



Journal of Air Defense Management

Volume 5, Issue 17

Spring 2026

P.P. 1-28



Research Paper

From Control to Learning: Explaining Ambidextrous Hierarchical Organizational Culture in Public Organizations

Akram Zahedi¹, Mehdi Kheirandish², Mohammad Javad Kameli³

1. PhD Student, Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Akram.zahedi53@iau.ac.ir

2. Professor, Department of Management, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir

3. Associate Prof., Department of Management, Amin Police University, Tehran, Iran. E-mail: P.h.d.kameli@gmail.com

Article Information

Abstract

Received:
2025/11/28

Accepted:
2026/02/01

Keywords:

Organizational Culture, Control, Learning, Schein's Organizational Culture Model, Hierarchical Culture.

Corresponding

Author:

Mehdi
Kheirandish

Email:

Kheirandish@
ssau.ac.ir

Background & Purpose: Achieving a simultaneous balance between exploitation and exploration is a prerequisite for the long-term sustainability and effectiveness of organizations. However, how ambidexterity can be realized within hierarchical cultures remains theoretically underexplored. The objective of this study is to explain and design a model of ambidextrous hierarchical organizational culture in public organizations, with a focus on the transition from control to learning through the integration of Cameron and Quinn's Competing Values Framework and Schein's three-level model of organizational culture.

Methodology: In terms of purpose, this study is classified as applied research, and with respect to the data collection approach, it adopts a qualitative methodology. The study population consists of academic and executive experts familiar with the fields of organizational behavior management and organizational culture. A purposive sampling strategy was employed, and after reaching theoretical saturation, the number of participants was limited to 15. Research data were collected in the field through semi-structured interviews. Thematic analysis was used to analyze the data.

Findings: Based on the data analysis, the level of basic underlying assumptions of ambidextrous culture within a hierarchical culture comprises three overarching themes: dynamic balance between control and learning (belief in the interconnection between order and innovation, and the use of control as a means of empowerment), empowering rather than constraining power (authority as a framework for collective decision-making and the manager as a coach), and stability in the service of transformation (change within safe boundaries and institutionalization of innovation within formal structures). At the level of espoused values, ambidextrous hierarchical culture includes three overarching themes: innovation-based efficiency (systematizing innovation, evidence-based learning-oriented decision-making, and managing service quality and costs through innovation), creative discipline (formal frameworks for creative thinking and institutionalizing continuous improvement within discipline), and systematic innovation (transparency in innovation structures and processes and the institutionalization of systematic innovation). At the level of artifacts and symbols, ambidextrous hierarchical culture is characterized by three overarching themes: formal learning-oriented structures (inter-unit teams within the formal structure and dual performance evaluation systems), disciplinary-creative rituals (process improvement festivals and documentation of innovative achievements), and a hybrid organizational language (the promotion of simultaneous efficiency- and learning-oriented terminology and storytelling of hybrid successes).

Conclusion: The final model of the study indicates that through the deliberate design of cultural layers, public organizations can simultaneously preserve coherence, accountability, and efficiency, while sustainably institutionalizing continuous learning, systematic innovation, and gradual transformation within their formal structures.

Citation: Zahedi, Akram; Kheirandish, Mehdi and Kameli, Mohammad Javad.(2026). From Control to Learning: Explaining Ambidextrous Hierarchical Organizational Culture in Public Organizations. *Journal of Air Defense Management*, 5(17), 1-28.



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۵، شماره ۱۷

بهار ۱۴۰۵

صص ۱-۲۸



مقاله پژوهشی

از کنترل تا یادگیری: تبیین فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوستوان در سازمان‌های عمومی

اکرم زاهدی^۱، مهدی خیراندیش^۲، محمدجواد کاملی^۳

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Akram.zahedi53@iau.ac.ir

۲. استاد، گروه مدیریت، دانشگاه علوم و فناوری هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی، تهران، ایران. رایانامه: P.h.d.kameli@gmail.com

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>زمینه و هدف: توازن هم‌زمان میان بهره‌برداری و اکتشاف، پیش‌شرط پایداری و اثربخشی سازمان‌ها در بلندمدت است. با این حال، چگونگی تحقق دوستوانی در بستر فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی با خلأ نظری مواجه است. هدف این پژوهش، تبیین و طراحی الگوی فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوستوان در سازمان‌های عمومی با تمرکز بر گذار از کنترل تا یادگیری از طریق تلفیق مدل ارزش‌های رقابتی کمرون و کوپین و الگوی سه‌سطحی فرهنگ سازمانی است.</p>	<p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۷</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۱۲</p>
<p>روش‌شناسی: این پژوهش از نظر ماهیت در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و از حیث رویکرد گردآوری داده‌ها، با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری را خبرگان دانشگاهی و اجرایی آشنا با حوزه مدیریت رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی تشکیل می‌دهند. فرایند نمونه‌گیری به صورت هدفمند صورت گرفت و پس از رسیدن به نقطه اشباع نظری، تعداد مشارکت‌کنندگان به ۱۵ نفر محدود گردید. داده‌های پژوهش به‌طور میدانی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها، از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد.</p>	<p>کلیدواژه‌ها:</p> <p>فرهنگ سازمانی، کنترل، یادگیری، الگوی فرهنگ‌شاین، فرهنگ سلسله‌مراتبی.</p>
<p>یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش سطح مفروضات بنیادی فرهنگ دوستوان برای فرهنگ سلسله‌مراتبی شامل سه مضمون فراگیر تعادل پویای کنترل و یادگیری (باور به پیوستگی میان نظم و نوآوری و استفاده از کنترل به‌منظور توانمندسازی)، قدرت توانمندساز نه محدودکننده (اقتدار به‌عنوان چارچوب تصمیم‌سازی جمعی و مدیر به‌عنوان مربی) و ثبات در خدمت تحول (تغییر در مرزهای امن و پایدارسازی نوآوری در ساختار رسمی) و سطح ارزش‌های اعلام‌شده فرهنگ دوستوان برای فرهنگ سلسله‌مراتبی شامل سه مضمون فراگیر کارایی مبتنی بر نوآوری (نظام‌مند کردن نوآوری، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد یادگیری و مدیریت هزینه و کیفیت خدمات از طریق نوآوری)، نظم خلاق (چارچوب رسمی برای تفکر خلاق و نهادینه سازی بهبود مستمر در بستر انضباط) و نوآوری نظام‌مند (شفافیت در ساختار و فرآیند نوآوری در سازمان و نهادینه سازی نوآوری نظام‌مند) و سطح مصنوعات و نمادهای فرهنگ دوستوان برای فرهنگ سلسله‌مراتبی با سه مضمون ساختارهای رسمی یادگیرنده (تیم‌های بین‌واحدی در ساختار رسمی و نظام ارزیابی عملکرد دوسویه)، آیین‌های انضباطی-خلاقانه (جشنواره‌های بهبود فرآیند و مستندسازی دستاوردهای نوآورانه) و زبان سازمانی ترکیبی (ترویج واژگان هم‌زمان کارایی و یادگیری و روایت‌سازی از موفقیت‌های هیبریدی) بود.</p> <p>نتیجه‌گیری: الگوی نهایی پژوهش بیانگر آن است که با طراحی آگاهانه لایه‌های فرهنگی، سازمان‌های عمومی قادر خواهند بود ضمن حفظ انسجام، پاسخ‌گویی و کارایی، زمینه یادگیری مستمر، نوآوری نظام‌مند و تحول تدریجی را نیز به‌طور پایدار در ساختار رسمی خود نهادینه کنند.</p>	<p>نویسنده مسئول:</p> <p>مهدی خیراندیش</p> <p>ایمیل: Kheirandish@ssau.ac.ir</p>
<p>استناد: زاهدی، اکرم؛ خیراندیش، مهدی و کاملی، محمدجواد. (۱۴۰۵). از کنترل تا یادگیری: تبیین فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوستوان در سازمان‌های عمومی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۵(۱۷)، ۱-۲۸.</p>	

مقدمه

در جهان امروز، به دلیل شدت رقابت، تحولات سریع محیطی و شرایط متغیر اقتصادی و اجتماعی، حفظ پایداری و اثربخشی سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های عمومی، به یکی از چالش‌های اساسی تبدیل شده است (یگیت^۱، ۲۰۱۳: ۶). در چنین شرایطی، شیوه سازمان‌دهی و اداره سازمان‌ها، به‌ویژه در ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، به مسئله‌ای محوری در مطالعات نظری سازمان تبدیل شده است. پرسش بنیادین آن است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که از یک‌سو در کوتاه‌مدت کارایی، انسجام و پاسخ‌گویی خود را حفظ کنند و از وضع موجود بهره‌برداری نمایند و از سوی دیگر، در بلندمدت توان یادگیری، نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی را در چارچوب‌های رسمی و سلسله‌مراتبی خود توسعه دهند؟

به بیان دیگر، موفقیت پایدار سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های عمومی، مستلزم حفظ تعادل میان بهره‌برداری کارآمد از رویه‌ها، قوانین و منابع موجود و در عین حال، یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و نوآوری تدریجی در درون ساختارهای رسمی است. ترکیب هم‌زمان این دو منطق — یعنی کنترل و یادگیری — به‌ویژه در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی که بر نظم، ثبات، استانداردسازی و اقتدار رسمی تأکید دارند، چالشی جدی برای مدیران ایجاد می‌کند. از این رو، طراحی سازوکارهایی که بتوانند بدون تضعیف انسجام و پاسخ‌گویی، زمینه یادگیری و نوآوری نظام‌مند را فراهم کنند، ضرورتی انکارناپذیر است (مارچ، ۱۹۹۱).

در پاسخ به این چالش، اوریلی و توشمن^۲ (۲۰۱۳: ۳۲۱) مفهوم دوسوتوانی سازمانی را مطرح کردند که ناظر بر توانایی سازمان در بهره‌برداری مؤثر از قابلیت‌های موجود و هم‌زمان اکتشاف فرصت‌های جدید است (لبتکین، سیمسک، لینگ و ویگا^۳، ۲۰۰۶: ۶۴۷). هرچند در مطالعات اولیه، دوسوتوانی عمدتاً در قالب راهکارهای ساختاری و تفکیک واحدها مورد توجه قرار گرفت، اما تداوم این رویکرد در سازمان‌های عمومی با ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده و محدودیت‌های قانونی، همواره با چالش‌هایی مواجه بوده است. به همین دلیل، تمرکز صرف بر سازوکارهای ساختاری، بدون توجه به بستر فرهنگی حاکم بر سازمان، نمی‌تواند پاسخ‌گوی الزامات دوسوتوانی در این نوع سازمان‌ها باشد.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای سازگاری با شرایط پویای محیطی و حفظ اثربخشی

1. Yigit

2. O'Reilly & Tushman

3. Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga

بلندمدت، سازمان‌ها باید بتوانند در دل ساختارهای رسمی و کنترل‌محور خود، ظرفیت یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را نهادینه کنند (برکینشاو و گیسون^۱، ۲۰۰۴: ۴۷). سازمان‌های سلسله‌مراتبی دوسوتوان، به‌جای نفی کنترل و اقتدار، می‌کوشند از کنترل به‌عنوان ابزاری برای توانمندسازی، هماهنگی و یادگیری جمعی استفاده کنند و نوآوری را در «مرزهای امن» ساختار رسمی توسعه دهند. به بیان دیگر، در این رویکرد، ثبات نه در تعارض با تحول، بلکه در خدمت آن تعریف می‌شود (یگیت، ۲۰۱۳: ۶).

مرور ادبیات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌های موفق، به‌ویژه در بخش عمومی، نوعی دوسوتوانی را در درون ساختارهای سلسله‌مراتبی خود تجربه کرده‌اند (جانسن و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۲۵). با این حال، بخش عمده‌ای از این مطالعات، همچنان بر جنبه‌های سخت‌مانند ساختار، فرآیند و تفکیک وظایف تمرکز داشته‌اند. در مقابل، گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) با طرح مفهوم دوسوتوانی زمینه‌ای، بر این نکته تأکید کردند که دوسوتوانی بیش از آنکه محصول طراحی ساختاری باشد، از بستر و فرهنگ سازمانی نشأت می‌گیرد.

در سال‌های اخیر، پژوهشگران با چرخش از ابعاد سخت به ابعاد نرم سازمان، نقش فرهنگ، رهبری و ذهنیت مدیران را در تحقق دوسوتوانی برجسته ساخته‌اند (لبتکین و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسمیت و توشمن، ۲۰۰۴). وانگ و لی (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که تمرکز صرف بر ابزارها و فنون فنی تحول، بدون توجه به زیرساخت‌های فرهنگی و ذهنی کارکنان، همانند طراحی سازمانی بدون بستر فرهنگی مناسب است. در همین راستا، یکی از حوزه‌های نوظهور در ادبیات دوسوتوانی، تبیین ماهیت و سازوکارهای «فرهنگ سازمانی دوسوتوان» است؛ به‌ویژه در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی که به‌طور سنتی با کنترل، انضباط و تمرکز شناخته می‌شوند.

فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان، ناظر بر الگویی فرهنگی است که در آن، تعادل میان کنترل و یادگیری، اقتدار و توانمندسازی، و ثبات و تحول برقرار می‌شود. در چنین فرهنگی، سازمان ضمن حفظ نظم، شفافیت نقش‌ها و پاسخ‌گویی، بستر یادگیری سازمانی، نوآوری نظام‌مند و بهبود مستمر را در چارچوب‌های رسمی فراهم می‌سازد (رایش^۲ و برکینشاو، ۲۰۰۸). با این حال، بسیاری از سازمان‌های عمومی در تحقق این نوع فرهنگ با چالش‌هایی نظیر مقاومت در برابر تغییر، برداشت‌های سنتی از اقتدار، نبود الگوهای عملیاتی و تناقض‌های مدیریتی مواجه‌اند. این امر ضرورت طراحی الگویی منسجم برای فرهنگ

1. Gibson

2. Raisch

سلسله‌مراتبی دوستوان را برجسته می‌سازد.

در ادبیات مدیریت ایران نیز، مفهوم فرهنگ سازمانی دوستوان — به‌ویژه در بستر سازمان‌های عمومی و سلسله‌مراتبی — همچنان نوپا و پراکنده است. اگرچه برخی پژوهش‌ها به بررسی پیامدها و تعیین‌کننده‌های دوستوانی پرداخته‌اند (اوت و منگوک^۱، ۲۰۰۵؛ جانسن، ون دن بوش و ولبردا، ۲۰۰۵؛ لبتکین و همکاران، ۲۰۰۶)، اما الگوی یکپارچه‌ای که به‌طور خاص فرهنگ سلسله‌مراتبی دوستوان را تبیین و عملیاتی کند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات جدیدتر نیز بر نقش سبک رهبری، ساختار رسمی و انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در شکل‌گیری این فرهنگ تأکید دارند (اوریلی و توشمن، ۲۰۲۱؛ برکینشاو و گوپتا، ۲۰۲۰)، اما همچنان خلأ نظری و تجربی در این حوزه مشهود است.

سازمان تأمین اجتماعی ایران به‌عنوان یک سازمان عمومی بزرگ و به‌شدت سلسله‌مراتبی، در سال‌های اخیر با چالش‌های جدی محیطی و درون‌سازمانی مواجه بوده است. فشارهای اقتصادی، نرخ بالای بیکاری، تورم و محدودیت‌های مالی دولت، منابع درآمدی این سازمان را تحت تأثیر قرار داده و هم‌زمان، مسائل مدیریتی و ساختاری درون سازمان، ضرورت بهره‌برداری بهینه از منابع موجود و یادگیری سازمانی را دوچندان کرده است (ایزدخواه، ۱۳۹۶). در چنین شرایطی، حرکت به‌سوی فرهنگ سلسله‌مراتبی دوستوان — که بتواند کنترل، پاسخ‌گویی و انسجام را با یادگیری، نوآوری و تحول تدریجی تلفیق کند — به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. بر این اساس، فقدان الگویی بومی و منسجم برای تبیین و طراحی فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوستوان در سازمان تأمین اجتماعی، مسئله اصلی پژوهش حاضر را شکل می‌دهد. این پژوهش می‌کوشد با تمرکز بر لایه‌های مفروضات بنیادی، ارزش‌های اعلام‌شده و مصنوعات فرهنگی، نشان دهد که چه باورها، ارزش‌ها و سازوکارهایی می‌توانند زمینه‌ساز گذار «از کنترل تا یادگیری» و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوستوان در سازمان‌های عمومی به‌ویژه سازمان تأمین اجتماعی باشند.

پیشینه پژوهش

فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی یکی از چهار نوع اصلی فرهنگ در الگوی ارزش‌های رقابتی کمرون و کوپین است که بر کنترل، ثبات، رسمیت، نظم و پاسخ‌گویی تأکید دارد (کمرون و کوپین، ۲۰۱۱). در این نوع فرهنگ، سازمان همچون یک نظام رسمی و بوروکراتیک در نظر

^۱. Auh & Menguc

گرفته می‌شود که قواعد، رویه‌ها، سلسله‌مراتب اختیارات و سازوکارهای کنترلی، رفتار کارکنان و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را هدایت می‌کنند. موفقیت در چنین فرهنگی معمولاً با شاخص‌هایی نظیر کارایی عملیاتی، قابلیت پیش‌بینی، کاهش خطا و رعایت مقررات سنجیده می‌شود (کمرون و کوپین، ۲۰۱۱).

در سازمان‌های عمومی، فرهنگ سلسله‌مراتبی نه تنها رایج، بلکه تا حد زیادی اجتناب‌ناپذیر است. ماهیت مأموریت‌محور، پاسخ‌گویی عمومی، الزام به عدالت رویه‌ای، شفافیت قانونی و نظارت‌های چندلایه سبب شده است که منطق کنترل و رسمیت به‌عنوان شالوده اداره این سازمان‌ها عمل کند (رینی، ۲۰۱۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی در سازمان‌های عمومی می‌تواند انسجام سازمانی، هماهنگی بین واحدها، ثبات تصمیمات و اعتماد عمومی را تقویت کند (دنه‌هارت و دنه‌هارت، ۲۰۱۵). از این منظر، فرهنگ سلسله‌مراتبی الزاماً یک مانع نیست، بلکه پاسخی نهادی به پیچیدگی‌های حکمرانی عمومی محسوب می‌شود.

با این حال، نقدهای متعددی به فرهنگ سلسله‌مراتبی وارد شده است. منتقدان معتقدند تأکید بیش از حد بر کنترل و رسمیت، منجر به ایستایی سازمانی، مقاومت در برابر تغییر، کاهش خلاقیت و تضعیف یادگیری سازمانی می‌شود (میتزبرگ، ۲۰۰۹؛ شاین، ۲۰۱۷). در چنین شرایطی، کارکنان بیشتر به «رعایت قواعد» می‌اندیشند تا «حل مسئله»، و نوآوری اغلب به‌عنوان تهدیدی برای ثبات تلقی می‌شود. این نقدها به‌ویژه در محیط‌های پرتلاطم و دانش‌محور امروز برجسته‌تر شده‌اند، جایی که سازمان‌ها ناگزیر از تطبیق مستمر با تغییرات محیطی هستند. با وجود این، رویکردهای نوین در نظریه سازمان و فرهنگ سازمانی، نگاه تقلیل‌گرایانه به فرهنگ سلسله‌مراتبی را به چالش کشیده‌اند. برخی پژوهشگران بر این باورند که مشکل اصلی، «وجود کنترل» نیست، بلکه «شیوه اعمال کنترل» است (آدلر، گدافتاس و لوین، ۱۹۹۹). از این منظر، کنترل می‌تواند به‌جای محدودسازی، نقش توانمندساز ایفا کند؛ به‌گونه‌ای که با ایجاد چارچوب‌های شفاف، یادگیری، بهبود مستمر و حتی نوآوری را تسهیل نماید. شاین (۲۰۱۷) نیز تأکید می‌کند که لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ (مفروضات بنیادی) تعیین می‌کنند که ساختارهای رسمی چگونه معنا می‌شوند و آیا به‌عنوان مانع یا بستر یادگیری عمل خواهند کرد.

در همین راستا، مطالعات جدید نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی قابلیت بازتعریف و بازبیکربندی دارد؛ به‌ویژه زمانی که با ارزش‌هایی نظیر یادگیری، بازخورد، مشارکت کنترل‌شده و بهبود مستمر پیوند می‌خورد (کمرون، ۲۰۱۹). این دیدگاه، زمینه نظری لازم را برای طرح مفهوم «فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان» فراهم می‌کند؛ فرهنگی که در آن،

منطق کنترل نه در تقابل با یادگیری و نوآوری، بلکه در خدمت آن بازتعریف می‌شود. دوستوانی سازمانی با تمرکز بر گذار از سازوکارهای سخت به بسترهای نرم؛ مفهوم دوستوانی سازمانی نخستین بار به‌طور نظام‌مند توسط مارچ (۱۹۹۱) و در قالب تمایز میان بهره‌برداری و اکتشاف مطرح شد. بهره‌برداری بر بهبود کارایی، استفاده بهینه از منابع موجود، استانداردسازی و کنترل تأکید دارد، در حالی که اکتشاف ناظر بر جست‌وجوی فرصت‌های جدید، یادگیری، نوآوری و تجربه‌گرایی است. مارچ (۱۹۹۱) استدلال می‌کند که تمرکز افراطی بر هر یک از این دو منطق، در بلندمدت سازمان را با ناکارآمدی یا بی‌ثباتی مواجه می‌سازد. بر این اساس، دوستوانی به‌عنوان توانایی سازمان برای مدیریت هم‌زمان این دو منطق متعارض اما مکمل، به یکی از مفاهیم کلیدی در نظریه سازمان و مدیریت تبدیل شد (مارچ، ۱۹۹۱؛ اورایی و توشمن، ۲۰۱۳).

در مراحل اولیه شکل‌گیری ادبیات دوستوانی، تمرکز پژوهش‌ها عمدتاً بر راهکارهای ساختاری و تفکیکی قرار داشت. در این رویکرد، سازمان‌ها از طریق ایجاد واحدهای مجزا برای فعالیت‌های بهره‌بردارانه و اکتشافی، تلاش می‌کردند تعارض میان این دو منطق را مدیریت کنند (اورایی و توشمن، ۲۰۰۴؛ آدلر، گلدافناس و لوین، ۱۹۹۹). هرچند این رویکرد در برخی سازمان‌ها موفقیت‌آمیز بود، اما به‌ویژه در سازمان‌های عمومی و بوروکراتیک، با چالش‌هایی همچون افزایش هزینه‌های هماهنگی، تعارض‌های بین‌واحدی و دشواری یکپارچگی مواجه شد (بیرکینشاو و گوپتا، ۲۰۱۳). در واکنش به این محدودیت‌ها، پژوهشگران به تدریج توجه خود را از سازوکارهای «سخت» ساختاری به سوی رویکردهای زمینه‌ای و نرم معطوف کردند؛ رویکردهایی که دوستوانی را نه صرفاً محصول ساختار، بلکه برآمده از زمینه سازمانی، فرهنگ، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک می‌دانند (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴).

در این چارچوب جدید، فرهنگ سازمانی، رهبری و یادگیری به‌عنوان عناصر کلیدی تحقق دوستوانی مطرح شدند. گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴) مفهوم «دوستوانی زمینه‌ای» را معرفی کردند و نشان دادند که سازمان‌ها می‌توانند بدون تفکیک ساختاری، از طریق ایجاد فرهنگی که هم‌زمان پاسخ‌گویی، انضباط و انعطاف‌پذیری را تشویق می‌کند، به دوستوانی دست یابند. پژوهش‌های بعدی نیز تأکید کردند که رهبری توانمندساز، یادگیری سازمانی و هنجارهای فرهنگی حامی تجربه‌گرایی کنترل‌شده، نقش تعیین‌کننده‌ای در تلفیق منطق کنترل و یادگیری دارند (اسمیت و توشمن، ۲۰۰۵؛ وانگ و لی، ۲۰۱۷). این تحول نظری، زمینه را برای بازاندیشی در فرهنگ‌های رسمی و سلسله‌مراتبی فراهم ساخته و نشان می‌دهد که دوستوانی الزاماً در تعارض با کنترل و ساختار رسمی نیست، بلکه می‌تواند از طریق

بازتعریف فرهنگی این عناصر و جهت‌دهی آن‌ها به سمت یادگیری و نوآوری نظام‌مند محقق شود.

تلفیق الگوی شاین و کمرون-کویین در تبیین فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان؛ الگوی سه‌سطحی فرهنگ سازمانی ادگار شاین یکی از جامع‌ترین چارچوب‌ها برای فهم عمیق پدیده فرهنگ در سازمان‌ها محسوب می‌شود. شاین فرهنگ سازمانی را متشکل از سه سطح درهم‌تنیده می‌داند؛ مفروضات بنیادی به‌عنوان باورهای ناهشیار و بدیهی‌شده، ارزش‌های اعلام‌شده که بیانگر جهت‌گیری‌ها و هنجارهای رسمی سازمان هستند، و مصنوعات و نمادها که در قالب ساختارها، رویه‌ها، آیین‌ها و زبان سازمانی نمود می‌یابند (شاین، ۲۰۱۷). مزیت اصلی این الگو در آن است که فرهنگ را صرفاً به رفتارهای قابل مشاهده یا ارزش‌های رسمی تقلیل نمی‌دهد، بلکه ریشه‌های شناختی و ذهنی کنش سازمانی را نیز تبیین می‌کند. از این منظر، الگوی شاین به‌ویژه برای تحلیل فرهنگ‌های رسمی، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی که بخش عمده‌ای از هویت آن‌ها در مفروضات تثبیت‌شده نهفته است، ظرفیت تحلیلی بالایی دارد.

در مقابل، الگوی ارزش‌های رقابتی کمرون و کویین با تمرکز بر چهار نوع فرهنگ سازمانی (سلسله‌مراتبی، بازار، قبیله‌ای و ادهوکراتیک)، امکان مقایسه و تشخیص جهت‌گیری‌های مسلط فرهنگی را فراهم می‌سازد (کمرون و کویین، ۲۰۲۲). فرهنگ سلسله‌مراتبی در این الگو با شاخص‌هایی چون کنترل، ثبات، رسمیت، استانداردسازی و پاسخ‌گویی تعریف می‌شود. با این حال، یکی از محدودیت‌های این چارچوب آن است که بیشتر در سطح الگوهای رفتاری و ارزش‌های غالب باقی می‌ماند و کمتر به لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ، یعنی مفروضات بنیادین، می‌پردازد. به همین دلیل، تبیین چگونگی تحول درونی فرهنگ سلسله‌مراتبی و امکان هم‌زیستی آن با یادگیری و نوآوری، بدون بهره‌گیری از الگوی شاین، با کاستی مواجه خواهد بود.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که علی‌رغم رشد پژوهش‌ها در حوزه دوسوتوانی سازمانی، خلأ معناداری در تبیین دوسوتوانی در سطح مفروضات و ارزش‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی وجود دارد. اغلب مطالعات، دوسوتوانی را یا در قالب سازوکارهای ساختاری و تفکیکی تحلیل کرده‌اند یا آن را به فرهنگ‌های منعطف و غیررسمی پیوند زده‌اند (اسمیت و توشمن، ۲۰۰۵؛ اورایلی و توشمن، ۲۰۱۳). این در حالی است که سازمان‌های عمومی و بوروکراتیک، برای تحقق دوسوتوانی پایدار، نیازمند بازتعریف کنترل، اقتدار و ثبات در سطح مفروضات و ارزش‌ها هستند، نه صرفاً تغییر در ساختارهای ظاهری. از این رو، تلفیق الگوی شاین و کمرون-کویین امکان طراحی و تبیین نوعی فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان را فراهم

می‌کند که در آن، کنترل در خدمت یادگیری، ثبات در خدمت تحول و رسمیت در خدمت نوآوری نظام‌مند با معنا می‌شود. این تلفیق، مبنای نظری لازم برای گذار از «کنترل صرف» به «کنترل یادگیرنده» را در سازمان‌های عمومی فراهم می‌سازد.

پیشینه تجربی

موسوی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان تحلیل تأثیر دوسوتوانی فرهنگی بر موفقیت تحول دیجیتال در سازمان‌های عمومی ایران به بررسی نقش ابعاد فرهنگی دوسوتوانی، شامل بهره‌برداری و اکتشاف هم‌زمان، در موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال در نهادهای عمومی پرداخت. این پژوهش از نظر روش‌شناسی، توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری آن را کارکنان حوزه فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال در پنج سازمان بزرگ عمومی شهر تهران تشکیل می‌دادند که از میان آنان، نمونه‌ای به حجم ۱۵۰ نفر انتخاب شد. نتایج پژوهش نشان داد که دوسوتوانی فرهنگی نقش معنادار و تعیین‌کننده‌ای در تسریع و افزایش اثربخشی تحول دیجیتال ایفا می‌کند، در حالی که غلبه فرهنگ‌های محافظه‌کارانه می‌تواند به‌عنوان مانعی جدی در مسیر این تحول عمل کند.

قربانی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تحلیل فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ظرفیت دوسوتوانی در سازمان تأمین اجتماعی استان تهران به بررسی ارتباط میان ابعاد فرهنگ سازمانی و سطح دوسوتوانی در میان کارکنان واحدهای صف و ستاد این سازمان پرداخت. روش پژوهش همبستگی بوده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مسیر استفاده شده است. جامعه آماری شامل ۴۰۰ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان تهران بود که در نهایت، ۲۲۰ پرسشنامه معتبر مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ‌های مشارکتی و سازگار، بیشترین تأثیر مثبت را بر تقویت دوسوتوانی سازمانی دارند.

جعفری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تبیین رابطه فرهنگ سازمانی و چابکی با تأکید بر نقش دوسوتوانی سازمانی در نهادهای دولتی به بررسی اثر ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی بر چابکی سازمانی از مسیر دوسوتوانی پرداخت. این پژوهش با رویکرد کمی و به روش پیمایشی انجام شد. جامعه آماری شامل ۳۵۰ نفر از کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور بود که از میان آنان، ۱۹۵ نفر به‌روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که دوسوتوانی سازمانی نقش واسطه‌ای مثبت و معنادار در رابطه میان فرهنگ سازمانی و چابکی سازمان ایفا می‌کند.

غفاری و هاشم‌زاده خوراسگانی (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی توسعه دوسوتوانی سازمان‌های فناوری‌محور به‌منظور تجاری‌سازی محصولات نوآورانه (موردپژوهی: جهاد دانشگاهی) انجام دادند. استراتژی این پژوهش مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و روش

تحلیل داده‌ها، رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین بود. داده‌ها از طریق مصاحبه گردآوری شد و مقوله محوری پژوهش «مدیریت دوسوتوانی سازمانی» شناسایی گردید. زیرمقوله‌های این مقوله شامل مدیریت ساختار دوسوتوانی، مدیریت فرهنگ نوآورانه و مدیریت فرایندهای دوسوتوانی بود. شرایط علی شامل مدیریت و رهبری دوسوتوان، منابع انسانی دوسوتوان و ساختارهای چندوجهی، و بسترها شامل فرهنگ دوسوتوانی سازمانی، اسناد بالادستی و فرهنگ جهادی بودند. راهبردهای استخراج‌شده از مدل داده‌بنیاد شامل طراحی فرایندهای منابع انسانی دوسوتوان، طراحی مدل تجاری‌سازی فناوری، طراحی نظام ارزشیابی دوسوتوانی سازمانی و طراحی نظام تخصیص منابع بود. همچنین، ارتباطات نهادی در حوزه علم و فناوری و محیط دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. در نهایت، پیامدهایی همچون ارزش‌آفرینی، تکمیل زنجیره فناوری، توسعه سازمانی و مدیریت تناقض‌های سازمانی به‌عنوان نتایج تحقق دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های فناوری‌محور تبیین شد.

بابایی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد شبکه‌ای-میان‌داری» با استفاده از رویکرد آمیخته و با ماهیتی کاربردی، به تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پرداختند. در بخش کیفی پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری شد و تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد و رویکرد ظاهرشونده انجام گرفت. از مجموع ۲۲۵ واقعه شناسایی‌شده، در نهایت پنج مؤلفه اصلی و ۳۰ مفهوم فرعی به‌عنوان ابعاد نهایی فرهنگ سازمانی میان‌داری استخراج شد. برای آزمون مدل پیشنهادی، از تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار اسمارت پی‌اِل‌اِس استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی نهایی فرهنگ سازمانی میان‌داری شامل پنج مؤلفه اصلی تعامل‌محوری، شبکه‌محوری، شهروندمحوری، چشم‌اندازمحوری و نتیجه‌محوری است.

خدادادی، بوشهری و شفقت (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی بافت سازمانی بر نوآوری محصول در صنایع دفاعی ایران» انجام دادند. این مطالعه از نوع کمی و در بین ۸۵ بنگاه اقتصادی-دفاعی صورت گرفت. نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی دوسوتوان تأثیر معناداری بر عملکرد نوآورانه بنگاه‌های صنایع دفاعی دارد. همچنین، نقش میانجی بافت سازمانی دوسوتوان در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد نوآورانه سازمان مورد تأیید قرار گرفت.

آذر و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمان‌های خدماتی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی پرداختند. این

مطالعه با روش توصیفی-همبستگی انجام شد و جامعه آماری آن شامل ۱۷۶ شعبه از بانک‌های خصوصی شهر رشت بود که از میان آن‌ها ۸۰ شعبه به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه گردآوری و تحلیل آن‌ها با نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شد. نتایج نشان داد که دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان‌های خدماتی دارد، اما نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی در این رابطه معنادار نبود.

حقیقی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی نقش دوسوتوانی سازمانی را در تأثیرگذاری فرهنگ نوآوری و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید بررسی کردند. این مطالعه به‌صورت توصیفی انجام شد و جامعه آماری آن شامل شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاه تهران بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با نرم‌افزار لیزرل تحلیل شد. یافته‌ها نشان دادند که فرهنگ نوآوری و حافظه سازمانی هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم (از طریق دوسوتوانی سازمانی) تأثیر معناداری بر عملکرد توسعه محصول جدید دارند. همچنین، فرهنگ نوآوری تأثیر مثبتی بر حافظه سازمانی دارد و این دو عامل از طریق اکتشاف و بهره‌برداری می‌توانند عملکرد و توسعه محصولات جدید را در شرکت‌های دانش‌بنیان بهبود بخشند.

همت و قربانی (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر دوسوتوانی نوآوری بر دستیابی به مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان خدماتی پرداختند. این تحقیق با روش توصیفی-همبستگی انجام شد و جامعه آماری آن شرکت‌های مستقر در شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان را شامل می‌شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری و با استفاده از روش پی‌ال‌اس تحلیل شد. نتایج نشان داد که اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری تأثیر مثبتی بر ابعاد چهارگانه مزیت رقابتی مدل هیلز و جونز (۲۰۰۸) شامل کیفیت، نوآوری، عملکرد و پاسخگویی به مشتریان دارد و در نهایت به بهبود مزیت رقابتی شرکت‌ها منجر می‌شود. همچنین، بهره‌گیری از نوآوری باز، شبکه‌سازی با سایر شرکت‌ها و ذینفعان، و حمایت از کارکنان در پذیرش و مدیریت ریسک‌های ناشی از نوآوری، می‌تواند اثربخشی دوسوتوانی نوآوری را افزایش دهد.

ابرازه (۱۳۹۵) در پژوهشی شاخص‌های دوسوتوانی را برای توسعه سیستم در شرکت‌های نرم‌افزاری بررسی کرد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی بود و در سه شرکت نرم‌افزاری ایرانی انجام شد. داده‌ها با پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل آن‌ها از طریق ضریب همبستگی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که دوسوتوانی در شرکت‌های نرم‌افزاری به عواملی نظیر فرهنگ، مدیریت و ساختار وابسته است. با این حال، سطح شاخص‌های دوسوتوانی بین شرکت‌ها متفاوت بود و پیشنهاد شد که

رویکرد دوستوانی به‌عنوان یک روش نوآورانه برای توسعه سیستم‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مک‌لاگلین و السعید^۱ (۲۰۲۴) تحقیقی با عنوان بررسی عوامل محدودکننده و تسهیل‌کننده فرهنگ سازمانی برای نوآوری دوستوان انجام داده‌اند. هدف این پژوهش، بررسی عمیق ادبیات و درک هر دو مفهوم «فرهنگ سازمانی» و «نوآوری دوستوان» همراه با جنبه‌های کلیدی فرهنگی مرتبط با دوسویی بود. این مطالعه به تحلیل مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی پرداخته و تلاش کرده است تا هم‌افزایی میان هر مدل با توجه به نقش آن در نوآوری دوستوان را شناسایی کند. نتایج نشان داد که چارچوب ارزش‌های متضاد کامرون و کوپین، در ترکیب با مدل شاین، چارچوبی ارائه می‌دهد که می‌تواند برای توسعه فرهنگی مناسب جهت پیاده‌سازی نوآوری دوستوان مورد استفاده قرار گیرد. مدل شاین راهنمای جامعی برای هر ارزش در چارچوب ارزش‌های متضاد فراهم می‌کند. همچنین، پژوهش نکات کلیدی درباره نقش فرهنگ در نوآوری به‌طور کلی و نوآوری دوستوان به‌طور خاص ارائه کرد و فهرستی از تسهیل‌کننده‌ها و موانع فرهنگی که می‌توانند فرآیند نوآوری دوسویه را تسهیل یا مانع شوند، ارائه نمود.

کی، جنیفر و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان مروری بر دوستوانی سازمانی: تحلیل کتاب‌سنجی و محتوایی انجام دادند. هدف این مطالعه بررسی روندهای تحقیقاتی در حوزه دوستوانی سازمانی و شناسایی شکاف‌های پژوهشی بود. در این پژوهش از روش تحلیل کتاب‌سنجی و تحلیل محتوا استفاده شد و جامعه آماری شامل مقالات منتشرشده در حوزه دوستوانی سازمانی بود. نتایج نشان داد که دوستوانی سازمانی به‌عنوان مفهومی کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی مطرح است و نیازمند تحقیقات بیشتری در این حوزه می‌باشد.

لوریا و بوربانو^۲ (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان تبیین نقش ارزش‌های فرهنگی دوستوان در مدیریت دوستوانی سازمانی انجام دادند. این تحقیق با رویکرد کمی و از طریق پیمایش آنلاین بین ۲۳۹ نفر انجام شد و داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری بین ارزش‌های فرهنگی دوستوان و مدیریت دوستوانی سازمان وجود دارد و ارزش‌های فرهنگی دوستوان بر تمامی ابعاد سازمان، از جمله فرآیندها، افراد، مشتریان و تأمین‌کنندگان، تأثیرگذار است.

گیسکه، هانا؛ جورج، برنارد؛ ون میبرکرک، ایوان؛ و ون بورن، آرنو (۲۰۱۹) پژوهشی با

1. AlSaied & McLaughlin

2. Llorand Bubano

عنوان دوستوانی و سازمان‌های عمومی: دیدگاهی پیکربندی‌شده انجام دادند. هدف این پژوهش بررسی چگونگی دستیابی به دوستوانی در سازمان‌های عمومی و شرایط ظهور آن بود. روش تحقیق کمی و تحلیل پیکربندی برای جامعه آماری شامل ۳۲۸ نفر از کارکنان واحدهای پلیس در هلند به کار گرفته شد. نتایج نشان داد که سازمان‌های عمومی دوستوان در تعادل میان بهینه‌سازی و نوآوری عملکرد بهتری دارند و ریسک‌های کمتری را تجربه می‌کنند.

سان و ژائو^۱ (۲۰۲۳) تحقیقی با عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی دوستوان بر عملکرد نوآوری خدمات در شرکت‌های تولیدی انجام دادند. این مطالعه فرهنگ دوستوان سازمانی را در تحول خدمات صنعت تولید تحلیل می‌کند. در مدل مفهومی پژوهش، فرهنگ سازمانی دوستوان به‌عنوان متغیر مستقل، عملکرد نوآوری خدمات به‌عنوان متغیر وابسته، همکاری داخلی و خارجی به‌عنوان متغیرهای میانجی و عدم قطعیت محیطی به‌عنوان متغیر تعدیل‌کننده در نظر گرفته شد. یافته‌ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی دوستوان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری خدمات دارد و همکاری داخلی و خارجی نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کنند.

ریویلیا و رودریگز‌پرادو^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی تلاش کردند به چند پرسش کلیدی پاسخ دهند: آیا استفاده مستمر از روش‌های خلاق می‌تواند تأثیر مثبتی بر نوآوری داشته باشد؟ و آیا تأثیر روش‌های خلاقیت محدود به زمینه‌های عملی است؟. این مطالعه با استفاده از چارچوب دوستوانی به بررسی نقش روش‌های مختلف خلاقیت در مدیریت چالش‌های فرآیند نوآوری در سطوح فردی و تیمی پرداخت. روش تحقیق این مطالعه به‌صورت توصیفی-پیمایشی طراحی شد و جامعه آماری شامل ۲۳,۵۳۷ شرکت اروپایی بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل آن‌ها با آزمون تک‌عاملی هارمن انجام شد. نتایج نشان داد که نوآوری می‌تواند عاملی تأثیرگذار در دوستوانی سازمانی باشد. همچنین مشخص شد که بهره‌گیری از دوستوانی در روش‌های نوآورانه، گرایش به نوآوری را افزایش داده و به خلق بازارهای جدید کمک می‌کند. با این حال، تأثیر نوآوری بر تبادلات شرکت‌ها هنوز به‌طور کامل روشن نیست. پژوهش همچنین نشان داد که دوستوانی در شرکت‌های بزرگ‌تر که سرمایه‌گذاری بیشتری در تحقیق و توسعه دارند و به‌ویژه در بخش‌های تولیدی فعالیت می‌کنند، اثربخش‌تر است.

¹. Sun and Zhao

². Revilla & Rodriguez-Prado

اخسان و همکاران^۱ (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی به بررسی نقش دوسوتوانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در اندونزی پرداختند. این تحقیق به صورت توصیفی-پیمایشی طراحی شد و جامعه آماری آن شامل ۱۳۳ شرکت بود. داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری و با استفاده از روش معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS-SEM تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد شرکت دارد و همچنین هر دو عامل فرهنگ سازمانی و دوسوتوانی به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کنند.

وانگ و لی (۲۰۱۷) در پژوهشی دیگر نقش دوسوتوانی سازمان را در محیط‌های پویا بررسی کردند. این مطالعه با استفاده از روش توصیفی-اسنادی انجام شد و نتایج نشان داد که برای تبدیل شدن به سازمان‌های دوسوتوان، سازمان‌ها باید در قابلیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف خود عملکرد موفقی داشته باشند. همچنین مشخص شد که در محیط‌های پویا، سازمان‌ها می‌توانند به سطح بالاتری از عملکرد، توان رقابتی و بقای بلندمدت دست یابند.

بوکامل، امیلی و امرژی، ژان (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان تکامل دوسوتوانی سازمانی در بخش عمومی و چالش‌های نوآوری انجام دادند. هدف این مطالعه تحلیل چالش‌های اساسی در توسعه قابلیت‌های نوآوری در سازمان‌های بخش عمومی بود. در این پژوهش از روش تحلیل نظری و مرور ادبیات استفاده شد و جامعه آماری شامل مقالات و مطالعات مرتبط با نوآوری در بخش عمومی بود. نتایج نشان داد که سازمان‌های عمومی با چالش‌هایی در تعادل میان بهره‌برداری و اکتشاف مواجه‌اند که بر توسعه قابلیت‌های نوآوری آن‌ها تأثیرگذار است.

با مرور پیشینه تجربی، روشن است که پژوهش‌های متعددی به بررسی دوسوتوانی سازمانی و تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوآوری و عملکرد در سازمان‌های عمومی و خصوصی پرداخته‌اند. مطالعاتی مانند موسوی (۱۴۰۳)، قربانی (۱۴۰۲) و جعفری (۱۴۰۲) نشان داده‌اند که دوسوتوانی فرهنگی و سازمانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت پروژه‌های تحول دیجیتال، تقویت چابکی و بهبود عملکرد سازمان ایفا کند. همچنین، پژوهش‌های غفاری و هاشم‌زاده خوراسگانی (۱۴۰۲) و بابایی و همکاران (۱۴۰۱) با بهره‌گیری از رویکرد داده‌بنیاد، به طراحی الگوهای دوسوتوانی و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پرداخته و ساختارها، فرایندها و بسترهای فرهنگی را به عنوان عوامل مؤثر در تحقق دوسوتوانی شناسایی کرده‌اند. یافته‌های تحقیقات پیشین، از جمله مطالعات خدادادی و همکاران (۱۳۹۷) و آذر و همکاران (۱۳۹۶)، نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی با عملکرد نوآورانه و توسعه محصول ارتباط معنادار دارد

1. Ikhsan et al

و می‌تواند مزیت رقابتی سازمان‌ها را تقویت کند.

با وجود این، پیشینه تجربی موجود دارای چند محدودیت قابل توجه است. نخست، بسیاری از پژوهش‌ها از روش‌های توصیفی-همبستگی یا پیمایشی استفاده کرده‌اند و عمدتاً به بررسی روابط بین دوستوانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد پرداخته‌اند، بدون اینکه به سازوکارهای دقیق تحقق دوستوانی در سطح مفروضات و ارزش‌های فرهنگ سلسله‌مراتبی توجه کنند (موسوی، ۱۴۰۳؛ قربانی، ۱۴۰۲). دوم، بیشتر مطالعات در حوزه شرکت‌های خصوصی، بنگاه‌های فناوری محور و خدماتی انجام شده‌اند و شواهد کمی درباره دوستوانی در سازمان‌های عمومی و بوروکراتیک ایران وجود دارد، جایی که محدودیت‌های ساختاری و الزام به پاسخ‌گویی عمومی می‌تواند چالش‌های خاصی ایجاد کند. سوم، تحقیقات پیشین عمدتاً به تأثیر دوستوانی بر عملکرد و نوآوری پرداخته‌اند و کمتر به نقش فرهنگ سلسله‌مراتبی در تسهیل یا محدودسازی دوستوانی پرداخته‌اند (گیسکه و همکاران، ۲۰۱۹؛ سان و ژائو، ۲۰۲۳).

با توجه به این محدودیت‌ها، پژوهش حاضر درصدد است تا شکاف موجود را پر کند و با تمرکز بر سازمان‌های عمومی ایران، نقش دوستوانی فرهنگی را در چارچوب فرهنگ سلسله‌مراتبی و با بهره‌گیری از تلفیق الگوهای شاین و کمرون-کوین بررسی کند. این رویکرد امکان تحلیل عمیق‌تر سازوکارهای تحقق دوستوانی در سطح مفروضات و ارزش‌های فرهنگی را فراهم می‌آورد و می‌تواند به طراحی سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی منجر شود که همزمان کنترل و پاسخ‌گویی را حفظ کرده و یادگیری و نوآوری را تسهیل می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف واکاوی و صورت‌بندی الگوی فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوستوان در سازمان‌های عمومی انجام شده و تمرکز اصلی آن بر تبیین مسیر تحول از غلبه منطق کنترلی به سوی منطق یادگیری مستمر و نوآوری نظام‌مند است. با توجه به پیچیدگی پدیده مورد مطالعه و خلأ مفهومی موجود در ادبیات مربوط به چگونگی شکل‌گیری دوستوانی فرهنگی در ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، پژوهش حاضر در زمره مطالعات اکتشافی قرار می‌گیرد و با اتخاذ رویکرد کیفی به اجرا درآمده است. راهبرد روش‌شناختی پژوهش مبتنی بر تحلیل مضمون انتخاب شد؛ رویکردی که با فراهم‌سازی امکان شناسایی، تفسیر و سامان‌دهی الگوهای معنایی نهفته در داده‌های کیفی، ظرفیت بالایی برای فهم پدیده‌های چندبعدی و لایه‌مند فرهنگی دارد و به‌ویژه برای تحلیل فرهنگ سازمانی در سطوح مفروضات بنیادی، ارزش‌های پذیرفته‌شده و مصنوعات سازمانی مناسب ارزیابی می‌شود.

فرایند تحلیل داده‌ها با غوطه‌وری عمیق در داده‌های گردآوری‌شده آغاز شد و سپس از طریق کدگذاری اولیه، خوشه‌بندی مفاهیم و استخراج مضامین در سطوح مختلف ادامه یافت. در این مسیر، چارچوب شش‌مرحله‌ای تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) به‌عنوان راهنمای تحلیلی مورد استفاده قرار گرفت که امکان حرکت منسجم و نظام‌مند از داده‌های خام به سوی مفاهیم تحلیلی و مضامین نظری را فراهم می‌سازد. به‌کارگیری این چارچوب به پژوهشگر اجازه داد تا با اتکا به تجارب زیسته و ادراکات خبرگان، منطقی‌های حاکم بر فرهنگ سلسله‌مراتبی و قابلیت‌های نهفته آن برای تحقق دوسوتوانی فرهنگی، به‌ویژه در پیوند میان سازوکارهای کنترلی و فرآیندهای یادگیری، را شناسایی و تبیین نماید.

مشارکت‌کنندگان پژوهش در دو گروه اصلی سامان‌دهی شدند: گروه نخست شامل خبرگان دانشگاهی، متشکل از اساتید و پژوهشگران حوزه‌های فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی و مدیریت دولتی؛ و گروه دوم شامل خبرگان اجرایی، دربرگیرنده مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان باسابقه سازمان‌های عمومی که تجربه عملی در اداره ساختارهای رسمی، بوروکراتیک و اجرای برنامه‌های تحول سازمانی داشتند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت؛ به‌گونه‌ای که تنها افرادی وارد مطالعه شدند که علاوه بر تسلط نظری، دارای تجربه عملی و زیسته مرتبط با فرهنگ سازمانی در سازمان‌های عمومی بودند. حجم نمونه از پیش تعیین نگردید و فرایند گردآوری داده‌ها تا دستیابی به اشباع نظری و تعداد ۱۵ نفر ادامه یافت؛ نقطه‌ای که در آن، داده‌های جدید دیگر منجر به تولید مضمون یا مفهوم تازه‌ای نمی‌شدند.

در راستای گردآوری داده‌ها، از ترکیب مطالعات اسنادی و روش‌های میدانی بهره گرفته شد. در بخش میدانی، داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها، ترکیبی از مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مورد استفاده قرار گرفت. در راستای دستیابی به اهداف تحقیق سوالات مصاحبه به شرح زیر تدوین گردید؛ ۱. تا چه حد با مفهوم دوسوتوانی آشنا هستید و چگونه می‌توان از این مفهوم در حوزه فرهنگ سازمانی استفاده کرد؟ ۲. از نظر شما فرهنگ سازمانی دوسوتوان چگونه فرهنگی است و چه ویژگی‌هایی را شامل می‌شود؟ ۳. با در نظر گرفتن الگوی فرهنگ سازمانی کوبین و کمرون، به نظر شما اگر بخواهیم فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی را به یک فرهنگ دوسوتوان تبدیل کنیم چه اقداماتی در سازمان باید صورت گیرد باید داشته باشد؟ ۴. پیرو سوال قبلی به نظر شما فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان چه ویژگی‌هایی دارد؟

پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها، داده‌ها با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در این فرایند، سه سطح از مضامین استخراج شد: مضامین پایه که شامل کدهای مفهومی برگرفته مستقیم از داده‌های خام بودند؛ مضامین سازمان‌دهنده که

از تجمیع و تفسیر مضامین پایه شکل گرفتند و ساختارهای میان سطحی فرهنگ دوسوتوان را بازنمایی کردند؛ و در نهایت مضامین فراگیر که بیانگر اصول بنیادین و الگوهای مسلط فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان و منطق گذار از کنترل به یادگیری محسوب می‌شوند.

به منظور افزایش اعتبار، اعتمادپذیری و استحکام یافته‌های پژوهش، معیارهای چهارگانه پیشنهادی لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری در تمامی مراحل تحقیق رعایت گردید. افزون بر این، برای ارزیابی پایایی فرایند کدگذاری، از ضریب توافق کاپا استفاده شد. بدین منظور، بخشی از کدهای استخراج‌شده به طور مستقل توسط دو کارشناس خبره مورد بررسی و مقایسه قرار گرفت. مقدار ضریب کاپا برابر با ۰.۸۹ محاسبه شد که با توجه به آستانه‌های پذیرفته‌شده در پژوهش‌های کیفی، بیانگر سطح بالای توافق و پایایی مطلوب کدگذاری‌ها در این مطالعه است.

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست تحلیل مضمون، پژوهشگر با تمرکز بر فهم عمیق سازوکارهای فرهنگی حاکم بر سازمان‌های عمومی، فرایند غوطه‌وری نظام‌مند در داده‌های کیفی را آغاز کرد. این مرحله با خوانش‌های مکرر، بررسی فعال و تأمل‌محور مصاحبه‌ها همراه بود تا الگوهای مفهومی، معانی ضمنی و نشانه‌های تحول تدریجی از منطق «کنترل» به منطق «یادگیری» در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی شناسایی شود. مطابق با رهنمودهای براون و کلارک (۲۰۰۶)، پیش از ورود به مرحله کدگذاری رسمی، کل داده‌ها دست‌کم یک بار به طور کامل مطالعه شد تا زمینه لازم برای شکل‌گیری دریافته‌های اولیه درباره چگونگی تحقق دوسوتوانی در بستر ساختارهای رسمی فراهم گردد. در همین راستا، چکیده‌ای از مسئله پژوهش، اهداف، پرسش‌های تحقیق، چارچوب مفهومی مبتنی بر مدل ارزش‌های رقابتی کمرون و کویین و الگوی سه‌سطحی فرهنگ سازمانی شاین، به همراه مسیر کلی تحلیل، در اختیار خبرگان قرار گرفت تا فهم مشترکی از جهت‌گیری نظری و تحلیلی پژوهش ایجاد شود. پس از آن، پرسش‌های محوری مصاحبه با تمرکز بر تجربه‌های زیسته خبرگان از تعامل میان کنترل، یادگیری و نوآوری در سازمان‌های عمومی طرح شد؛ اقدامی که به انسجام مفهومی و تمرکز پژوهش بر مفاهیم کانونی کمک شایانی کرد.

در ادامه، پژوهشگر با انجام ۱۴ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی آشنا با فرهنگ سازمانی و مدیریت دولتی، به استخراج الگوهای تکرارشونده مرتبط با فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان پرداخت. به منظور اطمینان از کفایت داده‌ها و کاهش احتمال غفلت از مضامین معنادار، یک مصاحبه تکمیلی نیز انجام شد. در نهایت، پس از انجام ۱۵ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید؛ به این معنا که داده‌های جدید

دیگر به تولید کد یا مفهوم تازه‌ای منجر نشد و گردآوری داده‌ها در همین مرحله خاتمه یافت. در گام بعدی تحلیل مضمون، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها وارد مرحله کدگذاری اولیه شدند. در این مرحله، متون مصاحبه به واحدهای معنایی کوچک‌تر شامل جملات، عبارات و گزاره‌های کلیدی تفکیک گردید تا امکان شناسایی دقیق الگوهای معنادار مرتبط با مفروضات بنیادی، ارزش‌های پذیرفته‌شده و مصنوعات فرهنگی در فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان فراهم شود. کدهای اولیه با تعاریف شفاف و حدود مفهومی مشخص تدوین شدند تا از ابهام، هم‌پوشانی و تکرار مفهومی جلوگیری شده و زمینه لازم برای استخراج مضامین مرتبط با پیوند هم‌زمان «کنترل» و «یادگیری» در سازمان‌های عمومی فراهم آید. در این فرآیند، ۷۸ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. بررسی‌های بیشتر نشان داد که تعدادی از این کدها بین مصاحبه‌شوندگان تکرار شده و به مفاهیم مشابهی اشاره دارند. در جدول زیر نمونه‌ای از استخراج کدهای اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نمونه‌ای از کدهای اولیه

مضمون پایه	استنباط و استخراج مضمون	نمونه متن مصاحبه (واحد معنایی)
کنترل به‌عنوان سازوکار یادگیری	کنترل نه به‌عنوان ابزار تنبیه، بلکه به‌مثابه منبع یادگیری و اصلاح عملکرد معنا شده است.	کنترل را فقط برای نظارت نخواهیم؛ گزارش‌ها و پایش‌ها بیشتر برای این باشد که درک کنیم کجا اشتباه شده و دفعه بعد بهتر عمل شود.
استانداردسازی به‌عنوان بستر بهبود مستمر	استانداردسازی به‌عنوان پیش‌نیاز بهبود تدریجی و یادگیری سازمانی تلقی شده است.	وقتی فرآیندها استاندارد شوند، تازه می‌توان فهمید کدام بخش‌ها نیاز به اصلاح دارد؛ بدون استاندارد اصلاً بهبود معنا ندارد.
مشارکت در سطوح مختلف تصمیم‌گیری	گسترش دامنه مشارکت در چارچوب ساختار رسمی نشان‌دهنده حرکت به سمت یادگیری جمعی است.	دیگر تصمیم‌ها نباید فقط در سطح مدیرکل گرفته شود؛ کارشناسان هم در جلسات سیاست‌گذاری نظر دهند.
واگذاری اختیار در چارچوب مقررات	تفویض اختیار کنترل‌شده، بیانگر تلفیق کنترل رسمی و یادگیری عملی است.	اختیار داده می‌شود، اما دقیقاً مشخص است تا کجا؛ این باعث می‌شود هم جسارت تصمیم باشد هم خط قرمزها رعایت شود.
نهادینه‌سازی و استمرار تغییرات تدریجی	تغییر به‌صورت تدریجی و نهادینه‌شده در ساختار رسمی دنبال شود.	ما نباید دنبال شوک مدیریتی باشیم؛ تغییرات کوچک اما مداوم باید در آیین‌نامه‌ها تثبیت شود.
ثبات مدیریت در زمان تحول	ثبات به‌عنوان بستر یادگیری و تحول پایدار تفسیر شده است.	اگر مدیران مدام عوض شوند، هیچ یادگیری‌ای شکل نمی‌گیرد؛ ثبات مدیریتی شرط اصلاح واقعی است.
تحلیل خطاهای سازمانی	خطا به منبع یادگیری سازمانی تبدیل شده است.	بعد از هر خطا جلسه برگزار شود، نه برای مقصربابی، بلکه برای فهم ریشه مشکل.
بازخورد مستمر از نتایج طرح‌ها	چرخه بازخورد مستمر نشان‌دهنده یادگیری نهادمند است.	هر طرحی اجرا می‌شود، گزارش بازخورد آماده شود و اصلاح شود؛ هیچ چیز یک‌بار برای همیشه نیست.
وجود روش‌های رسمی برای مدیریت ایده‌ها	نوآوری در قالب سازوکار رسمی و کنترل‌شده هدایت می‌شود.	ایده‌ها فقط شفاهی نیست؛ فرم، دبیرخانه و فرآیند مشخص برای ثبت و بررسی آماده شود.
استفاده از ابزارهای نوآوری	نوآوری نه تصادفی، بلکه نظام‌مند و مبتنی	حتی برای حل مسائل فنی از روش‌هایی

نظام‌مند مانند تریز	بر چارچوب رسمی انجام می‌شود.	مثل تریز استفاده شود که ساختارمند است
تشکیل کمیته‌های بهبود	یادگیری سازمانی در قالب ساختارهای رسمی تثبیت شده است.	کمیته‌های بهبود تشکیل شود که مرتب فرآیندها را بررسی و پیشنهاد اصلاح دهد.
گروه‌های پروژه‌ای میان‌بخشی	یادگیری بین‌بخشی در دل ساختار سلسله‌مراتبی شکل گرفته است.	برای پروژه‌ها تیم‌هایی از چند اداره تشکیل شود تا نگاه‌ها ترکیب شود.
مراسم تقدیر از ایده‌های اجرایی شده	تقویت یادگیری و نوآوری از طریق نمادها و آیین‌های رسمی.	ایده‌هایی که اجرا می‌شود در مراسم رسمی باید از آن‌ها تقدیر شود.
نمایشگاه دستاوردهای نو در چارچوب رسمی	نوآوری در قالب مصنوعات فرهنگی رسمی بازمایی می‌شود.	نمایشگاه دستاوردها کاملاً رسمی است، اما هدفش باید ترویج ایده‌های جدید باشد
گفتمان‌سازی مفاهیمی مانند نظم پویا و بهبود پایدار	تغییر در زبان و گفتمان سازمانی نشانه تحول مفروضات فرهنگی است.	در جلسات باید زیاد از نظم پویا و بهبود پایدار صحبت شود.
شعارهای رسمی درباره کارایی خلاق	تلفیق کنترل و نوآوری در سطح نمادین و رسمی فرهنگ سازمانی.	حتی شعار سازمانی ما باید کارایی همراه با خلاقیت باشد

کدهای اولیه بر پایه شباهت‌های معنایی و ارتباط مفهومی بازننگری شدند. این فرایند به شناسایی و سامان‌دهی ۵۹ مضمون پایه شد که در جدول زیر ارائه گردیده است.

جدول ۲. مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱	کنترل به‌عنوان سازوکار یادگیری	۲	تدوین دستورالعمل ایده پردازی و حمایت از ایده‌ها
۳	استانداردسازی به‌عنوان بستر بهبود مستمر	۴	ارزیابی نظام‌مند ایده‌ها
۵	بازخورد درونی برای اصلاح قواعد	۶	استقرار نظام پیشنهادها
۷	نظم بخشی به برنامه‌های تغییر تدریجی	۸	پاداش برای بهبود فرآیندهای موجود
۹	انضباط در خدمت تصمیم‌گیری آگاهانه	۱۰	حمایت از حلقه‌های بهبود
۱۱	نظم به‌عنوان شالوده خلاقیت نظام‌مند	۱۲	بازبینی دوره‌ای استانداردهای عملکردی
۱۳	یادگیری در قالب فرآیندهای قابل کنترل	۱۴	وجود روش‌های رسمی برای مدیریت ایده‌ها
۱۵	مشارکت در سطوح مختلف تصمیم‌گیری	۱۶	استفاده از ابزارهای نوآوری نظام‌مند مانند تریز
۱۷	واگذاری اختیار در چارچوب مقررات	۱۸	وجود سازوکار پایش و اصلاح فرآیندهای نوآوری
۱۹	توازن میان اطاعت و اختیار	۲۰	ایجاد فرهنگ اعتماد، یادگیری و جسارت در نوآوری
۲۱	حمایت مدیر از کارکنان در چارچوب مشخص	۲۲	پذیرش شکست به‌عنوان بخشی از فرآیند یادگیری
۲۳	اعتمادسازی برای بیان مسائل و مشکلات افراد	۲۴	آموزش مهارت‌های خلاقیت و تفکر خلاق
۲۵	آموزش و هدایت به جای نظارت صرف	۲۶	انگیزش و پاداش دهی به رفتارهای خلاقانه
۲۷	نهادینه‌سازی و استمرار تغییرات تدریجی	۲۸	تشکیل کمیته‌های بهبود
۲۹	ثبات مدیریت در زمان تحول	۳۰	گروه‌های پروژه‌ای میان‌بخشی
۳۱	مدیریت ریسک در فرآیند نوآوری	۳۲	نشست‌های میان‌سازمانی برای انتقال تجربه
۳۳	یکپارچه‌سازی ایده‌ها در فرآیندهای رسمی	۳۴	استفاده توانمند از معیارهای کارایی و نوآوری
۳۵	تبدیل تجربه نو به رویه سازمانی	۳۶	گزارش‌دهی عملکرد نوآورانه

۳۷	یادگیری سازمانی از نوآوری کنترل‌شده	۳۸	پاداش برای بهبود مستمر در چارچوب رسمی
۳۹	تدوین دستورالعمل‌های بهبود مستمر	۴۰	مراسم تقدیر از ایده‌های اجرایی‌شده
۴۱	پایش داده‌محور فرایندها	۴۲	نمایشگاه دستاوردهای نو در چارچوب رسمی
۴۳	تعیین ساختار مشخص برای مدیریت نوآوری	۴۴	انتشار سالنامه نوآوری نظام‌مند
۴۵	تهیه نقشه راه نوآوری	۴۶	بانک تجربه سازمانی
۴۷	تحلیل خطاهای سازمانی	۴۸	انتشار اینفوگرافی از پروژه‌های خلاق
۴۹	بازخورد مستمر از نتایج طرح‌ها	۵۰	آرشیو دیجیتال درس‌آموخته‌ها
۵۱	مستندسازی تجربیات	۵۲	گفتمان سازی واژه‌هایی مانند «بهبود پایدار»، «نوآوری ساختاری»، «نظم پویا»
۵۳	کاهش نرخ خطا یا شکایات ارباب رجوع	۵۴	شعارهای رسمی درباره کارایی خلاق
۵۵	کاهش زمان ارائه خدمات با بکارگیری ایده‌های جدید	۵۶	استفاده از مفاهیم دوگانه در مکاتبات رسمی
۵۷	ساختاردهی و هدفمندسازی جلسات ایده‌پردازی	۵۸	مستندسازی داستان‌های موفقیت در کنترل و نوآوری
۵۹	انتشار گزارش‌های تلفیقی بهره‌وری-یادگیری		

پس از استخراج و شناسایی مضامین پایه از داده‌های کیفی، فرایند تحلیل وارد سطحی ژرف‌تر و مفهومی‌تر شد که به تکوین مضامین سازمان‌دهنده و متعاقب آن، مضامین فراگیر اختصاص داشت. مضامین سازمان‌دهنده، مفاهیمی انتزاعی‌تر و نظام‌مندتر به‌شمار می‌آیند که از رهگذر تجمیع، مقایسه و تلفیق مضامین پایه هم‌معنا و هم‌خانواده شکل می‌گیرند و به‌عنوان حلقه واسط میان داده‌های تجربی و تفسیرهای نظری عمل می‌کنند. در این مرحله، کدهای اولیه و مضامین پایه در قالب الگویی هدفمند و منسجم سامان‌دهی شدند تا تحلیل از سطح توصیف صرف فراتر رفته و به شناسایی روابط، الگوها و منطق‌های زیربنایی حاکم بر داده‌ها منتهی گردد. حاصل این فرایند، طراحی و تدوین ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده بود که هر یک، بخشی از ابعاد مفهومی فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان را بازنمایی می‌کردند. مضامین سازمان‌دهنده که عمدتاً بازتاب‌دهنده جنبه‌های اجرایی، رویه‌ای و تجربه‌محور پدیده مورد مطالعه بودند، از طریق تعامل و هم‌نشینی تحلیلی با یکدیگر، به سطحی کلان‌تر از انتزاع ارتقا یافته و در قالب مضامین فراگیر ادغام شدند. این مرحله با هدف دستیابی به چارچوبی یکپارچه و تبیینی دنبال شد که بتواند منطق حاکم بر گذار از «کنترل صرف» به «کنترل یادگیرنده» را در بستر فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی سازمان‌های عمومی تبیین کند. در نهایت، مضامین فراگیر استخراج‌شده در قالب ۹ محور اساسی دسته‌بندی شدند که بیانگر ابعاد بنیادین فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان بوده و چارچوب نهایی پژوهش را شکل می‌دهند. این محورها در جداول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۳. سطح مفروضات بنیادی فرهنگ دوسوتوان برای فرهنگ سلسله‌مراتبی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
تعادل پویای	باور به پیوستگی میان	کنترل به‌عنوان سازوکار یادگیری
کنترل و یادگیری	نظم و نوآوری	استانداردسازی به‌عنوان بستر بهبود مستمر

بازخورد درونی برای اصلاح قواعد		
نظم بخشی به برنامه های تغییر تدریجی		
انضباط در خدمت تصمیم گیری آگاهانه	استفاده از کنترل به منظور توانمندسازی	
نظم به عنوان شالوده خلاقیت نظام مند		
یادگیری در قالب فرایندهای قابل کنترل		
مشارکت در سطوح مختلف تصمیم گیری		
واگذاری اختیار در چارچوب مقررات	اقتدار به عنوان چارچوب تصمیم سازی جمعی	قدرت توانمندساز نه محدودکننده
توازن میان اطاعت و اختیار		
حمایت مدیر از کارکنان در چارچوب مشخص		
اعتماد سازی برای بیان مسائل و مشکلات افراد	مدیر به عنوان مربی	
آموزش و هدایت به جای نظارت صرف		
نهادینه سازی و استمرار تغییرات تدریجی	تغییر در مرزهای امن	ثبات در خدمت تحول
ثبات مدیریت در زمان تحول		
مدیریت ریسک در فرآیند نوآوری		
یکپارچه سازی ایده ها در فرآیندهای رسمی		
تبدیل تجربه نو به رویه سازمانی	پایدارسازی نوآوری در ساختار رسمی	
یادگیری سازمانی از نوآوری کنترل شده		

سطح ارزش های اعلام شده فرهنگ دوسوتوان برای فرهنگ سلسله مراتبی در جدول زیر آمده است.

جدول ۴. سطح ارزش های اعلام شده فرهنگ دوسوتوان برای فرهنگ سلسله مراتبی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
کارایی مبتنی بر نوآوری	نظام مند کردن نوآوری	تدوین دستورالعمل های بهبود مستمر
		پایش داده محور فرایندها
		تعیین ساختار مشخص برای مدیریت نوآوری
		تهیه نقشه راه نوآوری
	تصمیم گیری مبتنی بر شواهد یادگیری	تحلیل خطاهای سازمانی
		بازخورد مستمر از نتایج طرح ها
		مستندسازی تجربیات
مدیریت هزینه و کیفیت خدمات از طریق نوآوری	کاهش نرخ خطا یا شکایات ارباب رجوع	
	کاهش زمان ارائه خدمات با بکارگیری ایده های جدید	
نظم خلاق	چارچوب رسمی برای تفکر خلاق	ساختاردهی و هدفمندسازی جلسات ایده پردازی
		تدوین دستورالعمل ایده پردازی و حمایت از ایده ها
		ارزیابی نظام مند ایده ها

استقرار نظام پیشنهادها	نهادینه سازی بهبود مستمر در بستر انضباط	نوآوری نظام مند
پاداش برای بهبود فرآیندهای موجود		
حمایت از حلقه های بهبود		
بازبینی دوره‌ای استانداردهای عملکردی		
وجود روش های رسمی برای مدیریت ایده ها	شفافیت در ساختار و فرآیند نوآوری در سازمان	
استفاده از ابزارهای نوآوری نظام مند مانند تریز		
وجود سازوکار پایش و اصلاح فرآیندهای نوآوری		
ایجاد فرهنگ اعتماد، یادگیری و جسارت در نوآوری	نهادینه سازی نوآوری نظام مند	
پذیرش شکست به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری		
آموزش مهارت‌های خلاقیت و تفکر خلاق		
انگیزش و پاداش دهی به رفتارهای خلاقانه		

سطح مصنوعات و نمادهای فرهنگ دوسوتوان برای فرهنگ سلسله‌مراتبی در جدول زیر ارائه شده است؛

جدول ۵. سطح مصنوعات و نمادهای فرهنگ دوسوتوان برای فرهنگ سلسله‌مراتبی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ساختارهای رسمی یادگیرنده	تیم‌های بین‌واحدی در ساختار رسمی	تشکیل کمیته‌های بهبود
		گروه‌های پروژه‌ای میان‌بخشی
		نشست‌های میان‌سازمانی برای انتقال تجربه
	نظام ارزیابی عملکرد دوسویه	استفاده توأمان از معیارهای کارایی و نوآوری
		گزارش‌دهی عملکرد نوآورانه
آیین‌های انضباطی - خلاقانه	جشنواره‌های بهبود فرآیند	پاداش برای بهبود مستمر در چارچوب رسمی
		مراسم تقدیر از ایده‌های اجرایی شده
		نمایشگاه دستاوردهای نو در چارچوب رسمی
	مستندسازی دستاوردهای نوآورانه	انتشار سالنامه نوآوری نظام‌مند
		بانک تجربه سازمانی
زبان سازمانی ترکیبی	ترویج واژگان هم‌زمان کارایی و یادگیری	انشتار اینفو گرافی از پروژه‌های خلاق
		آرشیو دیجیتال درس‌آموخته‌ها
		گفتمان سازی واژه‌هایی مانند «بهبود پایدار»، «نوآوری ساختاری»، «نظم پویا»
	روایت‌سازی از موفقیت‌های هیبریدی	شعارهای رسمی درباره کارایی خلاق
		استفاده از مفاهیم دوگانه در مکاتبات رسمی
	مستندسازی داستان‌های موفقیت در کنترل و نوآوری	
	انتشار گزارش‌های تلفیقی بهره‌وری-یادگیری	

فرهنگ سلسله‌مراتبی به صورت سنتی در محور بهره‌برداری جای دارد، یعنی بر کارایی، ثبات، کنترل و پیش‌بینی‌پذیری تمرکز دارد. اما از منظر دوسوتوانی فرهنگی، می‌توان آن را

به فرهنگی تبدیل کرد که ضمن حفظ نظم و قابلیت اطمینان، از یادگیری مستمر و نوآوری کنترل شده نیز پشتیبانی کند. منطق هیبریدی در این فرهنگ شامل سه محور است:

- پویایی در درون نظم: ثبات ساختاری، بستر امنی برای آزمودن تغییرات کوچک و کنترل شده فراهم می‌کند.
- اقتدار توانمندساز: مدیران به جای نگهبانان قواعد، به مربیان انضباطی و تسهیل‌گران یادگیری تبدیل می‌شوند.
- نوآوری نهادینه‌شده: هر ایده یا تجربه جدید، پس از آزمون و ارزیابی، در قالب نظام رسمی و استاندارد سازمانی جذب می‌شود.

در نتیجه، فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان، الگویی از نظم پویا و یادگیری کنترل شده است که بهره‌وری و نوآوری را در تعامل هم‌افزا قرار می‌دهد، نه در تضاد.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌های عمومی به‌طور سنتی در چارچوب ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر کنترل اداره می‌شوند؛ ساختارهایی که با هدف تضمین پاسخ‌گویی، ثبات، عدالت رویه‌ای و انضباط اداری شکل گرفته‌اند. با این حال، تحولات شتابان محیطی، پیچیدگی مسائل عمومی، رشد اقتصاد دانش‌محور و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، این سازمان‌ها را با الزامی دوگانه مواجه ساخته است: از یک سو حفظ کنترل، ثبات و قانون‌مداری، و از سوی دیگر تقویت یادگیری، نوآوری و انعطاف‌پذیری. این وضعیت، ضرورت بازاندیشی در منطق حاکم بر فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی را بیش از پیش برجسته می‌سازد.

اگرچه در ادبیات مدیریت و سازمان، فرهنگ سلسله‌مراتبی اغلب به‌عنوان مانعی برای یادگیری و نوآوری تلقی شده است، اما پژوهش‌های نوین نشان می‌دهد که مسئله اصلی نه «وجود کنترل»، بلکه «چگونگی تفسیر و اعمال آن» در بستر فرهنگی سازمان است. در همین راستا، مفهوم دوسوتوانی سازمانی امکان نظری مناسبی برای فهم و تبیین هم‌زیستی منطق‌های ظاهراً متعارض کنترل و یادگیری فراهم می‌آورد. با وجود این، بخش عمده مطالعات دوسوتوانی، بر سازمان‌های خصوصی یا فرهنگ‌های منعطف و غیررسمی متمرکز بوده و تبیین عمیق این مفهوم در بستر فرهنگ‌های رسمی و سلسله‌مراتبی سازمان‌های عمومی، همچنان با خلأ نظری و تجربی مواجه است. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر تبیین چگونگی بازتعریف فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی در سازمان‌های عمومی از منظر دوسوتوانی و نشان دادن گذار مفهومی از «کنترل صرف» به «کنترل یادگیرنده» است. یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی در سازمان‌های عمومی، برخلاف برداشت‌های رایج، ظرفیتی بالقوه برای تحقق دوسوتوانی دارد؛ مشروط بر آن که مفروضات بنیادی، ارزش‌های مسلط و مصنوعات فرهنگی آن بازتعریف شوند. نتایج تحلیل

مضمون حاکی از آن است که کنترل، در صورتی که با سازوکارهایی نظیر بازخورد مستمر، تحلیل خطا، استانداردسازی یادگیرنده، مشارکت کنترل‌شده و نهادینه‌سازی تغییرات تدریجی همراه شود، می‌تواند به سازوکاری توانمندساز برای یادگیری سازمانی بدل گردد.

همچنین، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تحقق دوسوتوانی در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی بیش از آن که مستلزم تغییرات ساختاری ناگهانی باشد، نیازمند تحول تدریجی در معنا، گفتمان و شیوه اعمال کنترل است؛ تحولی که از سطح مفروضات و ارزش‌ها آغاز شده و در قالب رویه‌ها، نمادها و ساختارهای رسمی تثبیت می‌شود. در نهایت، چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش، مبنایی نظری و تحلیلی برای فهم «فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان» فراهم می‌آورد و می‌تواند به‌عنوان راهنمایی مفهومی برای سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های عمومی در مسیر گذار از کنترل ایستا به کنترل یادگیرنده و تحول‌گرا مورد استفاده قرار گیرد.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سلسله‌مراتبی در سازمان‌های عمومی، برخلاف تلقی‌های کلاسیک، الزاماً در تعارض با یادگیری و نوآوری قرار ندارد، بلکه می‌تواند در قالب یک منطق دوسوتوان بازتعریف شود. تحلیل داده‌ها در سه سطح مفروضات بنیادی، ارزش‌های اعلام‌شده و مصنوعات و نمادهای فرهنگی – بر اساس الگوی سه‌سطحی شاین – نشان داد که گذار از «کنترل صرف» به «کنترل یادگیرنده» نه از طریق حذف نظم و رسمیت، بلکه از طریق بازمعنابخشی به آن‌ها امکان‌پذیر است.

در سطح مفروضات بنیادی، مهم‌ترین یافته پژوهش، شکل‌گیری باوری مشترک نسبت به پیوستگی ذاتی میان نظم و نوآوری است. در این سطح، کنترل نه به‌مثابه ابزار محدودکننده، بلکه به‌عنوان سازوکاری برای یادگیری، اصلاح قواعد و توانمندسازی تصمیم‌گیری آگاهانه معنا می‌شود. مضامینی نظیر «کنترل به‌عنوان سازوکار یادگیری»، «استانداردسازی به‌عنوان بستر بهبود مستمر» و «یادگیری در قالب فرایندهای قابل کنترل» نشان می‌دهد که در منطق فرهنگی مورد شناسایی، یادگیری تنها در بستر نظم امکان‌پذیر تلقی می‌شود. این یافته با دیدگاه‌های نوین ادبیات دوسوتوانی همسو است که بر نقش کنترل توانمندساز در ایجاد یادگیری نظام‌مند تأکید دارند و با نگاه تقلیل‌گرایانه به فرهنگ سلسله‌مراتبی فاصله می‌گیرند.

همچنین در همین سطح، بازتعریف مفهوم قدرت و اقتدار به‌عنوان قدرتِ توانمندساز قابل توجه است. مشارکت در سطوح مختلف تصمیم‌گیری، واگذاری اختیار در چارچوب مقررات و ایفای نقش مدیر به‌عنوان مربی، بیانگر آن است که اقتدار رسمی می‌تواند هم‌زمان با حفظ سلسله‌مراتب، بستر اعتماد، یادگیری و بیان مسائل را فراهم کند. این امر نشان می‌دهد که در فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان، اطاعت و اختیار در یک رابطه تعاملی و مکمل قرار می‌گیرند، نه در تقابل.

در سطح ارزش‌های اعلام‌شده، یافته‌ها بیانگر آن است که سازمان‌های مورد مطالعه، کارایی را نه در برابر نوآوری، بلکه «بر پایه نوآوری» تعریف می‌کنند. ارزش‌هایی نظیر «نظام‌مند کردن نوآوری»، «تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد یادگیری» و «نظم خلاق» نشان می‌دهد که نوآوری زمانی مشروع و مطلوب تلقی می‌شود که در چارچوب‌های رسمی، داده‌محور و قابل پایش صورت گیرد. تأکید بر تحلیل خطاهای سازمانی، بازخورد مستمر، مستندسازی تجربیات و پذیرش شکست به‌عنوان بخشی از یادگیری، حاکی از آن است که یادگیری سازمانی در این فرهنگ، امری تصادفی یا فردی نیست، بلکه یک ارزش نهادی و مدیریت‌شده محسوب می‌شود.

نکته مهم دیگر در این سطح، پیوند مستقیم نوآوری با مدیریت هزینه، کیفیت خدمات و پاسخ‌گویی عمومی است. این پیوند نشان می‌دهد که در سازمان‌های عمومی، نوآوری زمانی ارزشمند تلقی می‌شود که به بهبود ملموس عملکرد، کاهش خطا و ارتقای کیفیت خدمات منجر شود؛ امری که با منطق مأموریت‌محور و پاسخ‌گو بودن این سازمان‌ها سازگار است. در سطح مصنوعات و نمادهای فرهنگی، یافته‌ها نشان می‌دهد که منطق دوسوتوان فرهنگ سلسله‌مراتبی به‌طور عینی در ساختارها، آیین‌ها، زبان و نظام‌های رسمی سازمانی متجلی شده است. تشکیل کمیته‌های بهبود، گروه‌های پروژه‌ای میان‌بخشی، نظام‌های ارزیابی عملکرد دوسویه (کارایی-نوآوری)، جشنواره‌ها و مراسم رسمی تقدیر از ایده‌های اجرایی‌شده، همگی بیانگر آن هستند که یادگیری و نوآوری به حاشیه سازمان رانده نشده، بلکه در دل ساختار رسمی نهادینه شده‌اند.

علاوه بر این، استفاده از زبان سازمانی ترکیبی و گفتمان‌سازی مفاهیمی نظیر «نظم پویا»، «بهبود پایدار» و «کارایی خلاق» نشان می‌دهد که سازمان‌ها از طریق نمادها و روایت‌های رسمی، در حال بازتولید معنایی جدید از فرهنگ سلسله‌مراتبی هستند؛ معنایی که در آن، کنترل و یادگیری نه دو منطق متعارض، بلکه دو سوی یک منطق واحد تلقی می‌شوند. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که دوسوتوانی در فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی سازمان‌های عمومی، بیش از آن که محصول تفکیک ساختاری باشد، نتیجه تحول در مفروضات، ارزش‌ها و نمادهای فرهنگی است. این امر شکاف موجود در ادبیات را پر می‌کند که اغلب دوسوتوانی را یا به ساختارهای منعطف یا به فرهنگ‌های غیررسمی نسبت داده‌اند.

به عنوان نمونه عملی، اداره کل حمایت از بیمه‌شدگان سازمان تأمین اجتماعی نمونه‌ای از واحدی است که به‌طور سنتی فرهنگ سلسله‌مراتبی دارد. با اعمال رویکرد دوسوتوان هیبرید، این واحد می‌تواند ضمن حفظ چارچوب‌های کنترل و انضباط اداری، فرصت‌های یادگیری سازمانی، بهبود مستمر خدمات و نوآوری کنترل‌شده در فرآیندها را نیز در ساختار خود نهادینه کند. در نتیجه، فرهنگ سلسله‌مراتبی دوسوتوان در این واحد، الگویی از نظم پویا

و یادگیری کنترل‌شده ارائه می‌دهد که بهره‌وری و نوآوری را در تعامل هم‌افزا قرار می‌دهد، نه در تضاد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و سطوح سه‌گانه فرهنگ دوسوتوان در سازمان‌های عمومی سلسله‌مراتبی، پیشنهادهای مدیریتی به شرح زیر ارائه می‌شود؛ در سطح مفروضات بنیادی، ضروری است چارچوب مدیریتی متوازی ایجاد شود که همزمان از سازوکارهای کنترل برای تضمین انضباط و رعایت مقررات بهره‌برد و در عین حال ظرفیت یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان را تقویت کند. به‌عنوان نمونه، برنامه‌های مربی‌گری مدیریتی می‌تواند مدیران را قادر سازد در فرآیند تصمیم‌گیری، کارکنان را حمایت و هدایت کنند، بدون آنکه اختیار و خلاقیت آن‌ها محدود شود. چنین رویکردی موجب تعادل پویای کنترل و یادگیری و تقویت قدرت توانمندساز نه محدودکننده در سازمان می‌شود و ثبات مدیریتی را در زمان تحول حفظ می‌کند.

در سطح ارزش‌های اعلام‌شده، پیشنهاد می‌شود سیاست‌ها و فرآیندهایی تدوین و پیاده‌سازی شوند که نوآوری را در چارچوب نظام‌مند و هدفمند هدایت کنند. این اقدام شامل ایجاد دستورالعمل‌های بهبود مستمر، پایش داده‌محور فرآیندها، مستندسازی تجربیات و ارائه بازخورد مداوم برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد است. چنین سازوکاری موجب می‌شود که کارایی مبتنی بر نوآوری، نظم خلاق و نوآوری نظام‌مند در سازمان نهادینه شده و فرآیندهای یادگیری و بهبود مستمر در تمام واحدها به‌طور مؤثر اجرا شود.

در سطح مصنوعات و نمادها، پیشنهاد می‌شود سازوکارهای ملموس و نمادینی راه‌اندازی و نهادینه شوند که فرهنگ دوسوتوان را تقویت کنند. این موارد شامل تشکیل تیم‌ها و گروه‌های پروژه‌ای میان‌بخشی، برگزاری جشنواره‌ها و نمایشگاه‌های نوآوری، مستندسازی و انتشار تجربیات و داستان‌های موفقیت سازمانی، و استفاده از زبان و مفاهیم ترکیبی در مکاتبات و ارتباطات رسمی است. این اقدامات به ترویج همزمان ارزش‌های یادگیری و کارایی کمک کرده و موجب تثبیت فرهنگ دوسوتوان در سطح عملیاتی و نمادین سازمان می‌شود.

یک محدودیت مهم این پژوهش به تمرکز نمونه‌ها بر سازمان‌های عمومی در یک حوزه جغرافیایی محدود (مانند چند سازمان در شهر تهران) بازمی‌گردد؛ این موضوع ممکن است تنوع فرهنگی و مدیریتی سازمان‌های عمومی در سایر استان‌ها یا کشورها را به‌طور کامل منعکس نکند و تعمیم نتایج را محدود سازد. پیشنهاد پژوهشی آتی بر این اساس می‌تواند گسترش دامنه مطالعه به سازمان‌های عمومی در مناطق مختلف و با سطوح متفاوت سلسله‌مراتب و اندازه سازمان‌ها باشد تا امکان بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی دوسوتوانی و ارزیابی مؤثرتر نقش آن در تقویت نوآوری و یادگیری فراهم شود. این اقدام به تعمیق درک علمی از فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی دوسوتوان کمک کرده و قابلیت تعمیم

نتایج پژوهش را افزایش می‌دهد.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد درگیر در انجام پژوهش قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- ابراهیم، محمد رضا. (۱۳۹۵). بررسی شاخص‌های دوستوانی برای توسعه سیستم در شرکت‌های نرم‌افزاری. *فصلنامه راهبرد توسعه صنعت نرم‌افزار*، ۳(۹)، ۶۵-۷۸.
- آذر، احمد، صالحی، محمد رضا، شجاعی، زهرا، و کاظمی، لیلا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمان‌های خدماتی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی. *فصلنامه مدیریت راهبردی کسب و کار*، ۷(۱)، ۵۰-۷۰.
- ایزدخواه، محسن (۱۳۹۶)، مشکلات این روزهای تامین اجتماعی، *سایت خبری خبرانلاین*.
- بابایی، محمد رضا، جعفری، علی، عسگری، محمد امین، و مولوی، سجاد. (۱۴۰۱). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی با رویکرد شبکه‌ای-میانمداری. *فصلنامه مطالعات فرهنگ سازمانی*، ۱۸(۲)، ۲۵-۵۰.
- جعفری، نرگس. (۱۴۰۲). تبیین رابطه فرهنگ سازمانی و چابکی با تأکید بر نقش دوستوانی سازمانی در نهادهای دولتی. *نشریه مدیریت تحول دولتی*، ۸(۲)، ۶۶-۸۹.
- حقیقی، سید محمد، عبدی، محمد مهدی، و منصوری، حمید. (۱۳۹۶). بررسی نقش دوستوانی سازمانی در تأثیر فرهنگ نوآوری و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید. *فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران*، ۹(۲)، ۷۵-۹۶.
- خدادادی، محمد، بوشهری، حسن، و شفقت، علیرضا. (۱۳۹۷). تأثیر فرهنگ سازمانی دوستوان و دوستوانی بافت سازمانی بر نوآوری محصول در صنایع دفاعی ایران. *فصلنامه مدیریت نوآوری*، ۸(۳)، ۱-۲۰.
- غفاری، احمد، و هاشم‌زاده خوراسگانی، محمد حسین. (۱۴۰۲). طراحی الگوی توسعه دوستوانی سازمان‌های فناوری محور به منظور تجاری‌سازی محصولات نوآورانه (مورد پژوهی: جهاد دانشگاهی). *فصلنامه توسعه فناوری*، ۱۵۹-۱۸۰.

- قربانی، زهرا. (۱۴۰۲). تحلیل فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ظرفیت دوسوتوانی در سازمان تأمین اجتماعی استان تهران. *مجله پژوهش‌های منابع انسانی در بخش عمومی*، ۶(۱)، ۸۸-۱۰۵.
- موسوی، علی‌اصغر. (۱۴۰۳). تحلیل تأثیر دوسوتوانی فرهنگی بر موفقیت تحول دیجیتال در سازمان‌های عمومی ایران. *فصلنامه مدیریت و نوآوری در بخش عمومی*، ۷(۱)، ۴۲-۶۰.
- همت، فاطمه، و قربانی، علیرضا. (۱۳۹۶). تأثیر دوسوتوانی نوآوری بر دستیابی به مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان خدماتی. *فصلنامه مدیریت نوآوری و فناوری*، ۹(۱)، ۳۰-۵۵.
- 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.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of Organizational Ambidexterity in the Public Sector and Challenges of Innovation. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 22(2), 1-20. https://innovation.cc/scholarly-style/boukamel_emery_ambidexterity.pdf
- Cameron, K. S. (2019). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gieske, H., George, B., van Meerkerk, I., & van Buuren, A. (2019). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 622-646. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>
- Ikhsan, Khaira, & Rahayu, Sri. (2017). The role of ambidexterity in small and medium enterprises (SMEs) in Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 18(S1), 79-94.
- 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.
- Kay, J., et al. (2024). Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Content Analysis. *Public Performance & Management Review*, 47(1), 1-25. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2373178>

- Lubatkin, M. H, Simsek, Z, Ling, Y, & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 1–27.
- Luria, Gilad, & Burbano, Vanessa. (2023). Explaining the role of ambidextrous cultural values in managing organizational ambidexterity: A structural equation modeling approach. *British Food Journal*, 33(3), 253-271.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McLaughlin, Simon, & El-Said, Omar. (2024). Exploring the inhibitors and enablers of organizational culture for ambidextrous innovation. *Adm. Sci.* 2024, 14, 207. <https://doi.org/10.3390/admsci14090207>.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Revilla, Elena Maria, et al. (2011). Information technology and ambidexterity: Exploring dimensions of ambidexterity as a capability for simultaneous exploitation and exploration in product development. *Journal of Technology and Innovation*, 12(3), 152-165.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Sun, Yujie., & Zhao, Xiaoyun. (2023). The impact of ambidextrous organizational culture on service innovation performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 161, 113835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113835>
- 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.
- Wang, H., & Li, J. (2017). A review of ambidexterity research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–57.
- Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations*. School of Management. Karlskrona, Suécia.