

# تحلیلی بر نقش دوسوتوانی سازمانی در ایجاد، رشد و موفقیت شرکت‌های زایشی

## ■ منوچهر منطقی<sup>۱</sup>

عضو هیات علمی دانشگاه مالک اشتر

■ تهران، بزرگراه شهید بابایی، لویزان، صندوق پستی:

۱۵۸۷۵-۱۷۷۴

## ■ محمد نقی زاده<sup>۲</sup>

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی

■ عاطیه صفردوست\*<sup>۳</sup> و مریم محمد روضه سرا<sup>۳</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی دانشگاه علامه

طباطبایی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۰/۲۲ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۲۵

## چکیده

دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌های تولیدی امروزی این است که نمی‌توانند در آن واحد که به یک فعالیت مشغول هستند و به آن عادت کرده‌اند (به‌طور مثال بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های موجود)، قابلیت انجام کار یا فعالیت دیگری (به‌طور مثال کشف فرصت‌های جدید) را در خود ایجاد کنند. دستیابی به چنین تحولی دشوار است و نیازمند توجه جدی به ایجاد ظرفیت دو جانبه-گرایی یا دوسوتوانی سازمانی در سازمان می‌باشد. از سوی دیگر، ایجاد، رشد و موفقیت شرکت‌های زایشی (به‌عنوان یکی از روش‌های تجاری‌سازی) تحت تاثیر قابلیت‌های دوسوتوانی سازمان است. بر این اساس هدف از مقاله حاضر بررسی نقش دوسوتوانی در ایجاد، رشد و موفقیت شرکت‌های زایشی است. در این مقاله سعی شده که به شکل تئوریک نقش توانمندی‌های شرکت‌های زایشی در دو حوزه کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود بر موفقیت این نوع از شرکت‌ها مورد بررسی قرار گیرد. یافته‌های بدست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که پنج دسته کارکرد مبتنی بر دوسوتوانی سازمان‌های کوچک و متوسط بر موفقیت شرکت‌های زایشی نقش دارند که این کارکردها شامل انطباق با سبک رهبری دوسوتوان، برون‌سپاری یکی از دو کارکرد اکتشاف یا بهره‌برداری، جذب کارکنان با هر دو مهارت، جذب کارکنان و جذب مدیران با قابلیت‌های متوازن، سوق دادن منابع به کل پروژه‌ها می‌باشند.

واژگان کلیدی: دوسوتوانی، شرکت‌های زایشی، شرکت مادر، تجاری‌سازی.

1 Manteghi@ut.ac.ir

2 Mohamadnaghizadeh@yahoo.com

+ Atiyeh.safardoust@gmail.com

3 Maryamrozesa@gmail.com

## ۱- مقدمه

مارچ (۱۹۹۱) بیان کرد که نگرانی اساسی‌ای که در قلب موسسات اقتصادی وجود دارد، بقای طولانی مدت است. این بقای طولانی مدت در بهره‌برداری کافی برای اطمینان از قابلیت سوددهی جاری و در زمان مشابه در اکتشاف کافی برای اطمینان از موفقیت در آینده به کار گرفته می‌شود. تاشمن و اریلی (۱۹۹۶) بر مبنای تحقیق صورت گرفته دانکن (۱۹۷۶) و مارچ (۱۹۹۱)، اولین کسانی بودند که نظریه دوستوانی<sup>۴</sup> سازمانی را مطرح کردند. در تحقیقات بعد از آن به بررسی نقش دوستوانی در موضوعاتی همانند راهبرد، شبکه‌ها، توسعه محصول جدید، فناوری، توسعه نرم‌افزار، سرمایه فکری و دیگر موضوعات به کار گرفته شده است [۱].

در تحقیقات اولیه در این حوزه، به این بحث پرداخته شد که رابطه میان دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری غیر قابل قبول می‌باشد. این در حالی است که در تحقیقات اخیر، به سازمان‌های دوستوانی اشاره شده که می‌توانند توانایی‌های موجود خود را دریابند و در عین حال به جستجوی فرصت‌های جدید بپردازند. دوستوانی به معنای توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری رادیکال و تدریجی به‌طور همزمان، اکتشاف و بهره‌برداری، ثابت و انتقال در انطباق سازمانی و کارایی و انعطاف‌پذیری در طراحی سازمانی است [۲ و ۳].

سازمان‌های دوستوان و در کل توجه به دوستوانی سازمانی در دنیای پویای امروزی امری اجتناب‌ناپذیر است. در این رهگذر مؤسسات دانش‌بنیان و به‌ویژه شرکت‌های زایشی در کانون توجه قرار دارند. نقش این شرکت‌ها در کارآفرینی، جهت‌دهی و تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی و آموزشی بسیار برجسته است. شرکت‌های دانش‌بنیان باید به سمت دوستوان شدن حرکت کنند، زیرا موضوع دانش، نوآوری، مهارت و یادگیری مستمر، نقش مهمی را در این شرکت‌ها ایفا می‌کند [۱]. شرکت‌های دانش‌بنیان شرکت‌ها و موسسات حقوقی هستند که با ایجاد کسب‌وکار دانش محور به‌منظور تبدیل پایدار دانش به ثروت تشکیل شده و فعالیت‌های اقتصادی آنها مبتنی و همراه با فعالیت‌های تحقیق و توسعه در زمینه‌های نو و پیشرفته است و به توسعه اقتصاد دانش محور در جامعه کمک می‌کنند [۱]. بر این اساس کسب‌وکارهایی نظیر: شرکت‌های دانشگاهی، شرکت‌های زایشی، واحدهای تحقیق و توسعه، هسته‌های فناور را می‌توان به‌عنوان سازمان‌های مبتنی بر دانش قلمداد نمود [۲].

ادبیات دوستوانی در شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان همچون شرکت‌های زایشی به خوبی توسعه داده نشده از این جهت در این پژوهش به بررسی مفهوم دوستوانی و نقش آن در شرکت‌های زایشی پرداخته می‌شود. براین اساس هدف مقاله حاضر، تلاش برای تبیین دوستوانی سازمانی به‌عنوان سازه جدید مدیریتی و معرفی انواع دوستوانی برای شرکت‌های زایشی مبتنی بر دانش است. همچنین این مقاله قصد دارد ضرورت حرکت شرکت‌های زایشی به سوی دوستوان شدن و نقش دوستوانی سازمانی در موفقیت شرکت‌های زایشی را مورد بررسی قرار دهد. اهداف زیر در این پژوهش دنبال می‌گردد:

- شناسایی و بررسی ابعاد دوستوانی سازمانی در شرکت‌های زایشی؛
- تعیین نقش دوستوانی سازمانی در موفقیت شرکت‌های زایشی.

## ۲- مفهوم تجاری‌سازی و ایجاد شرکت‌های زایشی

تجاری‌سازی در لغت به معنای به‌کارگیری روش‌های موجود در کسب‌وکار به منظور بدست آوردن سود است. در تعریفی دیگر<sup>۵</sup>، فرآیند تجاری‌سازی به یک کیف تشبیه شده است. در این تعبیر در وسیع‌ترین بخش کیف ایده‌های متنوع و انبوهی هستند که یک سازمان برای ارائه محصولات و خدمات دارد؛ در بخش باریک کیف، سازمان ایده‌هایی که از نظر هزینه و راهبرد، مشتری، روند بازار و عملی بودن توجیه مناسبی نداشته باشند را کنار خواهد گذاشت [۴].

ایجاد شرکت‌های زایشی یا انشعابی<sup>۶</sup> از مهم‌ترین روش‌های تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی است، زیرا از سویی به‌صورت ملموس نشانگر آثار اقتصادی-اجتماعی فعالیت‌های پژوهش و نوآوری است و از سویی دیگر، برای دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی درآمدهای دائمی ایجاد کرده و بستری برای توسعه فعالیت‌ها نیز محسوب می‌شود. همچنین برای نیروی انسانی آنها چشم‌اندازهای جدید شغلی ایجاد می‌کند بر این اساس اهمیت این شرکت‌ها به‌عنوان شرکت‌های مبتنی بر دانش روزبه‌روز در حال فزونی است [۵].

شکل‌گیری شرکت‌های زایشی یکی از گزینه‌های مناسب مدل نوآوری باز است که از طریق آن می‌توان محصولات بدیع را وارد بازار کرد که به حفظ مزیت رقابتی می‌انجامد. در سال‌های

5 Investopedia institution

6 spin-off

4 Ambidexterity

- شرکت‌های بزرگ به این نتیجه می‌رسند که فرهنگ داخلی سازمان نسبت به بهره‌برداری و موفقیت فناوری‌های جدید، دارای موانع قابل توجهی است؛

- مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها اغلب درمی‌یابند که به وسیله شرکت‌های موجود نمی‌توان اقدام به بهره‌برداری از فناوری‌های جدید نمود؛

- سازمان‌ها و مراکز پژوهشی مایل به استفاده از فناوری فعلی شرکت می‌باشند و در نتیجه مکان مناسبی برای تجاری‌سازی فناوری‌های جدید نیست؛

- دیدگاه تصمیم‌گیرندگان نسبت به این مساله که ایجاد و صدور مجوز تاسیس یک شرکت زایشی جهت بهره‌برداری از فناوری‌های جدید دارای پتانسیل بالایی برای دستیابی به بازدهی بیشتر در دراز مدت، مثبت است [۸].

### ۳- عوامل موثر بر موفقیت شرکت‌های زایشی

با توجه به ادبیات، عوامل موثر بر رشد و توسعه شرکت‌های زایشی به سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی قابل تقسیم است. در بعد عوامل فردی به شخصیت ویژگی‌های افراد در ایجاد شرکت‌های زایشی توجه می‌شود. در بعد محیطی عوامل محیطی موثر بر موفقیت شرکت‌های زایشی همچون حمایت‌های دولت و مراکز رشد مطرح می‌گردد (این بعد ناظر بر عوامل خارج از سازمان است و جز اهداف تحقیق نمی‌باشد). در نهایت بعد سازمانی، عوامل سازمانی موثر بر موفقیت شرکت‌های زایشی را مورد توجه قرار می‌دهد که همان ویژگی‌های شرکت است. در جدول شماره ۱ عوامل فردی و سازمانی موثر بر موفقیت این نوع شرکت‌ها نشان داده شده است. بررسی جدول نشان می‌دهد که شرکت‌ها به منظور دستیابی به موفقیت باید به عوامل فردی و سازمانی توجه زیادی داشته باشند و ضمن حفظ موقعیت خود در بازارهای موجود، برای دستیابی به فرصت‌های جدید نیز تلاش نمایند. موضوعاتی همچون طرح کسب‌وکار، پژوهش و تجاری‌سازی از جمله عواملی هستند که در جهت حفظ و ایجاد ثبات و پایداری در وضعیت موجود شرکت و در عین حال توجه به آینده و موضوعات جدید قابل توجه هستند.

اخیر، اتحادیه اروپا بر اهمیت حمایت از شرکت‌های زایشی شرکتی و نهادی به دلیل اهمیت روزافزون در راهبرد شرکت و منافع بالای آن برای رقابت‌پذیری و اشتغال تاکید کرده است. شرکت‌های زایشی نوعی از فرآیند شکل‌گیری شرکت‌ها هستند که با خود مفهوم جدا شدن یک محصول جدید از سازمان مادر و شکل‌گیری یک فعالیت اقتصادی جدید در حول آن را به همراه دارد. این زایش اشکال مختلفی به خود می‌گیرد ولی معمولاً تغییر در کنترل، ریسک و توزیع منافع را شامل می‌شود و انتقال فناوری یا حق مالکیت از سازمان مادر به مالکان شرکت جدید را دربرمی‌گیرد [۶].

با مرور تعاریف شرکت زایشی درمی‌یابیم که نمی‌توان مفهوم شرکت زایشی را در یک تعریف جامع و کلی که بتوان آن را به همه حالات تعمیم داد، گنجانند. به عبارت دیگر، شرکت زایشی بسته به نوع انگیزه سازمان مادر، نوع فناوری، نقشی که فرد مخترع/فانور در شکل‌گیری شرکت ایفا می‌کند و عوامل دیگر می‌تواند متفاوت باشد که متعاقباً تعریف آن نیز متفاوت است. در مجموع می‌توان شرکت زایشی را در طیفی قرار داد که در یک حد آن بیشترین حمایت سازمان مادر وجود دارد و در حد دیگر کمترین حمایت سازمان مادر وجود دارد و تعریف شرکت زایشی بسته به اینکه سازمان مادر چه سیاست‌هایی را دنبال کرده و بخواهد در کجای این طیف قرار گیرد در هر سازمانی متفاوت است [۱].

همچنین این شرکت‌ها ابزاری برای ساختاردهی مجدد یک سازمان مادر بزرگ هستند. شکل‌گیری چنین شرکت‌هایی می‌تواند به صورت‌های مختلف انجام گیرد و بسته به نقشی که افراد (مخترع و کارآفرین)، سازمان و فناوری ایفا می‌کنند، تعاریف و انواع خاصی از آن می‌تواند وجود داشته باشد. اما آنچه در همه این تعاریف مشترک است وجود دو عنصر فناوری و فرد است [۷]. یک شرکت زایشی را می‌توان به‌عنوان یک کسب‌وکار خطرپذیر جدید دانست که وظیفه تبدیل ایده به محصول را برعهده دارد که شکاف موجود در بین بازار و موسسات تحقیقاتی را پر خواهد کرد. موسایی (۱۳۸۷) در تعریف خود در خصوص شرکت‌های زایشی عنوان می‌کند: سازمان‌های تحقیقاتی با فراهم کردن امکانات لازم برای محققین، این اجازه را به آنها می‌دهند که دستاوردهای تحقیقاتی خود را تجاری نماید و بدین ترتیب نقش یک مرکز رشد را برای ایجاد کسب‌وکارهای جدید که نشأت گرفته از دستاوردهای تحقیقاتی بوده و توسط خود محقق راه‌اندازی می‌شود، ایفا می‌نماید [۳].

شرکت‌های زایشی معمولاً به دلایل زیر به وجود می‌آیند:

جدول ۱: عوامل فردی و سازمانی موثر بر موفقیت شرکت‌های زایشی

منبع	ابعاد هر شاخص	بعد اصلی	ردیف
نسلی و لاکت(۲۰۰۵)	تحصیلات و تخصص	عوامل جمعیت شناختی کارآفرینان	عوامل فردی
هلم و مارونر(۲۰۰۷)	تجربه‌های حرفه‌ای مسئول شرکت		
هلم و مارونر(۲۰۰۷)	تجربه‌های مدیریتی مسئول شرکت		
رابرتز(۱۹۹۱)	نیاز به توفیق	عوامل شخصیتی کارآفرینان	
هلم و مارونر(۲۰۰۷)	توانایی و پتانسیل کارآفرینانه فرد		
هلم و مارونر(۲۰۰۷)	ویژگی‌های فردی و شخصیتی مسئول شرکت		
هلم و مارونر(۲۰۰۷)	تعهد و انگیزه کارآفرینانه فرد		
دسته و پرکمن(۲۰۱۱)	ریسک و خودمختاری	سرمایه انسانی	
تید و همکاران(۲۰۰۵)	کیفیت سرمایه انسانی		
تید و همکاران(۲۰۰۵)	افزایش اشتغال و جمع‌های کارآفرینی		
راسموسن و موسی(۲۰۱۱) و کوهلر(۱۹۹۴)	طرح کسب‌وکار	طرح کسب‌وکار	عوامل سازمانی
گلن و همکاران(۲۰۰۳)	ساختار قانونی	ساختار	
کاسیسیه و همکاران(۱۹۹۷)	مهارت مدیریت پروژه		
کاسیسیه و همکاران(۱۹۹۷)	مهارت اثرگذاری بر کارکنان		
هلم و مارونر(۲۰۰۷)	اندازه سازمان و شرکت زایشی		
کنی(۲۰۰۴)	توجه به پژوهش	تحقیق و توسعه	
منسفیلد(۱۹۹۵)	تجاری بودن تحقیق و توسعه در دانشگاه‌ها		
روزنبرگ(۲۰۰۰)	اندازه گروه‌های کاری	گروه‌های کاری	
روزنبرگ(۲۰۰۰)	فرهنگ کار گروهی		

#### ۴- مفهوم دوسوتوانی در سازمان

کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین (Ambi) به معنای دو (سو)دو سمت) و (Dexterity) به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است [۱]. مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط دانکن (۱۹۶۷) و مارچ (۱۹۹۱) در ادبیات یادگیری بر مبنای مشاهداتی مطرح شد که نشان می‌دهد شرکت‌ها تمایل به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداري و یا اکتشاف دارند [۲ و ۹].

مارچ (۱۹۹۱) معتقد است که کشف فرصت‌های جدید یا کاوش و بهره‌برداری دو فعالیت یادگیری محور متفاوت هستند و سازمان باید توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم کند،

سازمان باید به‌طور همزمان با کاوش و بهره‌برداری هم‌تراز عمل کند [۱۰]. بهره‌برداری که همراه با فعالیت‌های اصلاح، بهره‌وری، انتخاب و اجرا است و کشف فرصت‌ها که همواره با مفاهیم تحقیق، تغییر، آزمایش بیان می‌گردد، نیازمند ساختارها، راهبردها و بافت‌های سازمانی متفاوت است [۱۱]. تمرکز صرف بر بهره‌برداری ممکن است عملکرد کوتاه مدت به دنبال داشته باشد، اما می‌تواند مشکل توانایی بدون تقاضا ایجاد کند؛ چراکه سازمان ممکن است نتواند به‌طور کافی به تغییرات محیط واکنش نشان دهد و متقابلاً، تمرکز بیش از اندازه بر کشف فرصت‌های جدید می‌تواند به سازمان کمک کند تا پایه دانش خود را بهبود

توانایی سازمان برای کسب مزیت از فرصت‌های بازار موجود به شکل موثر است؛ درحالی‌که به خلق و نوآوری برای رویارویی با چالش‌های بازارهای آتی نیز پرداخته شود [۱۵].

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته توسط ریچ و بیرکینشاو در سال ۲۰۰۸، دوستوانی در قالب سه بعد دوستوانی ساختاری<sup>۷</sup>، زمینه‌ای و مدیریتی (یا مدیریت دوستوانی) قابل بررسی است.

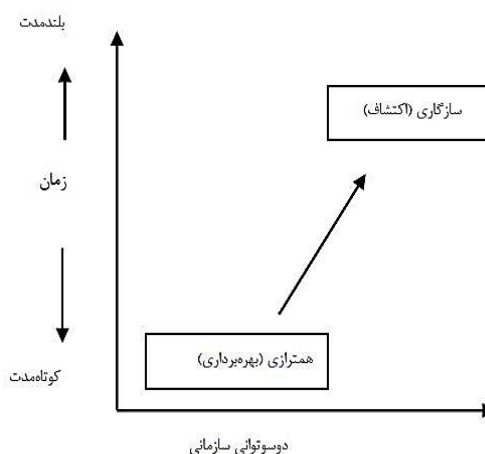
**دوستوانی ساختاری:** دانکن (۱۹۷۶)، دو دوستوانی ساختاری را توانایی سازمان (سازمان‌های یادگیرنده) در برقراری ارتباط میان مدیریت تقاضاهای متناقض با ایجاد ساختارهای دوگانه تشریح می‌کند، به گونه‌ای که گروه‌های واحد عملیاتی بر بهره‌برداری و واحدهای دیگر بر کاوش تمرکز دارند. مولفه‌های ساختاری دوستوانی در سازمان به دو مفهوم زیربنایی جدای مکانی و ساختارهای موازی مربوط می‌شوند [۲].

**دوستوانی زمینه‌ای:**<sup>۸</sup> ایجاد دوستوانی زمینه‌ای قابلیت رفتاری کارکنان را برای نشان دادن هماهنگی و قابلیت سازگاری در کل یک واحد کسب‌وکار افزایش می‌دهد [۱۶ و ۱۷]. بافت به نظام‌ها، فرایندها و باورهایی گفته می‌شود که به رفتار فرد در سازمان شکل می‌دهد، این بافت باید به گونه‌ای طراحی می‌شود که همه افراد تشویق شوند تا خودشان درباره تنظیم زمان خود در انجام دادن کار و زمان میان کاوش و بهره‌برداری تصمیم بگیرند [۱۸].

**دوستوانی مدیریتی:**<sup>۹</sup> دوستوانی مدیریتی یا مدیریت دوستوانی که مبتنی بر ویژگی‌های مدیریتی است در ادبیات با عناوین دوستوانی ریسک تصمیم‌گیری<sup>۱۰</sup> [۱۹] یا دوستوانی رهبری<sup>۱۱</sup> [۲ و ۱۴] نیز مطرح شده است. در مباحث دوستوانی می‌توان به نقش مدیران ارشد در ایجاد سازمان‌های دوستوان اشاره کرد. در پژوهش‌های بی‌شماری فرایند مدیریت، عامل حیاتی قلمداد شده است که هنگام اجرای دوستوانی ساختاری یا بافتی به کار گرفته می‌شود. مدیران کلیدی سازمان نقش مهمی در ایجاد و ارتقای دوستوانی دارند. تاشمن و اریلی (۱۹۹۶) معتقدند که دوستوانی به واسطه فرایندهای درون تیم مدیریت ارشد تسهیل می‌گردد. گیسن و بیرکینشاو (۲۰۰۴) به نقش مهمی که مدیر ارشد در تاثیر بافت سازمانی و ایجاد دوستوانی

بخشد، اما سازمان را به چرخه بی‌پایان تحقیق و تغییر بی‌حاصل دچار می‌کند [۹].

تعداد زیادی از تحقیقات، از بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارد، الگو گرفته‌اند. دستیابی به دوستوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست اما می‌توان حداکثر رسیدن به هر دو را سریع‌تر کرد. مطالعات دوستوانی نشان می‌دهد که سازمان‌های مبتنی بر دانش که بتوانند به سطح بالایی از تعادل بین هر دو بعد برسند، نسبت به سایر سازمان‌ها موفق‌تر خواهند بود [۱۲]. نمودار شماره ۱ این مفهوم را در قالب دوستوانی در بعد زمان نشان می‌دهد.



نمودار ۱: دوستوانی از لحاظ بعد زمانی

دوستوانی در سه حوزه شبکه، سازمانی و فردی مطرح می‌گردد [۱۳]. در سطح سازمانی تاشمن و اریلی (۱۹۹۶) بر مبنای تحقیقات انجام شده دانکن (۱۹۷۶) اولین کسانی بودند که نظریه دوستوانی سازمانی را مطرح کردند. به اعتقاد آنها این امیدواری وجود دارد که سازمان‌های دوستوان عملکرد بهتری داشته باشند [۶]؛ درحالی‌که هدف شرکت‌های بهره‌بردارگرا، رسیدن به کارایی بهتر برای نمونه از طریق تمرکز بر تولید و ارائه روتین‌ها است، هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق رویکرد باز به یادگیری است. تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، دوستوانی سازمانی را توانایی همزمان پیگیری نوآوری افزایشی و ناپیوسته برای ساختارها، فرایندها و فرهنگ‌ها در گروه‌های متناقض چندانگانه در شرکت‌های مشابه که برای بقای آنها نیاز می‌باشد، تعریف کردند [۱]. گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، دوستوانی را یک توانایی سازمانی در همسویی و کارایی در پاسخ به تقاضاهای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند [۱۴]. دوستوانی سازمانی

7 Structural Ambidexterity  
8 Contextual Ambidexterity  
9 Managerial Ambidexterity  
10 Decision Risk  
11 Leadership Ambidexterity

دارد، اشاره می‌کنند.

پردازند.

برخی از تحقیقات نیز نشان می‌دهند که فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری مدیریت با سطوح مدیریتی سلسله مراتبی مرتبط هستند. بر این اساس اکتشاف به سطوح عملیاتی مرتبط است که در آن مدیر راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات پیدا می‌کند و بهره‌برداری متعاقب در سطوح مدیریت ارشد اتفاق می‌افتد. در تحقیقات دیگر نیز گفته شده که مدیر ارشد می‌تواند بهره‌برداری و اکتشاف را به‌طور همزمان دنبال کند. ولبردا و همکارانش در سال ۲۰۰۱ بیان کردند مدیریت ارشد به‌طور آشکار تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری را به وسیله آوردن توانایی‌های جدید به برخی واحدها و استفاده از توانایی‌های قبلی در واحدهای دیگر، مدیریت می‌کند [۵]. اسمیت در سال ۲۰۰۶ به مدیرانی اشاره می‌کند که منابع خود را به‌طور پویا میان دارایی‌های موجود و نوآوری تخصیص می‌دهند.

به‌طور کلی هنوز مشخص نیست که یک سازمان مبتنی بر دانش چه موقع و چگونه به سمت دوستوانی حرکت می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند قابلیت‌های جدید را به‌طور باطنی یا از طریق اکتساب از دیگر شرکت‌ها توسعه دهند. شرکت‌های دانش بنیان با داشتن یک ساختار غیرمتمرکز، فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر به‌عنوان منابع کلیدی دوستوانی، می‌توانند دستیابی به دوستوانی را تسهیل کنند. همچنین با توجه به تحقیق گیبسون و بیرکینشاو در سال ۲۰۰۴ که انضباط، کوشش، پشتیبانی و اعتماد را به هم وابسته می‌دانند و آنها را ویژگی‌های مکمل زمینه‌ای می‌دانند که غیرقابل جایگزینی می‌باشند، می‌توان بیان داشت که این چهار ویژگی باید برای یک واحد کسب‌وکار به‌منظور دوستوان شدن و به خوبی عمل کردن فراهم شوند. بنابراین پیشنهاد شده که شرکت‌های زایشی به این ویژگی‌ها توجه خاصی داشته باشند و در جهت دستیابی به آنها حرکت کنند تا به موفقیت دست یابند.

توجه به نقشی که دوستوانی سازمانی در تجاری‌سازی و ایجاد شرکت‌های زایشی دارد، ضمن آشکار ساختن اهمیت موضوع، مقدمه‌ای برای پرداختن به نقش دوستوانی بر موفقیت اینگونه شرکت‌هاست. براین اساس در قسمت بعد به این مهم پرداخته می‌شود که ایجاد و توسعه شرکت‌های زایشی چگونه از دوستوانی سازمانی تاثیر می‌پذیرد.

## ۵- سازمان‌های زایشی چگونه دوستوان می‌شوند؟

سازمان‌های موفق مبتنی بر دانش، در یک محیط پویا با استفاده از امکانات تحت اختیار (بهره‌برداری) و کشف فرصت‌های جدید (اکتشاف) دوستوان می‌شوند. از دیدگاه اریلی و تاشمن (۲۰۱۳)، دوستوانی سازمانی مجموعه‌ای از شیوه‌ها را برای سازمان‌های دانش بنیان در جهت به‌دست آوردن فرصت‌های جدید از طریق تخصیص مجدد دارایی‌های سازمانی ارائه می‌کند، باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد. دانکن در سال ۱۹۷۶ دیدگاهی را مطرح نمود که براساس آن سازمان‌ها به شکل متوالی به وسیله تغییر ساختار در طول زمان به دوستوانی دست می‌یابند [۱۲]. اریلی و تاشمن در سال ۲۰۰۴ استدلال کردند که در رویارویی با تغییرات سریع، سازمان‌ها نیاز دارند که در زمان‌های مشابه به‌صورت همزمان و متوالی اکتشاف و بهره‌برداری کنند. از نظر آنها یک ساختار غیرمتمرکز، فرهنگ و چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر به‌عنوان منابع کلیدی دوستوانی هستند.

بارتلت و گووال در سال ۱۹۸۹، بر ایجاد یک چشم‌انداز مشترک، استخدام و انتخاب، آموزش و حرفه‌ای بودن مدیران به‌عنوان راه‌هایی برای برانگیختن یک شرکت به‌طور همزمان در جهت یکپارچگی در سطح جهانی و پاسخگویی در سطح ملی تاکید داشتند که از مولفه‌های سازمان‌های دوستوان است. گیبسون و بیرکینشاو در سال ۲۰۰۴ بیان کردند که سازمان‌ها باید به‌وسیله طراحی ویژگی‌هایی که به افراد اجازه می‌دهد که درباره تقسیم زمانشان بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری تصمیم‌گیری کنند، دوستوان باشد. در این نگرش دوستوانی وابسته به قرائین است و به وسیله ساختن مجموعه‌ای از فرایندها و نظام‌هایی که افراد را درباره اینکه چگونه زمان خود را بین تقاضاهای متعارض برای هم‌ترازی و سازگاری تقسیم کنند، تشویق و توانمند می‌کند [۵].

به‌طور کلی مدیران کلیدی سازمان‌های مبتنی بر دانش و شرکت‌های زایشی نقش مهمی در ایجاد و ارتقای دوستوانی ایفا می‌کنند. براین اساس اریلی و تاشمن در سال ۲۰۱۳ معتقدند که دوستوانی به واسطه فرایندهای درون تیم مدیریت ارشد تسهیل می‌شود. در تحقیقات مختلف به نقش مهمی که مدیر ارشد در موثر ساختن زمینه سازمانی دارد و نقش بررسی سازوکار تلفیقی که تیم مدیریت به واسطه آن می‌تواند تناقض‌های ناشی از جدایی ساختارهای سازمان دوستوان را مدیریت کند، می‌

## ۶- نقش دوستوانی سازمانی در تجاری سازی و ایجاد شرکت های زایشی

سازمان ها ممکن است دوستوانی را از طریق زمینه های بین سازمانی مثل کارکرد (بازاریابی یا تحقیق و توسعه)، ساختار (همکار کنونی یا جدید) یا رویکرد (مشابه یا متفاوت) توسعه دهند. مهم تر اینکه مطالعات نشان می دهند که سازمان ها نه تنها باید یک ساختار دوگانه خلق کنند؛ بلکه باید نظام ها و فرایندهایی برای تسهیل دوستوانی فراهم کنند. در این مطالعات، این نتیجه حاصل شد که سازمان ها به سمت دوستوانی حرکت می کنند نه به خاطر هم تراز، کارایی و بهره گیری از منابع برای دستیابی به اهداف، بلکه با هدف انطباق و اکتشاف با اهداف جدید خود در ایجاد شرکت های زایشی (استارت آپ) و توسعه اقتصادی [۲۰]. دوستوانی ساختاری، سیاست گذاری بنگاهی بالا به پایین، ایجاد زیربنای اقتصادی و راهبرد سازمانی برای حمایت از تجاری سازی محصولات و دستاوردهای پژوهشی را فراهم می کند. دوستوانی یک نقش تعریف شده مشخص از ذینفعان درگیر در فعالیت های تجاری سازی ارائه می دهد. دوستوانی زمینه ای یک زمینه پایین به بالا و منقطع فراهم می کند که تجاری سازی محصولات را تشویق می کند. جهت دستیابی به دوستوانی زمینه ای نیاز به دانش کلی و مهارت های اصلی در زمینه تجاری سازی می باشد.

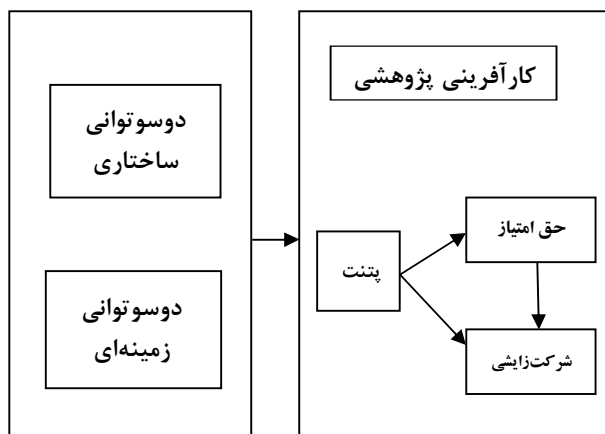
تحقیقات مختلف نشان می دهند که با توجه به یافته ها یک توانایی مبتنی بر شناخت برای سازمان ها برای افزایش پتنت، جواز<sup>۱۳</sup> و ایجاد ساختار یا سازمان جدید برای سازمان های با فناوری بالا در اقتصاد امریکا و اروپا وجود دارد [۲۱]. در واقع، دوستوانی سازمانی به طور کلی باعث توجه جدی تر به مفاهیم تجاری سازی در قالب ارائه پتنت، حق امتیاز و در نهایت ایجاد ساختارهای جدید با عنوان شرکت های زایشی می گردد. شواهد بدست آمده از دانشگاه ام آی تی نشان داد که سیاست های حمایتی در فعالیتهای مبتنی بر زایش شرکت های جدید دارای اهمیت زیادی می باشد و این تعدد جهت تصمیم گیری برای ارائه پتنت و انتقال مالکیت فکری وجود دارد [۲۲].

همچنین یافته های زوکر و همکاران در سال ۱۹۹۸ نشان داد که تعاملات بین محیطهای دانشگاهی و شرکت ها نقش مهمی را در ارتقای نوآوری صنعتی بر عهده دارد. ساختار یک شرکت در شبکه تعاملات نوآوری می تواند باعث انباشت حق امتیاز و ایجاد

شرکت های زایشی برای سازمان ها گردد. مشارکت در شبکه نوآوری می تواند شانس دستیابی به موضوعات جدید در سرریز دانش مشارکت کنندگان و تسهیل تبادل دانش را باعث گردد [۲۳]. همکاری با اعضای دیگر سازمان ها در قالب همکاری مشترک می تواند منجر به تجاری سازی گردد. در نتیجه دوستوانی سازمانی قابلیت شبکه سازی تحقیقات را افزایش و عملکرد تجاری سازی را به دنبال خواهد داشت [۵].

تحقیقات پیشین نشان می دهد که پایگاه دانش پیشین افراد، روی فرایند تشخیص فرصت ها بسیار اثرگذار است [۲۴]. همچنین تجربیات پیشین در انتقال فناوری می تواند روی آگاهی از بازار اثرگذار باشد. هارمون و همکاران در سال ۱۹۹۷ بیان کردند که شرکت های زایشی توسط افراد به عنوان یک وسیله برای فروش محصولات و دستاوردهای جدید خود در یک زمان معین ایجاد می گردند. بر این اساس دوستوانی به خصوص دوستوانی زمینه ای باعث تسهیل قابلیت های کارآفرینی محققین و موجب تسهیل عملکرد تجاری سازی می گردد.

نمودار شماره ۲ که برگرفته از تحقیق چانگ در سال ۲۰۰۹ است، عوامل دوستوان حامی در تجاری سازی را شامل عوامل ثبت پتنت، حق امتیاز و ایجاد شرکت زایشی نشان می دهد. همچنین در این پژوهش بیان شد که بین سه روش تجاری سازی نیز رابطه متناوب وجود دارد. به طور مثال پتنت دارای اثر بالقوه برای توافقات حق امتیاز و تعداد شرکت زایشی است و حق امتیاز اثر بالقوه روی تعداد شرکت های زایشی دارد.



نمودار ۲: نقش دوستوانی سازمانی بر تجاری سازی [۳]

اگر دوستوانی مدیریتی را مدیریت تناقض ها و اهداف متضاد [۲۵] و تفکر دوستوانی و انجام وظایف متفاوت بدانیم، می توان به اهمیت نقش مدیریت دوستوانی در تجاری سازی پی برد. ریش و بیرکینشاو (۲۰۰۸) به نقل از مام و همکاران در

کارآفرینان است که از دغدغه‌های شرکت‌های زایشی نیز می‌باشد.

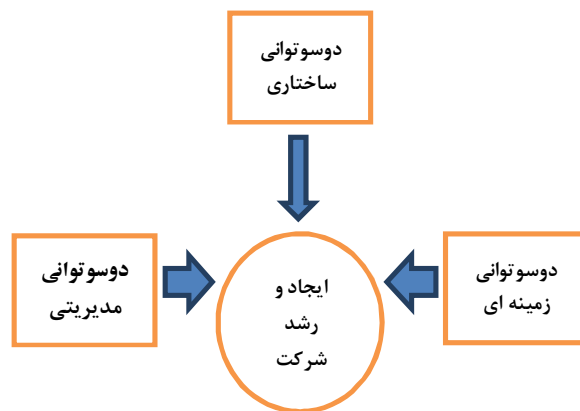
در مرحله نخست چرخه عمر یک شرکت مبتنی بر دانش همه زمان و منابع بر طراحی و توسعه محصول نخست متمرکز است. در این مرحله شرکت‌ها باید اهداف و تصمیمات کاملاً منعطفی را اتخاذ کنند. زمانی که سازمان توانست یک گروه از محصولات برای مشتریان ایجاد کند، باید بخشی از منابع خود را برای حفظ محصولات کنونی و بروزرسانی آنها (جهت حمایت از مشتریان) صرف کند. در این حالت سازمان با یک مشکل جدی روبرو می‌شود؛ مشتریان کنونی باید راضی نگه داشته شوند در عین حال فشار برای نوآوری مستمر نیز احساس می‌شود [۲۸].

شرکت‌های کوچک باید بدانند که توازن بین فعالیت‌های جستجو و بهره‌گیری یک عامل حیاتی برای موفقیت شرکت است و باید با مکانیسم‌هایی که یک شرکت کوچک مبتنی بر دانش را دوستوان کند، واقف باشند. پنج مکانیسم که شرکت‌های کارآفرین همچون شرکت‌های زایشی را به سمت دوستوانی حرکت می‌دهد براساس تحقیق اسکرودلز و لگسی<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۲) عبارتند از: انطباق با سبک رهبری دوستوان، برون‌سپاری یکی از دو کارکرد، جلب و حفظ کارکنانی که هر دو مهارت کاوش و بهره‌گیری را دارند، جذب مجریانی که بتوانند به‌عنوان رهبر، مدیر و کارآفرین فعالیت کنند و سوق دادن منابع به پروژه‌ها صرف‌نظر از اینکه دارای اهداف کشف یا بهره‌مندی هستند.

**انطباق با سبک رهبری دوستوان:** رهبری بر نوآوری و توسعه سازمانی موثر است. روزینگ و همکاران (۲۰۱۱) سه سبک رهبری در یک شرکت فناور را شناسایی کردند: تحول‌گرا، تبدالی و دوستوان. این سه سبک رهبری در مراحل مختلف چرخه عمر شرکت‌ها نقش‌های متفاوتی را برعهده دارند.

**رهبری تحول‌گرا<sup>۱۴</sup>** به دنبال ایجاد تغییرات در سازمان به منظور تبدیل آن به ماهیتی متفاوت است و شرکت را برای چالش‌های پیش‌رو (همچون فناوری‌های جدید و ...) آماده می‌کند. این سبک رهبری به‌عنوان تفکری غیرمتعارف و فراتر از دانش است که در مراحل نخست ایجاد شرکت، بسیار موثر و مفید است. **رهبری تبدالی<sup>۱۵</sup>** بر حفظ فعالیت‌های روزانه، از اینکه شرکت به درستی اداره می‌گردد، متمرکز است. این نوع سبک رهبری مبتنی بر اصلاح مسائلی است که روی کارایی

تحقیق خود نشان دادند که هر چه مدیریت جریان دانش بالا به پایین و پایین به بالا و افقی بیشتری کسب کند، سطح فعالیت‌های کاوشی و بهره‌برداری که می‌تواند عهده‌دار شود، بیشتر خواهد بود. براین اساس مدیریت دوستوانی ساختاری و زمینه‌ای که مدیریت سیاست‌های بالا به پایین و پایین به بالا است و نقش مدیر در هماهنگ‌سازی این سیاست‌ها بسیار مهم است، نیز می‌تواند در تجاری‌سازی محصولات و پژوهش‌ها موثر باشد که در این مقاله به این بعد از دوستوانی نیز توجه می‌گردد. فرانکلین و همکاران در سال ۲۰۰۱ بیان می‌کنند که برخی از اقدامات در جهت تجاری‌سازی، رسمی هستند؛ درحالی‌که سازوکارهای غیررسمی انتقال دانش نیز در بسیاری از مواقع نقش مهمی را ایفا می‌کنند و برای بهره‌برداری از این سازوکارها حضور تیم‌های مدیریت ارشد که به‌صورت یکپارچه فعالیت می‌کند، نقش موثرتری در عملکرد تجاری‌سازی دارد [۲۶]. براین اساس می‌توان عوامل موثر بر ایجاد و موفقیت شرکت‌های زایشی را به صورت نمودار شماره ۳ بیان نمود.



نمودار ۳: عوامل موثر بر رشد و ایجاد شرکت‌های زایشی [۴]

## ۷- نقش دوستوانی سازمانی در موفقیت شرکت‌های زایشی

بسیاری از کسب‌وکارهای مبتنی بر دانش و کارآفرینی، فعالیت خود را با تمرکز بر نوآوری برای خلق تقاضای بازار و مشتریان آغاز می‌کنند. زمانی که این شرکت‌ها اولین فروش خود را صورت دادند، پویایی تغییرات سازمانی و کارآفرینی، سازمان را با یک چالش جدید روبه‌رو می‌کند؛ چگونه شرکت می‌تواند محصول جدید خود را توسعه دهد و از مشتریان فعلی خود حمایت کند؟ این مشکل یعنی چالش نوآوری در مقابل حمایت در چرخه عمر یک شرکت کوچک، یک مسئله جدی برای

13 Schreuders & Legesse

14 Transformational

15 Transactional



دهند. دوور و دیرک (۲۰۱۰) از شاخصی برای رتبه‌بندی مدیران استفاده می‌کنند که مبتنی بر کارایی آنها در سه سبک مورد نظر می‌باشد: مدیر، کارآفرین و رهبر. مدیران با امتیاز بالا در ابعاد مدیریتی به دنبال اهداف کوتاه مدت و واضح هستند و ریسک-گریز هستند. مدیران با نمره بالا در کارآفرینی ریسک‌پذیر هستند. مدیران با نمره بالا در رهبری در حد وسط این دو سبک بوده و دارای دیدگاه کنونی و آینده هستند. آنها حد نرمالی از ریسک‌پذیری را نشان می‌دهند؛ در عین حال به شکل محتاطی به دنبال پورتفوی متوازن برای فرصت‌های نوآورانه هستند. توانایی توازن در کارایی مدیریتی، کارآفرینی و رهبری، قابلیت سازمان را برای ایجاد و حفظ رضایت در مشتریان و حمایت از فعالیت‌های توسعه محصول افزایش می‌دهد. همچنین این توانمندی، سازمان را براساس پایگاه دانشی که از مشتریان بدست آورده‌اند، ریسک‌پذیرتر می‌کند؛ چراکه آنها به شکل قوی با بازار در ارتباط هستند. مدیران با چنین خصوصیتی توانایی تبدیل یک سازمان کوچک به یک سازمان دوسوتوان را دارند [۲۸] و باعث می‌گردد که با سازمان با اهداف متضاد و متناقض خود روبرو شده [۲۵] و نقش‌های متعددی را برعهده گیرد [۲۸].

**سوق دادن منابع به کل پروژه‌ها:** برخی تحقیقات نشان می‌دهند که دوسوتوانی زمانی محقق می‌گردد که منابع از یک پروژه به دیگری هدایت گردد؛ صرف‌نظر از اینکه اهداف پروژه‌ها ماهیتاً در چه حوزه‌ای باشد (اکتشافی و بهره‌مندی). این منابع می‌تواند شامل، پول نقد، استعداد، متخصصان، مشتریان و فناوری‌ها باشد [۲۹]. مزایای این توانمندی برای شرکت‌های کوچک عبارتست از:

- افزایش رضایت مشتری در طی دوره افزایش تقاضا برای حمایت؛
  - کاهش زمان مورد نیاز برای جمع‌آوری منابع برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازار جدید و حذف منابع مورد استفاده برای حمایت محصولات در بازارهای رو به زوال؛
  - افزایش توانایی پاسخ به تغییرات محیطی مثل فناوری‌های جدید.
- یک شرکت زایشی با قابلیت هدایت منابع از توسعه به سمت حمایت از مشتری می‌تواند توانایی رقابتی خود را بهبود ببخشد. این شرکت در زمینه نوآوری نیز موفق است؛ چراکه در طراحی و تولید مشهور شده و در این بین، نیازهای مشتریان را در نظر گرفته است. در نهایت، این توانایی منجر به پاسخگویی بهتر به محیط نیز می‌گردد [۳۰].

براین اساس می‌توان عوامل موفقیت شرکت‌های زایشی را به

فعالیت‌های روزبه‌روز سازمان است و کمتر به مسائل آینده و مشکلات آتی سازمان توجه می‌کند. این نوع رهبری برای شرکت‌های بزرگ که از جایگاه و نام تجاری معتبری برخوردارند، مناسب‌تر است که به دنبال رضایت مشتریان کنونی و ارتقای برند فعلی خود هستند. در این نوع سبک رهبری تغییر در جهت توسعه محصول و خدمات جدید دشوار است. **رهبری دوسوتوان**<sup>۱۶</sup> ترکیبی از دو سبک رهبری است. این رهبران توانایی حرکت متناوب بین دو سبک بسته به نیازهای سازمان را دارند و به شکل موفقیت‌آمیزی توازن را به‌منظور بهبود ارتقای رشد در سازمان برقرار می‌کنند. رهبران شرکت‌های زایشی و استارت‌آپ‌ها باید توانایی تغییر موثر از یک سبک رهبری به دیگری را براساس نیازمندی‌های نوآورانه داشته باشند. ادامه صرف یکی از دو سبک نمی‌تواند منجر به نوآوری بالاتر در این سازمان‌ها گردد [۲۷].

**برون‌سپاری یکی از دو کارکرد:** شرکت‌های کوچک به دنبال ایجاد تعادل بین حمایت از مشتریان و توسعه محصولات جدید نوآور هستند که باعث می‌شود به فرایند مشارکت با سایر سازمان‌ها به‌منظور انجام یکی از دو کارکرد روی آورند. زمانی که سازمان، شریک خود را برای پذیرفتن انجام یکی از دو کارکرد تشویق می‌کند و فرایند برون‌سپاری به درستی انجام گیرد، این شرکت‌ها با ایجاد روابط قوی با شرکا، پایگاه دانش خارجی مورد نیاز خود را با دانش سازمان یکپارچه می‌کنند [۲۸].

**جذب و حفظ کارکنانی که دارای هر دو مهارت هستند:** بسیاری از محققان روی مکانیسم‌های سطح شرکتی برای ایجاد دوسوتوانی متمرکز هستند. با این حال بسیاری از کارکنان شرکت‌های کوچک، مجبور به قبول مسئولیت در هر دو حوزه اکتشاف و بهره‌گیری هستند. در سطح فردی، فرض می‌گردد که قابلیت‌های دوسوتوانی، ریشه در افراد و تیم‌های کوچک دارد (نه در کل سازمان). در این نوع از سازمان‌ها، ممکن است منابع کافی برای استخدام افرادی که متخصص در حوزه توسعه و حمایت کارکردها باشند، وجود نداشته باشد. به‌طور ایده‌آل این افراد باید هر دو مهارت را یاد بگیرند. یک تیم منفرد ممکن است از طریق پذیرفتن نقش‌های مختلف توسط افراد دوسوتوان گردد [۲۸].

**جذب مدیران با قابلیت‌های متوازن:** مدیران اجرایی که مشکلات سازمان را از رویکرد یک رهبر، یک مدیر و یک کارآفرین می‌بینند، قابلیت دوسوتوانی سازمان را افزایش می-

صورت نمودار شماره ۴ نشان داد.

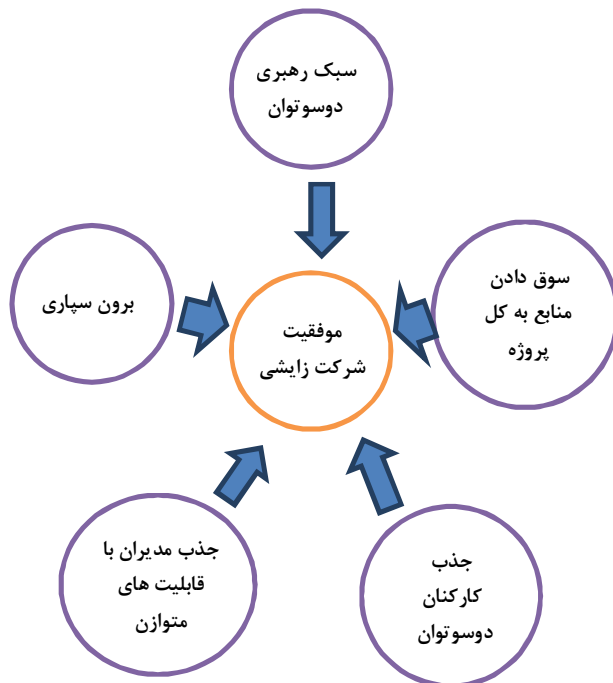
تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد که مدل تحقیق به‌طور تجربی مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در سازمان‌های مختلف مقایسه گردد.

### ۸- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

چالش بقا و رشد، به‌عنوان مسئله‌ای حیاتی برای شرکت‌های کوچک مطرح است. برای بقا و رشد در محیط پویا، سازمان‌های کوچک باید یک توازن و تعادل بین رضایت مشتریان کنونی و توسعه محصولات جدید ایجاد کنند. اگر کارآفرینی برای ایجاد این توازن با شکست روبرو شود، یکی از دو خروجی زیر می‌تواند حاصل گردد: اول شرکت مدت زمان زیادی قادر نخواهد بود که در نوآر بودن به رقابت با شرکت‌های بزرگ بپردازد و به مرور زمان از صحنه رقابت حذف می‌گردد؛ دوم اینکه شرکت یک شهرت ضعیفی بدست آورد که باعث نارضایتی مشتریان و عدم خرید محصولات توسط آنها می‌گردد.

در اینجاست که مفهوم دوستوانی سازمانی به‌عنوان پارادایم شناخته شده برای سازمان‌های کوچک نوآر مطرح می‌گردد [۲۸]. یک سازمان دوستوان، شرکتی است که در یک زمان قادر به بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود (مانند رضایت مشتریان فعلی) و جستجوی فرصت‌های جدید است (مثل توسعه محصولات جدید). اگرچه فعالیت‌های کاوش و بهره‌گیری، اقدامات متفاوتی هستند که نیازمند توانایی متفاوت در شرکت هستند. یک شرکت زایشی باید در یک بازار محدود با یک شرکت بزرگتر که دارای منابع و کارکنان بیشتر است، رقابت کند. مزیت‌های شرکت کوچک این است که از رقبای خود چابک‌تر باشد. با مدیریت صحیح، یک شرکت کوچک زایشی می‌تواند از طریق حمایت بیشتر مشتریان و توسعه محصولات جدید از رقبای خود مزیت‌های رقابتی بیشتری را کسب کند. توازن بین فعالیت‌های تحقیقاتی و حمایتی به‌عنوان قابلیت دوستوانی سازمان مطرح است. پنج کارکرد اصلی برای موفقیت شرکت‌های کوچک در این پژوهش مطرح شده است که می‌تواند منجر به افزایش کارایی و موفقیت در عملکرد شرکت‌های زایشی گردد. سبک رهبری دوستوان، برون‌سپاری، جذب مدیران با قابلیت‌های متوازن، جذب کارکنان دوستوان، سوق دادن منابع به کل پروژه.

در انتها پیشنهاد می‌گردد که شرکت‌های زایشی برای بهبود عملکرد و موفقیت در دستیابی به اهداف خود براساس کارکردهای مطرح شده به دوستوانی سازمانی توجه کنند و در جهت ایجاد توانمندی دوستوانی اقدام کنند. همچنین به منظور



نمودار ۴: عوامل موثر بر موفقیت شرکت‌های زایشی

## فهرست منابع

- [۱] اللهیاری فرد، نجف؛ عباسی، رسول؛ "بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت‌های دانش بنیان"، مجله رشد فناوری، دوره ۸، شماره ۲۹، صص ۴۷-۵۴، ۱۳۹۰.
- [۲] شاهوردیانی، شادی؛ "بررسی تأثیر عوامل محیطی بر ایجاد و توسعه ی مراکز رشد دانشگاه ها: رهیافتی نو بر دانشگاه کارآفرین و ارتباط بین صنعت و دانشگاه"، نشریه صنعت و دانشگاه، سال سوم، شماره ۷ و ۸، صص ۴۵-۵۶، ۱۳۸۹.
- [۳] موسایی، احمد؛ صدرائی، ساسان؛ بندریان، رضا؛ "مدل فرایندی تجاری سازی دانش فنی محصولات شیمیایی"، نشریه علمی و تخصصی رشد و فناوری، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۸-۸، ۱۳۸۷.
- [۴] مرادی، محمود؛ ابراهیم پور، مصطفی؛ ممبینی، یعقوب؛ "تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش بنیان"، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۴۰، صص ۲۷-۱۸، ۱۳۹۳.
- [۵] یداللهی فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی؛ حجازی، رضا؛ "شناسایی مولفه های دوسوتوانی موثر بر عملکرد تجاری سازی تحقیقات دانشگاهی"، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۳، صص ۹۰-۶۹، ۱۳۹۱.
- [۶] بندریان، رضا؛ "دوسوتوانی همزمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیتهای اکتشاف و بهره برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری"، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۲، صص ۳۱-۲۱، ۱۳۹۳.
- [7] O\_Reilly, C. A.; Tushman, M. L.; "Organizational ambidexterity: Past, present and future", The Academy of Management Perspectives (in press), Vol. 27, No. 4, p.p. 324-338, 2013.
- [8] Raisch, S.; Birkinshaw, J.; "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators", Journal of Management, Vol. 34, No. 3, p.p. 375-409, 2008.
- [9] Chang, H.C.; "Managing academic entrepreneurship: towards an organizational ambidexterity perspective", Paper to be presented at the Summer Conference 2009 on CBS - Copenhagen Business School, 2009.
- [10] Kim, S. K.; Lee, B. G.; Park, B. S.; Oh, K. S.; "The effect of R&D, technology commercialization capabilities and innovation performance", Technological and Economic Development of Economy, Vol. 17, Issue 4, p.p. 563-578, 2011.
- [11] Potthast, J.; *Production of Knowledge Revisited: The impact of Academic Spinn-offs on Public Research Performance in Europe*, Social Science Research Center, 2009.
- [12] Tubke, A.; *Success factors of corporate Spinoff*, Springer Science, USA, 2004.
- [13] Djokovic, D.; Souitaris, V.; "Spinouts from academic institutions: a literature review with suggestions for further research", journal of technology transfer, Vol. 33, Springer Science, 2009.
- [14] Yates, J.; *BP guide; The Technology Commercialization Toolbox*, 1999.
- [15] Boumgarden, P.; Nickerson, J.; Zenger, T. R.; "Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance", Strategic Management Journal, Vol. 33, Issue 6, p.p. 587-610, 2012.
- [16] March, J.G.; "Exploration and exploitation in organizational learning", Organ. Sci. Vol. 2, Issue 1, p.p. 71-87, 1991.
- [17] Simsek, Z.; "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", Journal of Management Studies, Vol. 46, Issue 4, p.p. 597-624, 2009.
- [18] Lubatkin, M. H.; Simsek, Z.; "Ambidexterity and Performance in Small- to Medium- Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", Journal of Management, Vol. 32, No. 5, p.p. 646-672, 2006.
- [19] Middelbeek, R.; *Organisational Ambidexterity: Research into the Relation between Organisational Antecedents and Ambidexterity on a Department Level with Transactional and translational Leadership Style as Moderating Variables*, Open Universiteit Nederland, 2011.
- [20] Chang, Y.; Hughes, M.; "Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms". European Management Journal, Vol. 30, Issue 1, p.p. 1-17, 2012.
- [21] Patel, P. C.; Messersmith, J. G.; Lepak, D. P.; "Walking the tightrope: an assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity", Academy of Management Journal, Vol. 56, No. 5, p.p. 1420-1442, 2013.
- [22] Gibson, C. B.; Birkinshaw, J.; "The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity", Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, p.p. 209-226, 2004.
- [23] Burgers, J. Henri; Jansen, Justin J.; Van den Bosch; Frans A.; Volberda Henk W.; "Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms", Journal of Business

- Venturing, Vol. 24, Issue 3, p.p. 206-220, 2009.
- [24] Bartlett, C. A.; Ghoshal, S.; *Managing Across Borders: The Transnational Solution*; Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [25] Chandrasekaran, A.; Linderman, K.; Schroeder, R.; "Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations", *Journal of Operations Management*, Vol. 30, p.p. 134-151, 2012.
- [26] Etzkowitz, H.; "Research Groups as Quasi-firms : The Invention of the Entrepreneurial University", *Research Policy*, Vol. 32, p.p.109-121, 2003.
- [27] Murray, F.; "Innovation as co-evolution of scientific and technological networks: exploring tissue engineering", *Research Policy*, Vol. 31, p.p. 1389-1403, 2002.
- [28] Owen-Smith, J.; Powell, W. W.; "The expanding role of university patenting in the life sciences: Assessing the importance of experience and connectivity", *Research Policy*, Vol. 32, p.p. 1695-1711, 2003.
- [29] Hardy, C.; Phillips, N.; Lawrence, T. B.; "Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter organizational collaboration", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, p.p. 321-347, 2003.
- [30] Shane, S. A.; Venkataraman, S.; "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, Vol. 25, p.p. 217-226, 2000.
- [31] Smith, W. K.; Tushman, M. L.; "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, Vol. 16, p.p. 522-536, 2005.
- [32] Finkle, T. A.; Deeds, D.; "Trends in the market for entrepreneurship faculty 1989-1998", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, p.p. 613-630, 2001.
- [33] Smith, W. K.; Tushman, M. L.; "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams", *Organization Science*, Vol. 16, p.p. 522-536, 2005.
- [34] Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G.; Tushman, M. L.; "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, Vol. 20, Issue 4, p.p. 685-695, 2009.
- [35] O'Reilly, C. A.; Tushman, M. L.; "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma", Working Paper, No. 07-088. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2007.
- [36] Schreuders, J.; Legesse, A.; "Organizational ambidexterity: How small technology firms balance innovation and support", *Technology Innovation Management Review*, Vol. 2, Issue 2, 2012.