دارند. (دانش و توانایی جهت تغییر و تشخیص بین مسائل متنوع مشتریان) که در محیطی با سرمایه اجتماعی ترکیبی حاکم، منجر به تشویق یادگیری و توسعه دانش جدید می‌گردد. این اهمیت ترکیب انواع متفاوت دارایی‌های دانشی به منظور تولید نوع ویژه‌ای از یادگیری را توضیح می‌دهد که سرمایه انسانی و یا اجتماعی به تنهایی قادر به ارائه راهکارهای خلاقانه نمی‌باشد [۱۵، ۲۱].

یادگیری انتفاعی و زمان برنامه‌ریزی‌شده: راهکارهای متفحصین

این جهت‌گیری دربرگیرنده کاربرد دانش و رویه‌های موجود جهت راهکارهای برنامه‌ریزی‌شده به عنوان بخشی از پروژه‌های بلندمدت می‌باشد [۱۹].

اولین عامل مرتبط با دارایی‌های دانشی که تسهیل‌گر یادگیری می‌باشد، سرمایه مشتری بلندمدت است که دربرگیرنده درک نیازهای مشتریان و مدیریت روابط بلندمدت با آن‌ها می‌باشد. این با سرمایه سازمانی رویه‌محور (دانش و تمایل جهت استفاده از رویه‌های موجود) ترکیب می‌گردد و سرمایه دانشی بعدی سرمایه انسانی پروژه‌محور می‌باشد که در مدیریت پروژه‌های طولانی متخصص گردیده‌اند. به ویژه تعامل مشتری در یک فرایند مدیریت به این منجر می‌گردد که دانش مشتری در سرمایه سازمانی جمع و ذخیره شود [۱۵، ۲۱]

یادگیری اکتشافی و زمان برنامه‌ریزی‌شده: بازآفرینی

آخرین جهت‌گیری یادگیری بر درک بلندمدت از مشکلات مشتریان، گسترش راهکارهای جدید برای این مشکلات و درنهایت ادغام این‌ها به منظور ارتقاء عملکرد و مسیره‌های دسترسی به آن می‌باشد. این جهت‌گیری یادگیری نمایانگر یک ترکیب از دارایی‌های دانشی به شرح زیر می‌باشد: مهارت‌های تشخیصی و تحلیلی (سرمایه اجتماعی و انسانی)، یک توانایی جهت ادغام راهکارها برای سازمان (سرمایه سازمانی) و توانایی و تمایل نسبت به تسهیم دانش در تیم‌های پروژه‌ای و با مشتریان (سرمایه اجتماعی). سرمایه انسانی تحلیلی شامل توانایی جهت کاربرد مدل‌های مفهومی نسبت به مشکلات مشتریان می‌باشد [۴، ۲۰]. سرمایه مشتری تشخیصی به قابلیت درک نیازهایی از مشتریان که کم‌تر تعریف شده می‌پردازد. سرمایه اجتماعی تیم‌محور از طریق تیم‌های شرکتی که مشتریان نیز در آن هستند و تا درون مرزهای سازمانی کشانده شده‌اند، اشاره دارد. [۲۱]

بسیاری از سازمان‌ها انواع متفاوتی از یادگیری را در یک زمان دنبال می‌کنند و این به منظور بازسازی دانش جدید و مدیریت ریسک به صورت اثربخش‌تر می‌باشد. [۱۵، ۲۲، ۲۳]

بحث و نتیجه‌گیری

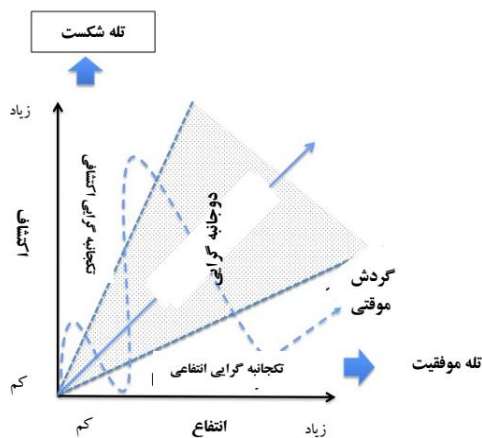
در ابتدای مقاله در حوزه دوجانبه‌گرایی مفاهیم و نظریه‌ها و توصیفات ارائه شده مورد کنکاش و بازبینی قرار گرفت و منتج به این قضیه گردید که در حوزه نوظهور دوجانبه‌گرایی ما با ناکارآمدی و عدم همگرایی در مفاهیم روبرو هستیم. برای کاهش ناکارآمدی راهکارهای متعددی ارائه گردید که لزوم توجه به مباحث دوجانبه‌گرایی به حالت عمود بر هم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین راهکارهای کاربردی مطرح می‌باشد.

1. Solutions-based Organizational Capital
2. Intuitive Client Capital
3. Commitment-based Social Capital

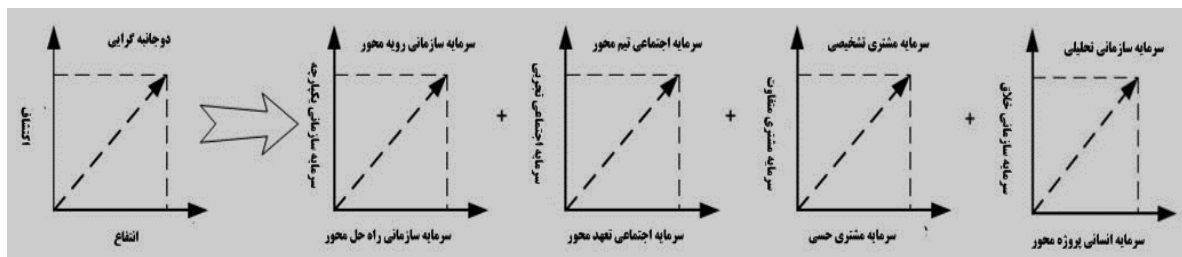
بنابراین در حالی که ذخائر دانش به عنوان ارکان اصلی تأثیرگذار بر یادگیری دوجانبه در نظر گرفته می‌شوند، تحقیقات اندکی برای شناسایی ساز و کارهایی که گونه‌های مختلف ذخایر دانشی از آن طریق به ایجاد ارزش برای سازمان کمک می‌کند، انجام شده است. این مقاله به محققین کمک می‌کند تا با ایجاد یک چارچوب تئوریک از روابط ایجادکننده‌ی ارزش، در مورد ارزش بالقوه‌ی ذخایر دانشی جهت یادگیری دوجانبه آگاهی پیدا کنند. ما با تعیین اینکه چگونه سازمان می‌تواند با آگاهی از قابلیت‌های سرمایه دانشی (سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه مشتری) به یادگیری منجر گردد، مدل را توسعه دادیم.

پیشنهاد می‌گردد با توجه به ضرورت و نیاز سازمان‌ها به تولید ایده‌های جدید و نوآوری در خدمات و محصولات و استفاده از این نوآوری‌ها هر دو حالت یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم با هم مدنظر قرار گیرد تا از گیر افتادن در تله‌های موفقیت و شکست که بقاء و موفقیت سازمان‌ها را دچار آسیب می‌سازد، اجتناب نمایند [۹] و سازمان‌ها و مسئولین سازمان‌ها یعنی مدیران و فرماندهان به ابعاد مدل توجه نموده و با توجه به محیطی که در آن مشغول هستند راهبرد و آینده سازمان را بر این اساس انجام دهند.

شکل ۳- دوجانبه‌گرایی با رویکرد عمود بر هم در مقابل تک جانبه‌گرایی و چرخش موقتی [۹]



شکل ۴- الگوی دوجانبه‌گرایی جهت سازگاری اشکال مختلف دارایی‌های دانشی با یادگیری دوجانبه گرایانه (پژوهشگران)



کورسو و پلگرینی (۲۰۰۷) دوجانبه‌گرایی را چنین تعریف می‌کنند: رویکردی برای تعادل بین اکتشاف و انتفاع. رویکرد عمود بر هم و زاویه‌دار منجر به یک تعادل هم‌افزا در حوزه دوجانبه‌گرایی می‌گردد و علاوه بر این، رویکرد گفته شده به عنوان یکی از راه‌های کاهش ناکارآمدی و ابهام [۱۹]، مطرح می‌گردد که می‌توان مفاهیم سازمانی از حالت طیف و پیوستار به حالت عمود بر هم ترسیم کرده و ابهامات و ناکارآمدی‌ها را کاهش داد. (شکل ۳)

بنابراین نگارندگان این مقاله به دنبال آن بودند تا با بهره‌مندی از رویکرد عمود بر هم [۱۰، ۱۱]، مدلی ارائه نمایند تا ضمن دستیابی به دوجانبه‌گرایی از یکسو با ذخایر دانش سازمانی و دارایی‌های دانشی همسو و سازگار باشد و از سوی دیگر ابهام موجود را نیز کاهش دهد. بنابراین با معرفی اشکال مختلف دارایی‌های دانشی و نحوه سازگاری آن‌ها جهت حصول به یادگیری دوجانبه سعی در پر کردن شکاف تئوریک موجود در این زمینه گردید که با مدل تحلیلی ارائه شده نه تنها با رویکردی منطقی به پر کردن این شکاف اهتمام گماشته شده است؛ از سوی دیگر مبنا و شروعی برای شکل‌گیری پژوهش‌های میدانی با محوریت یادگیری دوجانبه گرایانه می‌باشد و این مهم از طریق ارائه چارچوبی تحلیلی با پشتوانه منطقی و نظری که اشکال مختلف از یادگیری دوجانبه را معرفی می‌کرد، حاصل گردید.

این قضیه از آن بابت ارزشمند است که یادگیری دوجانبه با شاخص‌هایی چون افزایش نرخ فروش، رضایت ذینفعان، نوآوری، ارتقاء مزیت‌های رقابتی سازمان، بهره‌وری، موفقیت سازمانی و ... در ارتباط می‌باشد [۲، ۵]. در نهایت مدل تحلیلی ارائه شده بر پایه تئوری‌های موجود در حوزه یادگیری دوجانبه گرایانه (شکل ۴)، پتانسیل‌های فراوانی برای تحقیقات آینده ارائه می‌کند. تمرکز اولیه‌ی اکثر مقالات یادگیری سازمانی، بر نگاهی یکسان به واحدهای مختلف درون سازمان معطوف بوده است. در حالی که در اینجا به توجه به تئوری‌های ارائه شده، اشکال مختلف سرمایه فکری و دانشی را برای رویکردهای متفاوت واحدها جهت اکتشاف و انتفاع و دوجانبه‌گرایی، پیشنهاد می‌نماید.

منابع

12. O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*. Working Paper No. 07-088. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2007.
13. Levinthal, D. A. and March, J. G. "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*, 14: 95-112, 2003.
14. Broring, S. and Herzog, P. 'Organizing new business development: Open innovation at Degussa'. *European Journal of Innovation Management*, 11: 3, 330-348, 2008.
15. Swart, J. and Kinnie, N. "Organizational learning, knowledge assets and HR practice in professional service firms". *Human Resource Management Journal*, 20: 64-79, 2010.
16. Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. 'An organizational learning framework: from intuition to institution'. *Academy of Management Review*, 24: 522-532, 1999.
17. Kvålshaugen, R., Løwendahl, B., Skjølsvik, T. and Fosstenlökken, S. 'Incremental learning in professional services firms: the importance of project and client characteristics'. Paper presented at the Organizational Learning and Knowledge Conference, Warwick, 20-22 March, 2006.
18. Bowman, C. and Swart, J. 'Whose human capital? The challenge of value capture when capital is embedded'. *Journal of Management Studies*, 44: 488-507, 2007.
19. Kang, Sung-Choon and Snell, Scott A. "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management". *Journal of Management Studies* 46:1 January 2009
20. Farjun, M. "Beyond dualism: Stability and change as a dualism". *Academy of Management Review*, 35(2): 202-225, 2010.
21. Kang, S.-C., Morris, S. S. and Snell, S. A. 'Relational archetypes, organizational learning and value creation: extending the human resource architecture'. *Academy of Management Review*, 32, 236-56, 2007.
22. Lee, G.K. and Cole, R.E. 'From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: the case of Linux Kernel development'. *Organization Science*, 14: 633-649, 2003.
23. Cegarra-Navarro, J.G. and Dewhurst, F. 'Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs'. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 1720-1735, 2007.
1. زاهدی سیدمحمد، لطفی زاده فرشته. "ابعاد و مدل‌های اندازه‌گیری سرمایه فکری". *مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۴۰-۶۰، ۱۳۸۶.
۲. عباسی عنایت‌اله، حجازی یوسف. "نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده‌های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده)". *مجله پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش*؛ ۲(۱۶): (۵۶): ۶۱-۷۹، ۱۳۸۹.
3. Lavie, D., Stettner, U. and Tushman, M.L. "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations". *The Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155, 2010.
4. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. and Souder, D. "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". *Journal of Management Studies*, 46: 864-894, 2009.
5. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, 47: 209-226, 2008.
6. March, J. G. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2: 71-87, 1991.
7. Nohria, N. and Gulati, R. "What is the optimum amount of organizational slack?". *European Management Journal*, 15: 603-612, 2013.
8. Benner, M. J. and Tushman, M. "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries". *Administrative Science Quarterly*, 47: 676-706, 2002.
9. Güttel, W.H., Garaus, C. Konlechner, S., Lackner, H. and Müller, B. "Heads in the Clouds Feet on the Ground: A Process Perspective in Organizational Ambidexterity". Working Paper 2011. Johannes Kepler University Linz, Austria. 47: 676-706, 2011.
10. Corso, M. and Pellegrini, L. 'Continuous and discontinuous innovation: overcoming the innovator's dilemma'. *Creativity and Innovation Management*, 16, 333-47, 2007.
11. Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E. "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*, 49: 693-706, 2013.