

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی
سال بیست و یکم، شماره ۵۰، پیاپی ۸۴، تابستان ۱۴۰۱
شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵
ص ص ۴۳-۷۴

طراحی مدل فراترکیب تناقض‌های موجود در مسیر کسب دوستوانی

سعید صحت*، مهدی یزدان شناس**، غلامحسین مهرعلیان***، محمد
مرادی****

چکیده

هدف: پژوهش حاضر از طریق ترکیب تحقیقات پیشین باهدف ارائه‌ی تصویری جامع از تناقضات موجود در مسیر کسب دوستوانی انجام گرفت.

روش‌شناسی: در این پژوهش با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، به تحلیل نتایج و یافته‌های پژوهشگران قبلی پرداخته شده است. با بررسی‌های انجام‌شده پیرامون تناقضات دوستوانی در پایگاه‌های معتبر علمی، تعداد ۲۲۳ منبع شناسایی شد. درنهایت پس از طی مراحل، داده‌ها از ۴۴ پژوهش انجام‌شده در این حوزه گردآوری شده است.

یافته‌ها: با استفاده از روش کدگذاری تعداد ۶۷ کد، ۱۲ مضمون و ۴ بعد شناسایی و اعتبار هر یک، از طریق آزمون کاپای کوهن تأیید گردید. با استفاده از الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو، یافته‌های ۴۴ پژوهش پیشین مرتبط با اهداف پژوهش، بررسی، تجمیع، ترکیب و تفسیر شد.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد که تناقضاتی که در نتیجه دنبال کردن استراتژی دوستوانی پدیدار می‌شوند در چهار گروه اصلی شامل: "تناقضات حاصل از تعارض منافع ذینفعان"، "تناقضات حاصل از تمایل به حفظ کنترل"، "تناقضات حاصل از محدودیت منابع" و "تناقضات حاصل از ناکارآمدی سیستم نوآوری" می‌باشند.

کلیدواژه‌ها: قابلیت دوستوانی؛ اکتشاف، انتفاع؛ تنش؛ تناقض؛ فراترکیب

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۸

* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: Sehhat@yahoo.com

** استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

*** دانشیار گروه اقتصاد و مدیریت دارو، دانشکده داروسازی، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، تهران، ایران

**** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

Paradoxes Arising From Pursuing Ambidexterity: meta-synthesis approach

Saied Sehat*, Mehdi Yazdanshenas**, Gholamhosein Mehralian***, Mohammad Moradi****

AbstractObjective: The present study was conducted by combining previous research with the aim of providing a comprehensive picture of the paradoxes arising from pursuing ambidexterity as an organizational strategy.

Methodology: The research methodology is qualitative with a meta-synthesis approach. Exploring studies related to ambidexterity paradoxes, 223 studies were evaluated and finally, after multiple screenings of the studies, 45 articles were selected.

Findings: With the help of coding method, 67 codes, 12 concepts and 4 components were identified and validated through Kappa Cohen coefficient. Using seven-step model of Sandelowski and Barroso, the findings of 44 previous studies related to the objectives of the study were reviewed, aggregated, combined and interpreted.

Conclusion: According to the results, paradoxes emerging from pursuing ambidexterity are bundled in four different categories of paradoxes including paradoxes resulted from stakeholders' interest, paradoxes resulted from control maintenance, paradoxes resulted from resources limitation, paradoxes resulted from innovation system inefficiency.

Keyword: Ambidexterity; Exploration; Exploitation; Tension; Paradox; Meta-Synthesis

* Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) E-mail: Sehhat@yahoo.com

** Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

*** Associate Prof., Department of Pharmacoconomics and Pharma Management, School of Pharmacy, Shahid Beheshti University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

**** Ph.D. Candidate of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

۱. مقدمه

محیط دائماً در حال تغییر و پر نوسان کسب و کار، اهمیت برخورداری سازمان‌ها از نوآوری را به‌منظور حرکت بر لبه رقابتی ضروری می‌سازد (Benner & Tushman, 2015; Lavie et al., 2010; Vettorello, Eisenbart & Ranscombe, 2020; Rosales et al., 2022). از این‌رو سازمان‌ها بایستی به دنبال کسب منابع و قابلیت‌هایی باشند که بتوانند مزیت‌های ارزشمندی را خلق کنند که تضمین‌کننده بقای آن‌ها در این محیط پرتلاطم باشد. در این راستا، قابلیت دوسوتوانی یک قابلیت پویای بسیار قابل‌اتکا برای سازمان‌ها جهت مدیریت یک چنین شرایط چالش‌برانگیزی می‌تواند باشد (Fourné, Jansen & Mom, 2014; Dalius & Broman, 2021). گرچه دستیابی به اکتشاف و انتفاع منجر به موفقیت و حتی بقای سازمان می‌گردد، اما همچنین منجر به بروز تنش‌های چالش‌برانگیزی در سراسر سازمان نیز می‌گردد چراکه در این مسیر تنش‌هایی از دل فرایندهای متفاوت آن‌ها برمی‌خیزد (Ali & Ali, 2021). این تنش‌ها عمدتاً ماهیتی متناقض دارند (Smith & Lewis, 2011; Lewis & Smith, 2014; Heracleous & Wirtz, 2014; Ouyang, 2020).

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی در راستای شناسایی تناقضات دوسوتوانی، بررسی ماهیت آن‌ها و همچنین ارائه راهکاری‌های مدیریتی ارائه شده است، اما حجم گسترده مقالات منجر به مجموعه‌ای از دانش نسبتاً از هم گسیخته شده است که برای توسعه بیشتر به ساختاری نیاز دارد، چراکه تنها بعداً این‌که تناقضات مورد شناسایی قرار گرفتند و مفهوم‌پردازی شوند است که می‌توان رویکرد مناسب برای مدیریت و مواجهه با آن‌ها را انتخاب کرد (Raza-Ullah, et al. 2014)، اما آنچه مشاهده می‌شود ادبیات موجود هرکدام از جوانب مختلف به موضوع پرداخته‌اند (Andriopoulos & Lewis, 2009). از این‌رو مشاهده می‌شود که موضوع چگونگی مدیریت اثربخش تنش‌های متناقض بین دو بعد اکتشاف و انتفاع و علاوه بر آن رسیدن به دوسوتوانی از طریق حل ریشه‌های این تناقضات تا حدی به‌خوبی مورد بررسی قرار نگرفته است (Smith, 2014) و مطالعات پیشین از جهت ارائه تصویر کاملی که درک جامعی از مسیر دستیابی به دوسوتوانی از طریق مدیریت تناقضات موجود ارائه دهد دارای نقصان می‌باشند (Papachroni, Heracleous & Paroutis, 2016). لذا در این مطالعه سعی بر آن

است تا از طریق تحلیل تناقضات شناسایی شده، چارچوب جامعی از تناقض‌ها بر مبنای منبع بروز آن‌ها یا عواملی که منجر به تحقق و ظهور آن‌ها می‌گردند، ارائه گردد. لازم به ذکر است که چنین رویکردی با تمرکز بر منابع و دلایل روز و ظهور تناقض‌ها منجر به ارتقای آگاهی از ماهیت تناقضات دوسوتوانی و متعاقباً افزایش آگاهی در مورد چگونگی مواجهه و مدیریت پدیده تناقض دوسوتوانی و تنش‌های مرتبط با آن گشته و مبنایی برای ارائه پیشنهادهای سودمند برای مطالعات آتی قرار گیرد لذا در تحقیق حاضر سعی بر آن است که به این سؤال پاسخ داده شود که سازمان‌ها در مسیر کسب دوسوتوانی با چه تناقضاتی مواجه می‌شوند؟ و همچنین این تناقضات از کجا نشاءت می‌گیرند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دوسوتوانی و انواع آن: دوسوتوانی یک قابلیت سازمانی به‌منظور برخورداری از هر دو سبک نوآوری اکتشافی و انتفاعی جهت مدیریت تغییرات در محیط‌های پر نوسان می‌باشد (Cao & Jiang, 2022؛ Li, 2019؛ Vettorello, Eisenbart & Ranscombe, 2020). اصطلاح دوسوتوانی^۱ برای اولین بار توسط دانکن در سال ۱۹۷۶ مطرح شد. پس از دانکن، مارچ (۱۹۹۱) دوسوتوانی را پیش هم قرار گرفتن دو مفهوم اکتشاف^۲ و بهره‌برداری^۳ تعریف نمود. گرچه تمرکز صرف بر انتفاع منجر به کارایی در عملیات می‌گردد اما هیچ رشدی در پتانسیل نوآوری سازمان رخ نخواهد داد (Kaneko, & Sanchez, 2022)، درحالی‌که تمرکز صرف بر اکتشاف منجر به فرایندها، خدمات و محصولات نوآورانه می‌شود و این به قیمت از دست دادن کارایی در هزینه به دست می‌آید (Zeng, Hu & Ouyang, 2017). از این‌رو، ایجاد تعادل بین فعالیت‌های اکتشاف و انتفاع یک عامل کلیدی در موفقیت بلندمدت سازمان محسوب می‌شود (Ouyang et al., 2020).

¹ Ambidexterity

² Exploration

³ Exploitation

سازمان‌ها می‌توانند از سه نوع رویکرد دوسوتوانی متوالی، ساختاری و زمینه‌ای برای دو سوتوان شدن استفاده کنند (Kassotaki, 2022; Gieske, Duijn & Buuren, 2020). تاشمن و رمانلی (۱۹۸۵)، در فرموله کردن دوسوتوانی متوالی بر روی تغییر متعادل تأکید کردند و پیشنهاد کردند که شرکت‌ها مسیر تغییرات را در سایر شرکت‌هایی که تغییر را پذیرفته‌اند نشانه‌گذاری کنند و تغییرات محیطی را به‌وسیله آموزش و تثبیت فرایندها و ساختارها در یک فرایند متوالی دنبال کنند (O'Reilly & Tushman, 2013). اخیراً تغییرات موقتی و زودگذر به‌عنوان روشی برای ایجاد شرکت‌های دو سوتوان پیشنهاد شده است. دومین راهی که برای تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری پیشنهاد می‌شود، یک رابطه جایگزینی است که از طریق پیگیری هم‌زمان و استفاده از زیر سیستم‌های مجزا دنبال می‌شود. اوریلی و تاشمن (۲۰۰۸)، بیان داشتند که این نوع از دوسوتوانی نه تنها مستلزم واحدهای ساختاری متفاوت برای اکتشاف و بهره‌برداری است بلکه مستلزم قابلیت‌ها، سیستم‌ها، مشوق‌ها، فرایندها و فرهنگ‌های مختلف است که هر کدام هم ترازوی داخلی دارد (Syed, Blome & Papadopoulos, 2020; Fourné, et al., 2019). در تبیین دوسوتوانی زمینه‌ای می‌توان گفت که در سال ۲۰۰۴، گیسون و بیرکین شاو پیشنهاد دادند که تناقضات باید در سطوح فردی از طریق دوسوتوانی زمینه‌ای حل شود. هر کس باید ظرفیت رفتاری خود برای هم ترازوی و سازگاری در یک واحد کسب‌وکار دانش‌بنیان را مشخص کند. آن‌ها توانایی برای تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری را متناسب با ویژگی‌های سازمانی کشش، نظم و انضباط، اعتماد و داشتن پشتیبانی سازمانی می‌دانند که افراد را تشویق می‌کند که خودشان درباره چگونگی تقسیم زمان بین تقاضاهای متعارض برای هم ترازوی و سازگاری قضاوت کنند (Gibson & Birkinshaw, 2004; Karrer & Fleck, 2015). آن‌ها دوسوتوانی را به‌عنوان هم ترازوی و سازگاری مدیریت تقاضاهای کسب‌وکار امروز، درحالی که به اندازه کافی تغییر در محیط را می‌پذیرند و خود را برای فردا آماده می‌کنند، تعریف کردند (Vettorello, Eisenbart & Ranscombe, 2020).

مطالعات تناقض در دو سوتوانی: عملیات سازمان‌ها ذاتاً دربردارنده تنش، تقاضاهای رقابتی و تناقضات می‌باشد (Poole & Van de Ven, 1989; Dieste, Sauer, & Orzes, 2022)، از دهه ۱۹۸۰، محققان غربی به شکل افزایشی بر اقدامات لازم برای مدیریت تناقضات و تنش‌های سیستماتیک تحت عنوان تناقضات سازمانی تأکید داشته‌اند (Cameron & Quinn, 1999; Yukl & Lepsinger, 2004; Etemadi, Tari, & Rasaiian, 2012; Ritala & Stefan, 2021).

دربرگیرنده عناصر متناقض و دارای ارتباط درونی می‌باشد که به‌طور هم‌زمان وجود دارند و در طول زمان پایدار می‌مانند، این عناصر در شرایط ایزوله تا حدی منطقی به نظر می‌رسند اما زمانی که در کنار هم قرار می‌گیرند، غیرمنطقی، ناسازگار به نظر می‌رسند (Smith & Lewis, 2011). یک ویژگی متمایز این عناصر، وجود هم‌زمان دو فرض و یا شرایط به‌ظاهر مستقل از هم می‌باشد (Cameron & Queen, 1988). باین‌وجود، دوگانگی‌ها به‌طور هم‌زمان در زمینه سازمانی وجود دارند و ممکن است در یک سیستم بزرگ‌تر باهم ارتباط درونی داشته باشند و ایجاد هم‌افزایی نمایند (Ritala & Stefan, 1996; malekzade et al., 2017). همچنین در زمینه‌های دیگر سازمانی و به‌طور خاص در مسیر نوآوری و کسب قابلیت دو سوتوانی با تناقضات مختلفی مواجه هستیم که شناسایی و مدیریت هر چه بهتر آن، می‌تواند عاملی اساسی در موفقیت بلندمدت سازمان باشد. همان‌طور که گفته شد گرچه دستیابی به اکتشاف و انتفاع منجر به موفقیت و حتی بقای سازمان می‌گردد، اما همچنین منجر به بروز تنش‌های چالش‌برانگیزی در سازمان نیز می‌گردد چراکه در این مسیر تنش‌هایی از دل فرایندهای متفاوت آن‌ها برمی‌خیزد (Ali & Ali, 2021). این تنش‌ها عمده‌تاً ماهیتی متناقض دارند. به‌بیان‌دیگر می‌توان ادعا کرد که در راستای دستیابی به قابلیت دو سوتوانی به‌عنوان یک قابلیت پویا، شاهد طیف گسترده‌ای از پدیده تناقض هستیم که عدم مدیریت صحیح آن می‌تواند مشکلات عدیده‌ای فراهم آورد (Zhang et al., 2015; yazdanshenas, 2017; ghorehjili et al., 2019; Ghorehjili et al., 2020). اکتشاف و انتفاع موضوعاتی هستند که بر سر منابع کمیاب با یکدیگر در رقابت می‌باشند، با تقاضاهای متناقض مدیریتی مواجه هستند و بر مبنای قابلیت‌های متفاوتی ساخته می‌شوند، لذا سازمان‌ها بایستی بتوانند تنش‌های موجود بین آن‌ها را مدیریت کنند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

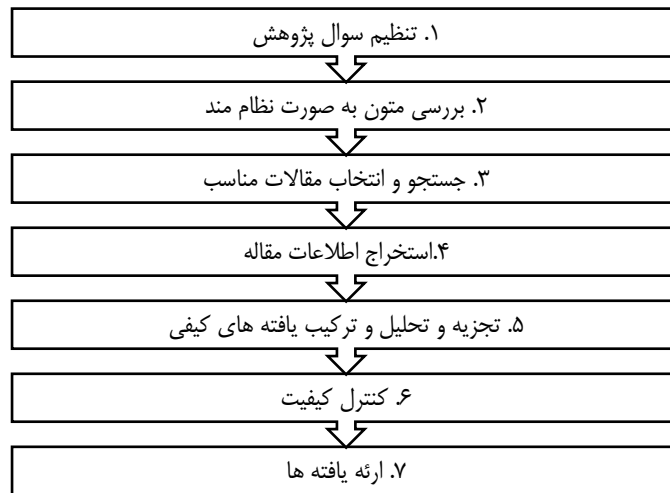
نام محقق	عنوان پژوهش	روش	نتایج
Cao & Jiang (2022)	بررسی دوگانگی های استراتژیک در سازمان های دوستوان: رویکرد مدل دوعاملی یکپارچه	کمی - مدل سازی معادلات ساختاری	نتایج تحقیق حاکی از آن است که شرکت های چینی که از رشد تکنولوژی عقب مانده اند تمایل بیشتری دارند که درگیر نوآوری های رادیکال شوند و همچنین ریسک برتری موازنه اکتشاف در مقایسه با انتفاع در این شرکت ها وجود دارد.
Syed, Blome & Papadopoulos (2020)	حل تناقضات موجود در مسیر کسب موفقیت آی تی از طریق دوستوانی	کمی - مدل سازی معادلات ساختاری	یافته های تحقیق تأکیدی بر اهمیت قابلیت های دوستوانی در بخش فناوری اطلاعات برای شرکت های با تکنولوژی بالا می باشد و این در حالی است که تأثیر محیط نامطمئن بر موفقیت آی تی به شکل کاهشده می باشد.
Ouyang et al. (2020)	مدیریت تناقضات نوآوری در تکنولوژی ز طریق قابلیت دوستوانی چند سطحی	کیفی - مطالعه موردی	یافته ها نشان می دهد که تناقضات نوآوری خود را در قالب روابط متناقض و دوطرفه بین اکتشاف و انتفاع نمایان می سازند. علاوه بر این، این محققان سه مکانیزم جهت دستیابی به قابلیت دوستوانی سازمانی جهت مدیریت تناقضات نوآوری تکنولوژیک ارائه می کنند.
Zeng, Hu & Ouyang (2017)	مدیریت تناقضات دوستوانی در اکوسیستم نوآوری پایدار	کیفی - مطالعه موردی	نتایج تحقیق نشان می دهد که نوآوری پایدار یک اکوسیستمی است که در آن شرکت های داخلی با بازیگران خارجی همکاری می کنند و همچنین نوآوری های اکتشافی و انتفاعی شرکت های داخلی معمولاً با تناقضاتی چون سودآوری در مقابل نوآوری، ارتباط نزدیک یا دور با مشتری و تناقض بین نظم و خلاقیت مقابله می کنند.
Papachroni, Heracleous & Paroutis (2016)	در جستجوی دوستوانی: واکنش مدیریتی به تنش های نوآوری-کارایی	کیفی - مطالعه موردی	نتایج تحقیق نشان می دهد که در زمینه استراتژی دوستوانی، فعالان کسب و کار بر مبنای تفسیری که از این تنش ها دارند اقدام به مدیریت آن ها می کنند. این سبک های مختلف مدیریت تنش ها، برخاسته از جهت گیری استراتژیک فعالان و همچنین سطح سازمانی آن ها می باشد.
Karrer & Fleck (2015)	سازمان دهی برای دوستوانی: گونه شناسی مبتنی بر تناقضات دوستوانی	کیفی - تحلیل مضمون	نتایج تحقیق دربرگیرنده چالش ها و نقاط قوت مرتبط با سازمان دهی برای دوستوانی بوده و برخی دیدگاه های نظری و سیاست گذاری های این حوزه را ارائه می کند.

<p>نتایج تحقیق دربرگیرنده تناقضات آشیانه‌ای نوآوری می‌باشد که عبارت‌اند از تناقض بین انطباق‌پذیری بلندمدت و بقای کوتاه‌مدت، تناقض بین محدودیت‌های مشتری و فرصت‌های بازار، تناقض بین تنوع و انسجام و تناقض بین اشتیاق و نظم می‌باشد.</p>	<p>کیفی - مطالعه موردی</p>	<p>مدیریت تناقضات نوآوری: درس‌هایی از شرکت‌های پیشرو طراحی</p>	<p>Andriopoulos & Lewis (2010)</p>
<p>این محققان سه گروه اصلی تناقضات دوسوتوانی را شناسایی کردند که شامل تناقض ۱. سودآوری در مقابل نوآوری، ۲. تمرکز بر نوآوری در مقابل تمرکز بر خواسته مشتریان و ۳. تناقض بین خلاقیت فردی در مقابل هم‌راستایی با اصول سازمان می‌باشند.</p>	<p>کیفی - مطالعه موردی</p>	<p>تنش‌های اکتشاف و انتفاع و دوسوتوانی سازمانی: مدیریت تناقضات نوآوری</p>	<p>Andriopoulos & Lewis (2009)</p>
<p>نتایج تحقیق نشان می‌دهد که به‌کارگیری یک ساختار ذهنی جمعی از طریق چهارچوب اشتراکی تناقضات می‌تواند منجر به دو سوتوانی برای سازمان شود</p>	<p>کیفی - مطالعه موردی</p>	<p>تنش‌های نوآوری و دوسوتوانی سازمانی: در راستای یک چهارچوب جمعی تناقضات</p>	<p>Ingram et al. (2008)</p>
<p>پس از تحلیل و گردآوری مقالات نهایتاً بر اساس رویکردهای سه‌گانه تحلیل به دوسوتوانی شاخص‌های مؤثر بر دوسوتوانی در سه دسته کلی شناسایی شدند که عبارت‌اند از عوامل زمینه‌ای، عوامل ساختاری و عوامل رفتاری.</p>	<p>کیفی - مرور نظام‌مند ادبیات</p>	<p>عوامل مؤثر سه‌گانه دو سوتوانی سازمانی: رویکرد مرور نظام‌مند</p>	<p>اکبری و عیوضی نژاد (۱۴۰۰)</p>
<p>نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سه الگوی ذهنی در میان این مدیران وجود دارد که بر اساس گزاره‌های متمایزکننده با بالاترین امتیاز، نام‌گذاری شدند: فناورانه، ساختاری و عمل‌گرا. عوامل شناسایی شده در الگوی ذهنی فناورانه اهمیت بیشتری نسبت به الگوهای ذهنی دیگر (ساختاری و عمل‌گرا) دارند.</p>	<p>آمیخته - روش کیو/تحلیل عاملی</p>	<p>شناسایی الگوهای ذهنی درباره عوامل مؤثر بر پارادوکس سازمان‌دهی و نوآوری مدیران مراکز رشد فناوری</p>	<p>ملک‌زاده، تقی‌زاده و ملک‌زاده، (۱۳۹۶)</p>
<p>طبق نتایج این تحقیق، رهبری دوسوتوان می‌تواند تأثیر مثبتی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی به‌عنوان نگرش‌های مهم کاری کارکنان داشته باشد. علاوه بر این، مشخص شد که سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی تأثیر یادشده را به‌طور مثبتی تعدیل می‌کنند</p>	<p>کمی - مدل‌سازی معادلات ساختاری</p>	<p>تأثیر رهبری دوسوتوان بر نگرش‌های کاری با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی</p>	<p>یزدان‌شناس (۱۳۹۶)</p>

درنهایت، مرور ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که طی سال‌ها پژوهش، تناقض‌های شناسایی‌شده در حوزه دوسوتوانی به روش‌های متعددی تبیین و مورد بررسی قرار گرفته است که این روش‌ها جوانب متعدد و مختلف نوآوری را مورد پوشش قرار می‌دهد؛ این حوزه‌ها مرتبط با انواع نوآوری مانند نوآوری در فرآیند، نوآوری در محصول، نوآوری در بیزینس مدل و همچنین مرتبط با انواع سطوح تحلیل می‌باشند. این واقعیت بیانگر این است که ریشه‌ها و سرمنشأهای مختلفی در بروز و ایجاد تناقض‌ها نقش‌آفرینی می‌کنند. همان‌گونه که از بررسی ادبیات و پیشینه‌ی پژوهش مشخص است، تاکنون تلاش اندکی در راستای سازمان‌دهی مفهومی به تناقضات دوسوتوانی انجام شده است و هیچ پژوهشی به‌صورت فراترکیب که بتواند تمام تناقضات دوسوتوانی را شناسایی و در قالب یک مدل جامع گونه‌شناسی جمع‌آوری و ارائه دهد، انجام نشده است. لذا یک شفافیت مفهومی در این زمینه می‌تواند بسیار مطلوب و بااهمیت باشد و یک مبنای نظری غنی را فراهم آورد که از طریق آن یک چارچوبی برای مطالعات آتی فراهم گردد. ازاین‌رو در تحقیق حاضر سعی گردید تا با بررسی عواملی چون ماهیت تناقض‌های شناسایی‌شده، سطح تحلیل مربوط به آن‌ها و همچنین فاکتورهای محرک ظهور تناقض‌ها نسبت به شناسایی زمینه‌ها و منشأ بروز تناقض‌های دوسوتوانی اقدام گردد و با مینا قرار دادن این نتایج، نسبت به مفهوم بندی تناقض‌ها اقدام کرد.

۳. روش شناسی پژوهش

در این پژوهش با عنایت به هدف آن، برای تبیین کردن تناقضات موجود در مسیر کسب دوسوتوانی با استفاده از پژوهش‌های صورت گرفته قبلی، از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. به این منظور، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و یاروسو که در نمودار شماره یک نمایش داده شده است، بهره برده شده است.



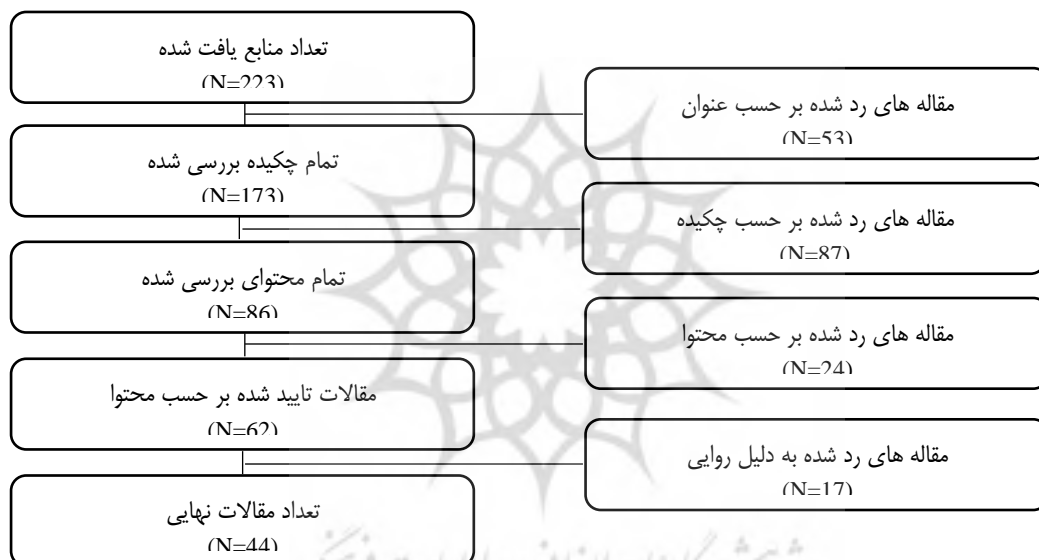
نمودار ۱. مراحل روش فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2003)

مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش پارامترهای مختلف مرحله اول به تفکیک در ادامه بیان شده است.

جدول ۲. پارامترهای مرتبط با تنظیم سؤال پژوهش

پارامتر	پژوهش
چه چیزی	تعیین این موضوع که چیزی (چه چیزی) مورد مطالعه قرار خواهد گرفت، اولین قدم در رویکرد فراترکیب است. در این پژوهش این قدم شامل سؤال زیر است: انواع تناقضات دوسوتوانی کدامند؟ به عبارت ساده‌تر: در مسیر کسب دوسوتوانی چه تناقضاتی ظهور می‌کنند؟
جامعه مورد مطالعه	در این پژوهش پایگاه‌های داده و مجلات داخلی و خارج از کشور به زبان فارسی و انگلیسی موردنظر هستند.
چه زمانی	این قسمت، چارچوب زمانی مقالات موردبررسی را مشخص می‌کند، در این پژوهش بازه زمانی (از سال ۱۹۸۰ تاکنون) مورد مطالعه قرار گرفته است.
چگونگی	این پارامتر، تعیین کننده روش‌های گردآوری داده‌های پژوهش است. در این پژوهش (داده‌های ثانویه) که آن را اسناد و مدارک گذشته نیز می‌نامند مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اسناد دربرگیرنده کلیه مقالات علمی پژوهشی مرتبط با سؤال پژوهش است.

مرحله دوم: مرور نظام مند در این پژوهش، چهار پایگاه داده خارجی (اسکوپوس، ساینس دایرکت، امرالد و اسپرینگر) برای بررسی مقالات انتخاب شدند. در خصوص تناقض از واژه‌های گوناگون استفاده می‌شود که این موضوع در جست‌وجوی نظام مند مورد توجه قرار داده شد. واژگان کلیدی مختلفی از جمله: تناقض^۱، تنش^۲، دوگانگی^۳، تعارض^۴، تضاد^۵ و چالش^۶ برای جست‌وجو مقالات مورد نظر پژوهش استفاده شد. **مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب** برای انتخاب منابع مناسب بر اساس الگوریتمی که در ادامه به تصویر کشیده شده است، پارامترهای متنوعی مثل عنوان، چکیده، محتوا و کیفیت پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.

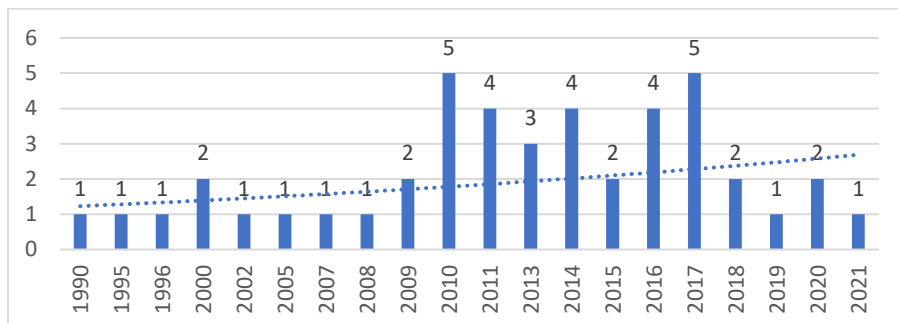


نمودار ۲. الگوریتم انتخاب مقالات نهایی

- 1 Paradox
- 2 Tension
- 3 Dilemma
- 4 Conflict
- 5 Contradiction
- 6 Challenge

معیارهای ورود پژوهش‌ها به مطالعه حاضر شامل: الف) ثبت شدن پژوهش در پایگاه‌های معتبر، ب) بهره بردن از اصطلاح‌های تعیین‌شده، ج) کامل بودن گزارش مقاله و داشتن کیفیت لازم، د) مرتبط بودن مقالات به حوزه تناقضات دوسوتوانی می‌باشد. برای بررسی کیفیت مقالات، از معیارهای ارزیابی کیفیت استاندارد کمت و همکاران (۲۰۰۴) و ابزار کسپ (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱) استفاده شده است. از این‌رو، در خصوص مطالعات کیفی معیارهایی چون تبیین مناسب سؤالات و اهداف تحقیق، مناسب بودن طرح تحقیق، زمینه مورد مطالعه، ارتباط با چارچوب نظری و زمینه دانشی، استراتژی نمونه‌گیری، روش‌های جمع‌آوری داده، چگونگی تحلیل داده و روایی مطالعات مورد استفاده قرار گرفت. در خصوص مطالعات کمی نیز معیارهایی چون اهداف و سؤالات تحقیق، چگونگی تبیین متغیرهای ورودی تحقیق، قوای ابزارهای اندازه‌گیری، مناسب بودن حجم نمونه و روش تحلیل، کنترل‌های بکار گرفته شده از تحقیق و کیفیت نتایج حاصله بکار گرفته شد. بدین ترتیب، مطابق نمودار شماره ۲ از بین ۲۲۳ مقاله یافت شده با استفاده از کلیدواژه‌ها ۴۴ مقاله برای تحلیل نهایی مورد بررسی قرار گرفت. **مرحله چهارم: استخراج اطلاعات مقاله** در این مرحله به استخراج اطلاعات هر یک از ۴۴ پژوهش نهایی پرداخته شده است که در بخشی از جدول شماره ۴ با عنوان کدهای اولیه قابل مشاهده است. فراوانی مقالات بررسی شده بر اساس سال انتشار در نمودار شماره ۳ نشان داده شده است. خط‌چین نمودار بیانگر روند افزایشی توسعه پژوهش‌های مرتبط با تناقضات دوسوتوانی در سال‌های اخیر می‌باشد. همچنین فراوانی مقالات بررسی شده در هر مجله در جدول شماره ۳ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار ۳. فراوانی مقالات برحسب سال انتشار

جدول ۳. فهرست نشریات بررسی شده به همراه تعداد مقالات انتخابی از هر نشریه

ردیف	نام مجله	فراوانی مقالات
۱	Academy of Management Journal	۱
۲	Academy of Management Review	۱
۳	Accounting, organizations and society	۱
۴	Creativity and Innovation Management	۱
۵	employment and society	۱
۶	Engineering Management Review	۱
۷	European Accounting Review	۱
۸	European Business Review	۱
۹	European Journal of Innovation Management	۱
۱۰	human relations	۱
۱۱	Academy of Management Proceedings	۱
۱۲	Healthcare	۱
۱۳	Industrial Marketing Management	۲
۱۴	International journal of health policy and management	۱
۱۵	International Journal of Product Development	۱
۱۶	International Journal of Project Management	۲
۱۷	International Journal of Quality and Reliability Management	۱
۱۸	Jossey-Bass Publishers	۱
۱۹	Journal of Management	۱
۲۰	Journal of Management Control	۱
۲۱	Journal of management studies	۱
۲۲	Journal of operations management	۲
۲۳	Journal of Product Innovation Management	۲
۲۴	Journal of Strategic Information Systems	۱
۲۵	Long range planning	۱
۲۶	Management Accounting Research	۱

۱	Management Learning	۲۷
۱	Managing organizations	۲۸
۱	Measuring Business Excellence	۲۹
۱	New Practices for a Better Future	۳۰
۱	Organization science	۳۱
۱	Organization Studies	۳۲
۱	Organizations and Society	۳۳
۱	Procedia computer science	۳۴
۱	Prometheus	۳۵
۱	Public Management Review	۳۶
۱	Qualitative Research in Accounting and Management	۳۷
۲	Research policy	۳۸
۱	The Journal of Media Innovations	۳۹

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی زمانی که پژوهش‌گر تم‌ها یا موضوعات را مشخص کرد، نوعی طبقه‌بندی را شکل می‌دهد. در ادامه، طبقه‌بندی‌های مشابه و مرتبط به هم را در موضوعی خاص که به بهترین نوع آن‌ها را توصیف می‌کند، قرار می‌دهد. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد (توضیحات و مدل‌ها، نظریه‌ها یا فرضیه‌های کاری) ارائه می‌دهند. در این پژوهش، تمام مؤلفه‌های استخراج‌شده از یافته‌های پیشین را به‌عنوان کد در نظر گرفته‌ایم (جدول شماره ۴). در مرحله بعد هر یک از این کدهای اولیه مشخص شده را در مفهومی عمده‌تر طبقه‌بندی کردیم و از این‌رو مفاهیم پژوهش (یا همان تم‌ها) شکل می‌گیرند؛ برای مثال (تناقض موجود بین ایجاد جو نوآورانه مناسب در مقابل چالش‌های اجتماعی بیرونی و خلق عملکرد و کیفیت مناسب در مقابل حفاظت از زیست محیط) به‌عنوان کدهای اولیه شناسایی شدند. با عنایت به این مطلب که این موضوعات در سطح بالاتر مطرح می‌شوند، جز مفاهیم "تناقضات ناشی از تعارض منافع سازمان با جامعه" در نظر گرفته شده است که به همراه مفاهیم (تناقضات ناشی از تعارض منافع سازمان با مشتریان و تناقضات ناشی از تعارض منافع ذینفعان درونی سازمان) مقوله "تناقضات حاصل از تعارض منافع ذینفعان" را شکل دادند. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، در مجموع چهار مقوله، ۱۲ مفهوم و ۶۷ کد اولیه برای تنش‌های حاصل از پیروی از استراتژی دوسوتوانی شناسایی شد. **مرحله ششم: کنترل کیفیت** به‌منظور پایش مفاهیم استخراجی، از مقایسه دیدگاه پژوهشگران با یک خبره بهره بردیم. زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخ‌گوها را رتبه‌بندی می‌کنند برای ارزیابی میزان توافق بین آن‌ها از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌کنند. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار این ضریب به یک نزدیک‌تر باشد، حاکی از توافق بالا

است اما حالت عکس (نزدیک به صفر بودن) نشان‌دهنده توافق پایین میان ایشان است. نتایج حاصل از خروجی محقق و خبره دیگر، از طریق ضریب توافق بین این دو نفر با شاخص کاپا و به کمک نرم‌افزار اس پی. اس. اس. ارزیابی شد. مقدار شاخص کاپا در این پژوهش $0/۸۶۸$ محاسبه شده است. با توجه به این که مقدار به‌دست‌آمده ضریب کاپا $0/۸۶۸$ (نزدیک به عدد ۱) و سطح معناداری کمتر از $0/۰۵$ است، می‌توان گفت توافق بالایی بین پاسخ‌دهندگان وجود دارد. **مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها** در تحقیق حاضر سعی گردید تا با بررسی عواملی چون ماهیت تناقضات، سطح تحلیل و فاکتورهای محرک تناقضات (Smith & Lewis, 2011)، نسبت به شناسایی زمینه‌ها و منشأ بروز تناقضات دوسوتوانی اقدام گردد و با مینا قرار دادن این نتایج، نسبت به مفهوم بندی تناقض‌ها اقدام کرد؛ بنابراین در ادامه نشان داده شده است که تنش‌ها و تناقض‌های دوسوتوانی در چهار گروه مختلف برمبنای ریشه‌هایی که منجر به بروز این تنش‌ها شده‌اند دسته‌بندی شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تناقضات حاصل از تضاد منافع ذینفعان تنش‌هایی که در این گروه جای می‌گیرند معمولاً از موضوعات مرتبط با چندگانگی^۱ نشأت می‌گیرند. چندگانگی بیانگر تعدد دیدگاه در زمینه توزیع قدرت می‌باشد (Danis et al., 2007). چندگانگی منتج به عدم قطعیت گشته و منشأ بروز اهداف متضاد و فرآیندهای ناهماهنگ می‌گردد (Cohen & March, 1974). با این وجود، همچنین ما در این حوزه شاهد تفاوت‌هایی بین سطوح مختلف سازمان هستیم. به‌عنوان مثالی از تناقض در سطح بین سازمانی، موضوع مسئولیت اجتماعی سازمان بیانگر یک موضوع محوری در این بخش می‌باشد که نشان می‌دهد عملکرد بنگاه وابسته به اهداف مالی و اهداف اجتماعی می‌باشد (Margolis & Walsh, 2003). به‌عنوان مثال‌هایی که در سطح سازمان می‌توان به آن اشاره کرد و در مطالعه حاضر مورد شناسایی قرار گرفته است می‌توان به تناقض موجود بین منافع شرکت مادر با شرکت‌های زیرمجموعه اشاره کرد (Sheep et al., 2017). در سطح پروژه یا واحد سازمانی هم شاهد تقاضاهای متضاد مرتبط با منافع مشتریان و صاحبان پروژه می‌باشیم؛ به‌طور دقیق‌تر سازمان در شرایطی لازم است یا محدودیت‌هایی که توسط مشتریان بر آن اعمال می‌شود را در نظر بگیرد و تمرکز خود را روی خواسته‌های فعلی مشتریان بگذارد و یا تمرکز خود را از این بخش رها کرده

□ Plurality

و به‌طور خاص متمرکز بر فرصت‌های جدیدی شود که بازار فراهم کرده است (Andriopoulos & Lewis, 2012). **تناقضات حاصل از تمایل به حفظ کنترل** یکی از مهم‌ترین مثال تناقض‌های این بخش در بیانات Perez & Enkel (۲۰۰۸) مشاهده می‌شود که بیان می‌دارد "گرچه میزانی از آزادی و انعطاف‌پذیری برای تیم‌های نوآوری ضروری و الزامی می‌باشد، اما در چینی شرایطی مدیریت با چالش‌های بسیاری در زمینه مکانیسم‌های کنترلی که کمک شایانی به هدایت پروژه‌ها در جهت استراتژیک صحیح دارند، مواجه می‌گردند. علاوه بر این تنش‌های موجود در این دسته در سراسر سطوح تحلیل سازمانی پراکنده هستند، از این‌رو شاهد تفاوت‌هایی بین سطوح سازمان نیز هستیم. به‌عنوان مثال تناقض موجود بین کسب دانش از خارج از سازمان و حفظ کنترل نمونه‌ای از عناصر متناقض در سطح بین سازمانی می‌باشد (Frattini & Massis, 2016)، بدین معنا که جستجوی امکانات غیراقتصادی برای سازمان‌ها پدیدآورنده یک نگرانی بسیار حائز اهمیت در مورد از دست دادن احتمالی کنترل می‌باشد. در سطح سازمانی تنش یا تناقض موجود بین ساختارمندی و آزادی (Papachroni, Heracleous, & Paroutis, 2016)، مورد بحث قرار گرفته است. همان‌طور که نشان داده شده است عناصر متضاد بین خودمختاری و کنترل نیز می‌تواند به‌عنوان مثالی از تناقض‌ها مرتبط با کنترل‌های مدیریتی در سطح پروژه یا واحد سازمانی تعریف کردند (Breunig et al., 2014). **تناقضات حاصل از محدودیت منابع** این تناقض‌ها عمدتاً از کمبود یا محدودیت منابع نشأت می‌گیرند حتی اگر این محدودیت موقت باشد (مانند تنش‌های موجود بین اهداف مالی و دلایل‌ها)، یا بین اهداف مالی و معذوریت‌های مالی (مانند تنش‌های موجود بین اهداف مالی و محدودیت‌های مالی)، یا بین اهداف مالی و محدودیت‌هایی که در حوزه منابع انسانی به‌عنوان یک منبع مهم وجود دارند (مانند تنش بین پیاده‌سازی اهداف و محدودیت‌های منبع انسانی). هنگامی که رهبران تصمیم می‌گیرند چطور منابع را اختصاص دهند، این سبک از تصمیم‌گیری منجر به بروز تناقض بین عناصر متضاد و متناقضی می‌گردد که باهم دارای ارتباط درونی می‌باشند (Smith & Tushman, 2005; Gieske et al., 2020). **تناقضات حاصل از ناکارآمدی سیستم نوآوری** فرض مبنایی این الگو این است که سیستم نوآوری از عواملی چون مشکلات و ناتوانی‌های ساختاری رنج می‌برد که این موضوع در طول زمان منجر به ناکارآمدی‌های مختلفی می‌گردد. بر این اساس مفاهیم شناسایی شده در این خصوص دربرگیرنده فعالیت‌هایی چون خلق شایستگی‌های جدید و نیازهای آموزشی جهت توسعه شایستگی‌های جدید و تقابل این نیازها و شایستگی جدید با شایستگی‌های فعلی و موجود می‌باشد. در این حوزه خاص

ما شاهد تناقضاتی چون تنش موجود بین تقاضاهای بیرونی در مقابل شایستگی‌های درونی (Lewis et al., 2002) و تناقض موجود بین شایستگی‌های جدید مورد نیاز جهت رقابت در بخش‌های جدید بازار در مقابل شایستگی‌های سنتی می‌باشیم (Papachroni, Heracleous, Paroutis, 2016). همچنین فعالیت دیگری که در سیستم نوآوری به عنوان یک مبنای بروز تناقض در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است، فعالیت‌هایی است که در راستای تبدیل دانش به نوآوری صورت می‌پذیرد. به عنوان تناقض‌های حاصل از مسیر تبدیل دانش به نوآوری می‌توان به تناقض‌های موجود بین خلاقیت در مقابل مدیریت فرآیند (Blank & Naveh, 2019)، کار خلاقانه در مقابل پیاده‌سازی ایده‌ها (Lane & Lup, 2015) و تناقض‌های موجود بین تیم‌های نوآوری و تیم‌های عملیاتی اشاره کرد (Gieske et al., 2020).

جدول ۴: کدهای اولیه استخراج‌شده، مفاهیم نهایی و مقوله‌بندی یافته‌ها
(تناقض‌های موجود در مسیر کسب دوستوانی)

منبع	کدهای اولیه	مفهوم	مقوله
Roberts, Fisher, Trowbridge & Bent (2016).	ارائه خدمات باکیفیت در مقابل ارضای نیاز مشتریان	تناقضات ناشی از تعارض منافع سازمان با مشتریان	تناقضات حاصل از تعارض منافع ذینفعان
Andriopoulos & Lewis (2009).	تمرکز بر نوآوری در مقابل تمرکز بر خواسته مشتریان		
Francisco (2010).	فشار برای نوآوری در مقابل کسب دانش و درک مشتریان		
Andriopoulos & Lewis (2010).	تمرکز بر مشتری در مقابل بهره‌برداری از فرصت‌های بازار	تناقضات ناشی از تعارض منافع سازمان با جامعه	
Papachroni, Heracleous & Paroutis (2016).	اتخاذ رویکرد منفعلانه در مقابل رویکرد فعالانه در مقابل مشتریان		
Cecchini & Bernal (2018).	ایجاد جو نوآورانه مناسب در مقابل چالش‌های اجتماعی بیرونی	تناقضات ناشی از تعارض منافع سازمان با جامعه	
Gieske, Duijn & Van Buuren (2020).	خلق عملکرد و کیفیت مناسب در مقابل حفاظت از زیست محیط		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	سرعت در مقابل کیفیت		

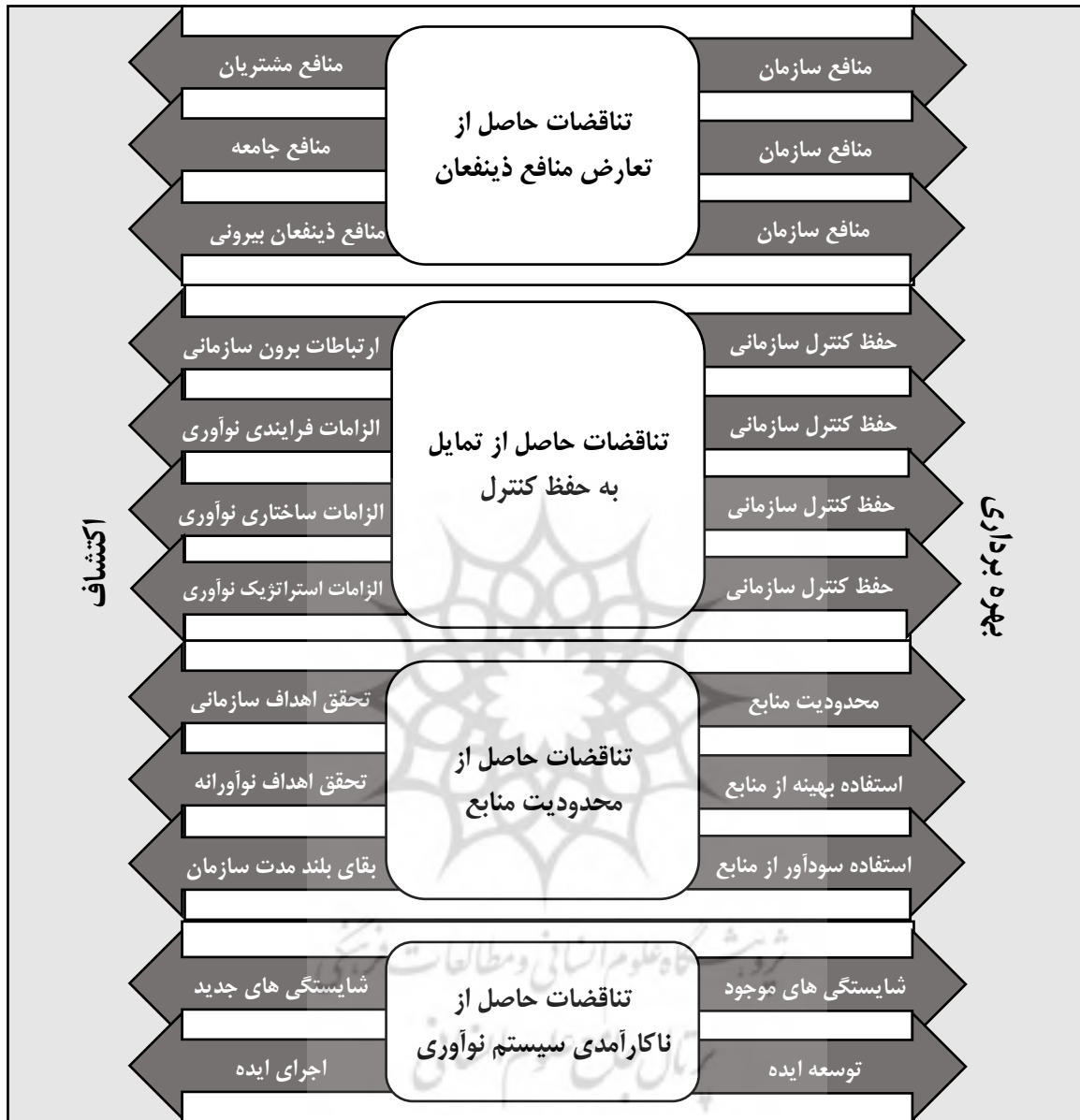
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	اهداف مرتبه اول سازمان در مقابل اهداف مرتبه دوم سازمان	تناقضات ناشی از تعارض منافع	تناقضات حاصل از تمایل به حفظ کنترل
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	منافع شرکت مادر در مقابل منافع شرکت‌های زیرمجموعه	ذینفعان درونی سازمان	
Aubert et al. (2015)	انعطاف‌پذیری سازمانی در مقابل مدیریت ارتباط با ذینفعان بیرونی	تناقضات کنترلی ناشی از روابط بیرونی	
Carter et al. (2013)	روابط خارج از ساختاری سازمانی در مقابل حاکمیت مرکزی سازمان		
Brattström & Richtnér (2014)	مرزهای باز سازمانی در مقابل حفاظت از منابع سازمانی		
Frattini & Massis (2016).	کسب دانش از بیرون سازمان در مقابل حفظ کنترل		
Ritala & Stefan (2021).	کسب دانش از بیرون سازمان در مقابل خلق درون‌سازمانی دانش		
Ritala & Stefan (2021). Fragkandreas (2017). Löfstål & Jontoft (2017). Laursen & Salter (2014)	به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی با ذینفعان بیرونی در مقابل جلوگیری از افشای اطلاعات محرمانه		
Adler & Chen (2011)	خلاقیت در مقابل هماهنگی		
Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002). Dougherty (1996)	ارتباطات بیرونی در مقابل ارتباطات درونی		
Akroyd & Maguire (2011) Löfstål & Jontoft (2017).	عدم قطعیت در مقابل همراستایی اهداف		
Hodgson & Briand (2013)	خلاقیت در مقابل کنترل		
Davila (2000) Artto et al. (2011)	آزادی در مقابل نظم		
Andriopoulos & Lewis (2009).	خلاقیت فردی در مقابل همراستایی با اصول سازمان	تناقضات کنترلی ناشی از فرایندهای سازمان	
Papachroni, Heracleous & Paroutis (2016). Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002). Jelinek & Schoonhoven's (1990)	ساختارمندی در مقابل آزادی		

Crossan & Apaydin (2010).	منابع خارجی نوآوری در مقابل منابع داخلی نوآوری		
Ingram, Lewis, Andriopoulos & Gotsi (2008).	تقاضا برای تغییر و انعطاف پذیری در مقابل تقاضا برای ثبات و کنترل		
Tatikonda & Rosenthal (2000)	جدیت در مقابل انعطاف پذیری		
Aubert et al. (2015)	انعطاف پذیری در مقابل استاندارده سازی		
Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002).	تقاضا برای واکنش در لحظه در مقابل تقاضا برای ساختارمندی		
Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002). Dougherty (1996)	طرح پدیداری در مدیریت پروژه در مقابل طرح از پیش تعیین شده		
Patrick (2018).	تفکر تجربی در مقابل تمرکز شدید بر یکنواختی فرایندی		
Canonico & Söderlund (2010)	تفکر پایین به بالا در مقابل حاکمیت بالا به پایین		
Löfstål & Jontoft (2017). Artto et al. (2011)	توانمندسازی در مقابل پاسخگویی		
Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002). Dougherty (1996)	آزادی در مقابل مسئولیت پذیری	تناقضات کنترلی ناشی از طرح ساختاری سازمان	
Löfstål & Jontoft (2017). Ecker et al. (2013)	خودمختاری در مقابل تمرکزگرایی		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017). Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, (2011). Breunig et al. (2014)	خودمختاری در مقابل کنترل		
Frow et al. (2005); Bisbe & Malagueño (2009)	نوآوری در مقابل پیش بینی پذیری دستیابی به اهداف		
Eldridge et al. (2014)	عدم قطعیت در مقابل کنترل		
Goodale et al. (2011)	کارآفرینی در مقابل کنترل عملیات	تناقضات کنترلی ناشی از دیدگاه استراتژیک سازمان	
Löfstål & Jontoft (2017).	اهداف استراتژیک در مقابل حسابداری مدیریت		
Löfstål & Jontoft (2017). Simons (1995)	نوآوری در مقابل کنترل		

Mikkers & Ryan (2016).	استانداردسازی در مقابل نوآوری		
Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002).	تمایل به تغییر در مقابل تمایل به ثبات		
Papachroni, Heracleous & Paroutis (2016).	پیش‌بینی پذیری در مقابل عدم قطعیت		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	اهداف مالی در مقابل محدودیت‌های مالی	تناقضات ناشی از محدودیت تأمین منابع	
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	پیاده‌سازی اهداف در مقابل محدودیت‌های منابع انسانی		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	اهداف مالی در مقابل محدودیت‌های زمانی		
Roberts, Fisher, Trowbridge & Bent (2016).	ارائه خدمات کامل در مقابل محدودیت تأمین منابع		
Brühl et al. (2010) Perez-Freije and Enkel (2007)	خلاقیت در مقابل کارایی منابع	تناقضات ناشی از ضرورت استفاده بهینه از منابع موجود	تناقضات حاصل از محدودیت منابع
Gieske, Duijn & Van Buuren (2020).	نوآوری در مقابل بهینه‌سازی		
O'Dwyer, Sweeney & Cormican (2017).	بهره‌برداری در مقابل پاسخ به شرایط در حال تغییر		
Virta & Malmelin (2017).	کسب نتایج مورد انتظار در مقابل تخصیص منابع		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	اهداف مالی در مقابل محدودیت‌های بازار		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	تنوع محصول در مقابل محدودیت‌های مالی		
Virta & Malmelin (2017).	فروش کوتاه‌مدت در مقابل موفقیت بلندمدت		
Andriopoulos & Lewis (2010).	انطباق‌پذیری بلندمدت در مقابل بقای کوتاه‌مدت	تناقضات ناشی از ضرورت استفاده سودآور از منابع موجود	
Andriopoulos & Lewis (2009). Ingram, Lewis, andriopoulos & gotsi (2008).	نوآوری در مقابل سودآوری		

O'Dwyer, Sweeney & Cormican (2017).	اکتشاف فرصت‌ها در مقابل ضرورت جریان درآمدی کوتاه‌مدت		
Virta & Malmelin (2017).	ساختار فعلی در مقابل ابتکارات نوآورانه		
Lewis, Welsh, Dehler & Green (2002).	تقاضای بیرونی در مقابل شایستگی‌های درونی		
Sheep, Fairhurst & Khazanchi (2017).	تکنولوژی‌های جدید در مقابل تکنولوژی‌های فعلی		
Papachroni, Heracleous & Paroutis (2016).	شایستگی‌های جدید مورد نیاز برای رقابت در بخش‌های جدید در مقابل شایستگی‌های قدیمی	تناقضات ناشی از شایستگی‌های جدید و قدیمی	تناقضات حاصل از ناکارآمدی سیستم نوآوری
Berglund & Sandström (2013).	مدل کسب‌وکار جدید در مقابل مدل کسب‌وکار قدیمی		
Virta & Malmelin (2017).	وظایف فعلی در مقابل مسئولیت‌های جدید		
Carvajal Pérez, Le Masson, Weil, Araud & Chaperon (2020).	نوآوری در مقابل سنت		
Blank & Naveh (2019).	خلاقیت در مقابل مدیریت فرایند		
Lane & Lup (2015).	کار خلاقانه در مقابل پیاده‌سازی ایده‌ها	تناقضات ناشی از مسیر تبدیل دانش به نوآوری	
Gieske, Duijn & Van Buuren (2020).	تیم‌های نوآوری در مقابل تیم‌های عملیاتی		

در ادامه، چهار منشأ اصلی بروز تناقض شامل ۱. تعارض منافع ذینفعان، ۲. تمایل به حفظ کنترل، ۳. تناقضات محدودیت منابع و ۴. ناکارآمدی سیستم نوآوری را می‌توان در قالب الگوی ارائه‌شده در شکل ۱ خلاصه نمود. همچنین تناقض‌های موجود در هر گروه و ارتباط اصلی آن‌ها در هر یک از دو قطب دوسوتوانی شامل اکتشاف و بهره‌برداری در الگوی زیر ارائه شده است:



شکل ۱. الگوی ریشه‌یابی تناقض‌های موجود در مسیر کسب دوستوانی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در مطالعه حاضر سعی گردید تا مروری ادبیاتی جامع در حوزه مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در زمینه تناقض‌های دوسوتوانی انجام پذیرد. هدف تحقیق حاضر ارائه تصویری جامع از وضعیت فعلی مطالعات در حوزه انواع تناقض‌های دوسوتوانی، منشأ و خواستگاه آن‌ها و همچنین عوامل شکل‌دهنده آن‌ها بوده است. همان‌طور که اشاره گردید، مطالعه حاضر بر مبنای مطالعه انجام‌شده توسط اسمیت و لوئیس (۲۰۱۱) توسعه داده شده است. مطالعات موردبررسی در جدول شماره ۲، بیانگر ابعاد مختلفی از دوسوتوانی می‌باشند و تناقض‌های مختلفی را تحت پوشش خود قرار می‌دهند. باهدف توسعه فراترکیبی از تناقض‌های دوسوتوانی، مطالعه حاضر چهار دسته مختلف از تناقض‌های این حوزه را تبیین می‌کند که عبارت‌اند از: ۱. تناقض‌های حاصل از تعارض منافع ذینفعان؛ ۲. تناقض‌های حاصل از تمایل به حفظ کنترل؛ ۳. تناقض‌های حاصل از محدودیت‌های منابع؛ ۴. تناقض‌های حاصل از ناکارآمدی سیستم نوآوری.

با بررسی ادبیات تحقیق مشاهده می‌شود که عامل نقصان سیستم‌های نوآوری به‌عنوان یکی از منابع بروز تناقضات دوسوتوانی هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های صورت گرفته توسط فراگان‌دیریس (۲۰۱۷) می‌باشد. ارتباطات سازمان با محیط خارجی و تناقضات برگرفته از فشارهای محیطی و ریسک ارتباطات برون‌سازمانی که در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفته است نیز همسو با پژوهش صورت گرفته توسط ریتالا و استافن (۲۰۲۱)؛ فراتینی و ماسیس (۲۰۱۶) و کارتر و همکاران (۲۰۱۳) می‌باشد. نتایج پژوهش انجام‌شده توسط پاتریک (۲۰۱۸)؛ اوبرت و همکاران (۲۰۱۵) و دافرتی (۱۹۹۶) نقش مهم سیستم‌های کنترلی و پتانسیل بروز تناقضات دوسوتوانی ناشی از تلاش برای حفظ کنترل در شرایطی که هم‌زمان به عدم کنترل نیز نیاز است را که در این تحقیق به آن اشاره شده است را مورد تأیید قرار می‌دهند. همان‌طور که نتایج تحقیق نشان می‌دهند یکی از منابع مهم بروز تناقض به علت تنش‌های حاصله از تقابل منافع ذینفعان می‌باشد که نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق اندروپولوس و لویس (۲۰۱۰)، سکچینی و بارنال (۲۰۱۸)، جیسک و همکاران (۲۰۲۰) نیز این موضوع را تأیید می‌کند.

پیشنهادهای کاربردی: با توجه به هدف تحقیق می‌توان گفت که نتایج حاصله از تحقیق حاضر می‌تواند نقش قابل‌توجهی در توسعه بینش و آگاهی مدیران و فعالان کسب‌وکاری داشته باشد که در صدد پویایی، توسعه و بقای سازمان هستند. در این راستا، با توجه به اینکه دوسوتوانی لازمه فعالیت در فضای کسب‌وکار امروزی می‌باشد تحقیق حاضر با ارائه تصویری جامع از چالش‌هایی که مدیران در مسیر کسب دوسوتوانی با آن‌ها مواجه هستند و همچنین با معرفی ریشه‌های بروز چالش‌های تناقض نما این امکان را برای مدیران فراهم می‌کنند که با شکل دقیقی نسبت به اتخاذ تدابیر لازم و استراتژی‌های مقابله‌ای برای حل ریشه‌ای این چالش‌ها اقدام کنند و از این طریق به سمت دوسوتوانی حرکت کنند.

محدودیت‌های پژوهش: یافته‌های به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر دارای برخی محدودیت‌ها نیز می‌باشد. برخی از محدودیت‌های تحقیق حاضر مرتبط با مرور ادبیاتی بکار گرفته شده در این تحقیق می‌باشد. گرچه در تحقیق حاضر سعی گردید تا تمامی مطالعات پیشین انجام‌شده که مرتبط با تحقیق حاضر هستند، از منظر معیارهای ورودی که جهت شناسایی آن‌ها تعیین شده‌اند مورد بررسی قرار گیرند، اما این احتمال وجود دارد که برخی تحقیقات مغفول واقع شده باشند. در این راستا انتخاب کلیدواژه‌های مناسب و تکمیلی جهت مطالعه و مرور ادبیات پیشین می‌تواند انتفاع زیادی در شناسایی کامل تناقض‌های دوسوتوانی داشته باشد. استفاده از تکنیک‌های جامع‌تر و کامل‌تر مرور ادبیات با استفاده از استراتژی‌های بهینه‌تر در مرور مطالعات می‌تواند احتمال کشف مطالعات احتمالی در این حوزه را از طریق مطالعات آتی افزایش دهد. در تحقیق حاضر تلاش گردید تا تصویر جامعی از تناقضات دوسوتوانی ارائه گردد، اما این واقعیت را نیز باید در نظر داشت که نتایج این تحقیق مربوط به مقطع زمانی انجام آن می‌باشد و در سال‌های آتی جامعیت خود را از دست می‌دهد، لذا نیازمند تحقیقات بعدی جهت تکمیل تناقضات ورودی می‌باشد.

پیشنهادها برای تحقیقات آتی: با توجه به این که تحقیق حاضر باهدف ارائه تصویری جامعی از تناقضات موجود در دوسوتوانی انجام گردید، پیشنهاداتی نیز برای مطالعات آتی دارد. گرچه این واقعیت وجود دارد که سازمان‌ها تا حد زیادی توسط نیروهای محیطی احاطه‌شده و تحت تأثیر آن‌ها قرار گرفته‌اند، اما در مطالعه حاضر،

تناقض‌های شناسایی‌شده در سطح بین سازمانی بسیار محدود هستند؛ بنابراین به‌عنوان یک پیشنهاد، مطالعات آتی در حوزه تناقض‌های دوسوتوانی می‌توانند نقش نیروهای محیطی و به‌طور خاص عوامل نهادی را در توسعه و بروز تناقض‌های دوسوتوانی مورد شناسایی قرار دهند. به‌بیان‌دیگر تناقض‌ها و تنش‌های حاصل از نیروهای نهادی در محیط سازمانی بسیار مهم بوده و در نظرگیری آن‌ها ضروری می‌باشد. همچنین با توجه به روش‌های مختلفی برای دسته‌بندی تناقض‌های شناسایی‌شده در حوزه دوسوتوانی وجود دارد، در این مطالعه صرفاً با تمرکز بر فاکتورهایی که منجر به بروز و خلق تناقض‌های اکتشاف و انتفاع و تنش‌های حاصل از آن‌ها می‌گردند، نسبت به مفهوم‌پردازی و دسته‌بندی تناقضات شناسایی‌شده اقدام گردید. لذا سایر مطالعات می‌توانند معیارهای دیگری را به‌عنوان مبنای دسته‌بندی و گروه‌بندی تناقض‌های دوسوتوانی مورد استفاده قرار دهند. همچنین دسته‌بندی تناقض‌ها بر مبنای ابعاد و جوانب مختلف منجر به ارتقای فهم و درک از تناقض‌های موجود در این زمینه می‌گردند و می‌تواند مبنایی برای توسعه استراتژی‌های مناسب جهت مدیریت آن‌ها باشد. از این‌رو مطالعات آتی می‌تواند استراتژی‌های مناسب جهت مدیریت تناقضات مذکور را شناسایی کند.

منابع

- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, organizations and society*, 36(2), 63-85.
- Akbari, M., & Eivazinejad, S. (2022). Identifying Three Affective Factors In Organizational Ambidexterity: A Systematic Review. *raninan Jouornal of Trade Studies (IJTS)*, 26 (101), 127-156. Persian
- Akroyd, C., & Maguire, W. (2011). The roles of management control in a product development setting. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 212-237.
- Ali, S., Wu, W., & Ali, S. (2021). Managing the product innovations paradox: the individual and synergistic role of the firm inside-out and outside-in marketing capability. *European Journal of Innovation Management*.

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29, 408-421
- Aubert, B. A., Kishore, R., & Iriyama, A. (2015). Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox. *Journal of Strategic Information Systems*, 24, 255-269.
- Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2015), “Reflections on the 2013 decade award – ‘exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited’ ten years later”, *Academy of Management Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 497-514 .
- Berglund, H., & Sandström, C. (2013). Business model innovation from an open systems perspective: structural challenges and managerial solutions. *International Journal of Product Development*, 18(3-4), 274-285.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The choice of interactive control systems under different innovation management modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405.
- Blank, T. H., & Naveh, E. (2019). Managing Creativity and Process Tensions in Innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 47(4), 15-17.
- Brattström, A., & Richtnér, A. (2014). Good cop-bad cop: Trust, control, and the lure of integration. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 584-598.
- Breunig, K. J., Aas, T. H., & Hyde, K. M. (2014). Incentives and performance measures for open innovation practices. *Measuring Business Excellence*, 18(1), 45-54
- Brühl, R., Horch, N., & Osann, M. (2010). Improving integration capabilities with management control. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 385-408.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison Wesley
- Canónico, P., & Söderlund, J. (2010). Getting control of multi-project organizations: Combining contingent control mechanisms. *International Journal of Project Management*, 28, 796-806.

- Cao, R., & Jiang, R. (2022). Resolving strategic dilemmas in ambidextrous organizations: An integrated second-order factor model perspective. *Frontiers in Psychology*, 655.
- Carter, W. R., Davis, P. E., Herchen, J. L., & Chandna, V. (2013). Pitfalls and paradoxes: Coping with the capabilities-rigidities dilemma in whole networks. *Journal of Business Strategies*, 30(2), 97–119
- Carvajal Pérez, D., Le Masson, P., Weil, B., Araud, A., & Chaperon, V. (2020). Creative heritage: Overcoming tensions between innovation and tradition in the luxury industry. *Creativity and Innovation Management*, 29, 140-151
- Cautela, C., & Zurlo, F. (2011). Managing the five tensions of the design process. *Design Management Review*, 22(3), 6–14.
- Cecchini, S., & Bernal, M. E. (2018). Social innovation in Latin America and the Caribbean. Atlas of Social Innovation, *New Practices for a Better Future*, SI-Drive.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- D. Dougherty, "Organizing for Innovation," In: S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord, Eds, *Handbook of Organization Studies*, Sage, Thousand Oaks, 1996, pp. 424-439.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4), 383–409.
- Dieste, M., Sauer, P. C., & Orzes, G. (2022). Organizational tensions in industry 4.0 implementation: A paradox theory approach. *International Journal of Production Economics*, 108532.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Ecker, B., van Triest, S., & Williams, C. (2013). Management control and the decentralization of R&D. *Journal of Management*, 39(4), 906–927.
- Eldridge, S., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., & Williams, R. (2014). Management control systems for business processes in uncertain environments. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 31(1), 66–81
- Etemadi, H., Tari, G., Rasaiian, A. (2012). TQM Paradoxes and their Strategies. *Rahbord Tousee*, 7(3). Persian
- Fourné, S., Rosenbusch, N., Heyden, M., & Jansen, J. (2019). Structural and Contextual Approaches to Ambidexterity. *European Management Journal*.

- Fragkandreas, T. (2017). Innovation paradoxes: a review and typology of explanations. *Prometheus*, 35(4), 267-290.
- Frattoni, F., & Massis, A. D. (2016). Family-Driven Innovation: Resolving the Ability and Willingness Paradox to Unlock the Innovation Potential of FB. *European Business Review*.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management Accounting Research*, 16(3), 269-292.
- Ghorehjili, S., Rahmati, M. H., PourKarimi, J. (2020). Presentation of the Ambidextrous leadership Model of Universities Based on Grounded Theory (Case Study: Tehran State University). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 8(2), 143-168. Persian
- Ghorehjili, S., Rahmati, M. H., and Pourkarimi, J. (2019). Ambidexterity leadership Components: A Meta-synthesis Study. *Teaching in Marine Sciences*, 6(1), 123-138. Persian
- 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., Duijn, M., & Van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341-363.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of operations management*, 29(1-2), 116-127.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organization and Society*, 31(6), 529-558.
- Hodgson, D., & Briand, L. (2013). Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, employment and society*, 27(2), 308-325.
- Ingram, A. E., Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2008, August). Innovation Tensions and Organizational Ambidexterity: Toward A Collective Paradox Frame. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2008, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Jelinek, M., & Schoonhoven, C. B. (1990). *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. Jossey-Bass Publishers.

- Kaneko, R., & Sanchez, O. (2022, January). BUILDING IT AMBIDEXTERITY IN PARADOXICAL TIMES: THE ROLE OF IT PROJECT AMBIDEXTERITY. *In Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Karrer, D., & Fleck, D. (2015). Organizing for ambidexterity: A paradox-based typology of ambidexterity-related organizational states. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12, 365-383.
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127
- Kmet, L. M., Cook, L. S., & Lee, R. C. (2004). Standard quality assessment criteria for evaluating primary research papers from a variety of fields.
- Lane, C., & Lup, D. (2015). Cooking under fire: Managing multilevel tensions between creativity and innovation in haute cuisine. *Industry and Innovation*, 22(8), 654-676.
- Laursen, K., & Salter, A. J. (2014). The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research policy*, 43(5), 867-878.
- Lavie, D., Stettner, U. and Tushman, M.L. (2010), "Exploration and exploitation within and across organizations", *Academy of Management Annals*, Vol. 4 No. 1, pp. 109-155.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Journal*, 45(3), 546-564.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Journal*, 45(3), 546-564.
- Li, X. (2019). Is "Yin-Yang balancing" superior to ambidexterity as an approach to paradox management?. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(1), 17-32.
- Lövstål, E., & Jontoft, A. M. (2017). Tensions at the intersection of management control and innovation: a literature review. *Journal of Management Control*, 28(1), 41-79.
- Malekzadeh, G., Taqizadeh, Q., and Malekzade, M. A. (2017). Investigation of the Mental Patterns of Technology Incubators Managers about Factors Affecting on Organizing and Innovation Paradox, *Management Improvement Quarterly*. 11 (3), 45-76. Persian
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48: 268–305
- Mikkers, M., & Ryan, P. (2016). Optimisation of healthcare contracts: Tensions between standardisation and innovation: comment on " Competition

- in healthcare: Good, bad or ugly?". *International journal of health policy and management*, 5(2), 121.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499–523.
- O'Dwyer, C., Sweeney, B., & Cormican, K. (2017). Embracing Paradox and Conflict: Towards a Conceptual Model to drive Project Portfolio Ambidexterity. *Procedia computer science*, 121, 600-608.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ouyang, T., Cao, X., Wang, J., & Zhang, S. (2020). Managing technology innovation paradoxes through multi-level ambidexterity capabilities. *Internet Research*.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71-93.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *human relations*, 69(9), 1791-1822.
- Patrick, H. (2018). Nested tensions and smoothing tactics: An ethnographic examination of ambidexterity in a theatre. *Management Learning*, 49(5), 559-577.
- Perez-Freije, J. and Enkel, E. (2007), "Creative tension in the innovation process: how to support the right capabilities", *European Management Journal*, Vol. 25 No. 1, pp. 11-24
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43, 189–198.
- Ritala, P., & Stefan, I. (2021). A paradox within the paradox of openness: The knowledge leveraging conundrum in open innovation. *Industrial Marketing Management*, 93, 281-292.
- Roberts, J. P., Fisher, T. R., Trowbridge, M. J., & Bent, C. (2016, March). A design thinking framework for healthcare management and innovation. *In Healthcare*, 4(1), 11-14.
- Rosales, V., Gaim, M., Berti, M., & e Cunha, M. P. (2022). The rubber band effect: Managing the stability-change paradox in routines. *Scandinavian Journal of Management*, 38(2), 101194.

- Sandelowski, M & ,Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153–170.
- Sheep, M. L., Fairhurst, G. T., & Khazanchi, S. (2017). Knots in the discourse of innovation: Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463-488.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Smith, W., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403
- Syed, T. A., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2020). Resolving paradoxes in IT success through IT ambidexterity: The moderating role of uncertain environments. *Information & Management*, 57(6), 103345.
- Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (2000). Successful execution of product development projects: Balancing firmness and flexibility in the innovation process. *Journal of operations management*, 18(4), 401-425.
- Vettorello, M., Eisenbart, B., & Ranscombe, C. (2020, May). Paradoxical tension: Balancing contextual ambidexterity. In *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference (Vol. 1, pp. 1385-1394)*. Cambridge University Press.
- Vettorello, M., Eisenbart, B., & Ranscombe, C. (2020, May). Paradoxical tension: Balancing contextual ambidexterity. In *Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference (Vol. 1, pp. 1385-1394)*. Cambridge University Press.
- Virta, S., & Malmelin, N. (2017). Ambidextrous tensions: Dynamics of creative work in the media innovation process. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 44-59.
- Wu, J., Wood, G., Chen, X., Meyer, M., & Liu, Z. (2020). Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational versus indigenous firms: The role of managerial capability. *International Business Review*, 29(6), 101652 .
- Yazdanshenas, M. (2018). Effect of Ambidextrous Leadership on Work Attitudes; Moderating Role of Social Capital and Self-efficacy. *Social Capital Management*, 4(4), 527-545, Persian
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: Jossey-Bass

- Zeng, D., Hu, J., & Ouyang, T. (2017). Managing innovation paradox in the sustainable innovation ecosystem: A case study of ambidextrous capability in a focal firm. *Sustainability*, 9(11), 2091.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.

