

## تبیین مزیت رقابتی شرکت‌های صادراتی ایران با رویکرد نظریه قابلیت پویا و دوستوانی سازمانی

نرجس بساق‌زاده<sup>۱</sup>، محمود مرادی<sup>۲\*</sup> و محمد تمیمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۷

### چکیده

پیچیدگی‌های عرصه رقابت، درهم‌تنیدگی مرزها و پویایی فضای کسب‌وکار، بنگاه‌ها را به نحوی روزافزون با چالش‌های جدید و غیرمنتظره مواجه کرده است. این وضعیت به گونه‌ای است که کسب مزیت رقابتی برای بنگاه‌ها، بدون وجود یک رویکرد منعطف و سازگار با تغییرات محیطی، بسیار دشوار به نظر می‌رسد. در این راستا، نظریه قابلیت‌های پویا بیان دارد که بنگاه‌ها در محیط‌های پیچیده و به سرعت در حال تغییر، نیاز به قابلیت‌هایی پویا برای موفقیت و کسب مزیت رقابتی دارند. از سویی دیگر، مفهوم دوستوانی سازمانی نیز برای کار در محیط پرتلاطم کسب‌وکار در جهت حفظ مزیت رقابتی توصیه شده است. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، تبیین مزیت رقابتی از طریق تأثیر قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی، با میانجی‌گری دوستوانی سازمانی است. جامعه این پژوهش، شرکت‌های صادراتی ایران بودند که برای جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم‌افزار G\*Power، ۷۸ آزمودنی به عنوان حداقل تعداد نمونه انتخاب شدند. همچنین به منظور بررسی فرضیات، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده گردید. نتایج حاکی از این امر بود که ابعاد قابلیت‌های پویا (شامل قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع)، هم به طور مستقیم و هم با میانجی‌گری دوستوانی سازمانی، بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنادار دارد. بر اساس یافته‌های ذکر شده، قابلیت‌های پویا توانایی شرکت را برای بسیج منابع جهت جذب فرصت‌ها و دفع تهدیدها افزایش می‌دهد و با شکل‌دهی مجدد منابع دانش، اکتشاف و بهره‌برداری را نیز تسهیل می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** قابلیت‌های پویا، دوستوانی سازمانی، مزیت رقابتی، شرکت‌های صادراتی

**طبقه‌بندی JEL: F14, F18**

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران.

<sup>۲</sup> . دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. (نویسنده مسئول: m.moradi@guilan.ac.ir)

<sup>۳</sup> . استادیار گروه حسابداری، دانشکده علوم انسانی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران.

## مقدمه

پیشرفت روزافزون دانش بشری، معرفی و استفاده مداوم از فناوری‌های نو و همچنین رقابت تنگاتنگ میان شرکت‌ها در سال‌های اخیر، بقاء و حیات شرکت‌ها را به نبردی دشوار مبدل کرده است. از طرفی میل و اضطرار ورود به بازارهای جهانی، این مسئله را به سطح جهانی نیز کشانده است. بر این اساس، بدیهی است که تعداد نه‌چندان زیادی از شرکت‌ها در رویارویی با تهدیدات و بهره از فرصت‌های این چنین تغییرات لجام‌گسیخته‌ای، جان سالم بدر ببرند. روی آوردن به صادرات، یکی از راهکارهای مهمی است که برای کاهش این دست تهدیدات در سطح تجارت بین‌الملل پیشنهاد شده است (ابراهیم‌پور ازبری، اکبری و هوشمند جاجانی، ۱۳۹۴). به دلیل تأثیر شگرف صادرات بر توسعه و پیشرفت شرکت‌ها و کشورها، توجه بسیاری به این امر جلب شده است؛ به نحوی که شرکت‌ها برای آغاز و یا بهبود عملکرد صادراتی، همواره به دنبال کسب اطلاعات و ترویج دانش صادراتی در زیرمجموعه‌های مختلف خود بوده‌اند. همان‌گونه که در ادامه و با استناد به پژوهش‌های انجام‌شده بدان پرداخته خواهد شد، از جمله رویکردهایی که می‌توان در ایجاد دانش صادراتی مؤثر دانست، قابلیت‌های پویا<sup>۱</sup> در فضای رقابتی و دوست‌خوانی<sup>۲</sup> در سازمان‌ها هستند. بهره از این دو رویکرد، امکان استفاده اثربخش و کارا از دانش بازار صادراتی را فراهم آورده و بدین ترتیب زمینه‌ساز توسعه نوآوری در محصولات و ایجاد و حفظ مزیت رقابتی<sup>۳</sup> می‌گردد.

چارچوب قابلیت‌های پویا در دهه ۱۹۹۰ توسط دیوید تیس و همکاران<sup>۴</sup> معرفی شد. از آن پس، این چارچوب به عنوان یک پارادایم، علاقه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است (تیس و لیج<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). قابلیت‌های پویا را توانایی سازمان در توجه به تغییرات محیطی، با عنایت به یکپارچه‌سازی، ایجاد، تنظیم و پیکره‌بندی صلاحیت‌های داخلی و بیرونی تعریف کرده‌اند (تیس، پیسانو و شان<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷؛ تیس و لیج، ۲۰۱۶). در میان پژوهشگران جهانی، مفهوم قابلیت پویا در زمینه‌های متعددی همچون مباحث مربوط به ایجاد و توسعه مزیت رقابتی (لی و لیو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴؛ آگونوبی و اُزبورن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶؛ بریزنیک و لاهونیک<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶)، نقش‌آفرینی در بازار جهانی (لی، ایستربای-اسمیت و هانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹)، نوآوری (سَنگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷؛ موسوی، بوسینک و وان‌ولیت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸)، عملکرد شرکت (رینگو<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۷؛ جانتونی، تارکیانن، چاری و اُگازی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۸)، طراحی مدل کسب‌وکار (تیس، ۲۰۱۸) و یادگیری (هیدالگوپنیت، پادرون‌روبانیا و نیوز<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۹)، مورد توجه قرار گرفته است. پژوهشگران داخلی نیز به کاربست این مفهوم در برخی از این زمینه‌ها پرداخته‌اند که از این موارد می‌توان به کسب مزیت رقابتی (ضیایی، ۱۳۸۸؛ اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲؛ نعمتی، همتی و خلقی، ۱۳۹۲) و عملکرد شرکت (نکوئی‌زاده، حسینی، قره‌چه و حاجی کریمی، ۱۳۹۳) اشاره کرد.

<sup>1</sup>. Dynamic Capabilities

<sup>2</sup>. Ambidexterity

<sup>3</sup>. Competitive Advantage

<sup>4</sup>. Teece et al.

<sup>5</sup>. Teece & Leih

<sup>6</sup>. Teece, Pisano & Shuen

<sup>7</sup>. Li & Liu

<sup>8</sup>. Agwunobi & Osborne

<sup>9</sup>. Breznik & Lahovnik

<sup>10</sup>. Li, Easterby-Smith & Hong

<sup>11</sup>. Sheng

<sup>12</sup>. Mousavi, Bossink & van Vliet

<sup>13</sup>. Ringov

<sup>14</sup>. Jantunen, Tarkkainen, Chari & Oghazi

<sup>15</sup>. Hidalgo-Peñate, Padrón-Robaina & Nieves

در سوی دیگر، دوسوتوانی سازمانی نیز به عنوان مفهومی جدید در رابطه با بقای سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است. این مفهوم توسط دانکن<sup>۱</sup> (۱۹۶۷) و مارچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، در ادبیات یادگیری سازمانی و بر مبنای مشاهداتی که نشان می‌داد شرکت‌ها تمایل به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری و یا اکتشاف دارند، طرح‌ریزی و توسط تاشمن و اریلی<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) توسعه داده شد (ممبینی، ۱۳۹۳). در واقع، سازمان‌های موفق در یک محیط پویا، با استفاده از امکانات تحت اختیار (بهره‌برداری<sup>۴</sup>) و کشف فرصت‌های جدید (اکتشاف<sup>۵</sup>) دوسوتوان هستند. کوریاک، لوکیت، هایتون، نیکولاو و مول<sup>۶</sup> (۲۰۱۸)، دوسوتوانی را پارادوکس اکتشاف و بهره‌برداری دانسته‌اند که همواره تقاضاهای مداوم و متناقضی برای سازمان ایجاد می‌کنند. در مطالعات خارجی و در مورد جوانب مختلف این مفهوم و عوامل مؤثر بر آن بحث شده است (ریدل، هاینزمایلر و پیکوت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). در ایران نیز توجه کم ولی روبه‌رشدی به دوسوتوانی سازمانی معطوف شده که مربوط به حیطه‌هایی همچون صادرات (ابراهیم‌پور ازبری و همکاران، ۱۳۹۴)، مزیت رقابتی (اکبری، ۱۳۹۴) و عملکرد سازمان (خدادادی، مرادی و یاکیده، ۱۳۹۷) بوده است.

بر اساس آنچه گفته شد، مفاهیم قابلیت‌های پویا و دوسوتوانی سازمانی برای کسب مزیت رقابتی بسیار حیاتی هستند. با وجود اهمیت همزمان این دو مفهوم، پژوهش‌هایی که به بررسی این مهم پرداخته‌اند، انگشت‌شمار هستند. جیانگ و کورتمان<sup>۸</sup> (۲۰۱۴)، اهمیت نقش واسطه‌ای قابلیت‌های پویا را در سازمان‌های دوسوتوان بررسی کرده‌اند. همچنین بیرکین‌شاو، زیمرمان و رایسج<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) پلی میان دیدگاه قابلیت‌های پویا و دوسوتوانی تصور کرده و چگونگی تطبیق شرکت‌ها با تغییرات ناپیوسته را از نظر گذرانده‌اند. پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی، با میانجیگری دوسوتوانی در شرکت‌های صادراتی ایران پرداخته است. بررسی این موضوع در بخش صادرات ایران برای نخستین بار صورت می‌پذیرد. این انتخاب به دلیل سهولت استفاده از صادرات برای ورود به عرصه بین‌المللی و همچنین سودمندی آن در توسعه و پیشرفت شرکت‌ها بوده است. علاوه بر این، بهره‌برداری از نرخ‌های رشد متفاوت در بازارهای متفاوت و همچنین کاهش وابستگی شرکت به یک بازار خاص از فواید صادرات برای شرکت‌هاست (بهزادینیا، صنوبر و حسینی، ۱۳۹۸).

پژوهش‌هایی که تاکنون در کسب، حفظ و توسعه مزیت رقابتی در بازار صادراتی به عمل آمده است قادر به ارائه راهکار مناسب در این زمینه نیستند. شرکت‌های صادراتی از بخش‌های اصلی و پیشرو در رشد و پیشرفت اقتصادی کشورها هستند که با بقای طولانی‌مدت، رشد و ایجاد نوآوری در صنعت می‌توانند باعث افزایش رشد اقتصادی کشورها شوند و در نتیجه اشتغال و بهره‌وری را افزایش دهند (ولایک و همکاران، ۲۰۱۹). شرکت‌هایی که می‌خواهند جهانی شوند و در بازارهای صادرات جهانی رقابت کنند، باید دانش و مهارت‌های توسعه‌یافته (به‌ویژه در رابطه با نوآوری و مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی) داشته باشند و استراتژی‌های جدیدی را تدوین و اجرا کنند تا بتوانند با قدرت در سطح

<sup>1</sup>. Duncan

<sup>2</sup>. March

<sup>3</sup>. Tushman & O'Reilly

<sup>4</sup>. Exploitation

<sup>5</sup>. Exploration

<sup>6</sup>. Koryak, Lockett, Hayton, Nicolaou & Mole

<sup>7</sup>. Riedl, Hainzmaier & Picot

<sup>8</sup>. Jiang & Kortmann

<sup>9</sup>. Birkinshaw, Zimmermann & Raisch

بین الملل حاضر شوند و عملکرد صادرات خود را بهبود بخشند تا در نهایت، با شناسایی فرصت‌های جدید و افزایش صادرات، مزیت رقابتی آنان توسعه یابد (شیرسوار و شیرین پور، ۲۰۱۶).

پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤالات در قالب ارائه الگویی منسجم است. نظر به اینکه دوستوانی سازمانی برای همگام و همراه شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران است؛ آیا دستیابی و رسیدن به دوستوانی سازمانی با استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید، بر بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی سازمان کمک خواهد کرد؟ و نیز از آنجا که جایگاه هر شرکت در تمایز آن با سایر شرکت‌ها نهفته است و تمایز یک شرکت بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع از قابلیت‌های خاص آن نشئت می‌گیرد؛ آیا درک و شناسایی ابعاد قابلیت‌های پویا برای حفظ و توسعه مزیت رقابتی، نقش حیاتی در رشد اقتصادی شرکت‌های صادراتی ایجاد خواهد کرد؟

به طور خلاصه، نظر به اینکه یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران، بهره از دوستوانی سازمانی، برای همگام و همراه شدن با محیط پرتلاطم کسب و کار در جهت حفظ مزیت رقابتی است، پژوهش حاضر نیز به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که دستیابی به دوستوانی سازمانی، در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید، چه تأثیری بر ایجاد مزیت رقابتی سازمان دارد؟ در سوی دیگر، از آنجایی که جایگاه هر شرکت در تمایز با سایر شرکت‌ها آشکار می‌گردد و همچنین تمایز یک شرکت بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع از قابلیت‌های خاص نشئت می‌گیرد؛ سؤال بعدی این است که درک و شناسایی ابعاد قابلیت‌های پویا چه تأثیری بر حفظ و توسعه مزیت رقابتی شرکت‌های صادراتی دارد؟

## پیشینه نظری پژوهش

### مزیت رقابتی

ایجاد مزیت رقابتی نیازمند تعیین عواملی است که بنگاه را نسبت به سهم رقبا و آنچه که در اختیار دارند، در شرایط بهتری قرار دهد. بنابر تعریف بارنی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، هنگامی می‌توان ادعا کرد یک بنگاه دارای مزیت رقابتی است که منابع و قابلیت‌هایی در اختیار دارد که اولاً منحصر به فرد هستند و ثانیاً تقلید از آن‌ها مشکل است و همچنین آن بنگاه بتواند محصولاتی به بازار ارائه دهد که ارزش بسیار زیادی را برای مشتری در مقایسه با رقبا فراهم کند (مهدی، ناسار و آلمسفیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در واقع همان ارزشی که بنگاه به مشتری ارائه می‌کند تا وی را به بنگاه وفادار باقی نگه دارد، مزیت رقابتی است (اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲).

مزیت رقابتی شرکت، عامل تعیین‌کننده موفقیت شرکت در استفاده از منابع خود برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان در مقایسه با رقبا است (مهدی و همکاران، ۲۰۱۹). دو نظریه اساسی و مرتبط با مزیت رقابتی و منشأ پیدایش آن، نظریه سازمان صنعتی و نظریه مبتنی بر منابع هستند. نظریه اول به عنوان یک دیدگاه غالب که اساس پیدایش مزیت رقابتی را در محیط خارجی و فرصت‌های محیطی

<sup>۱</sup>. Barney

<sup>۲</sup>. Mahdi, Nassar & Almsafir

می‌داند، بر اندیشه‌های مایکل پورتر<sup>۱</sup> در دهه ۸۰ میلادی بنا شده است. در مقابل نظریه مبتنی بر منابع ورنر فلت<sup>۲</sup> (۱۹۸۴)، اساس کسب مزیت رقابتی را محیط داخلی و قابلیت‌های درونی می‌داند. نظریه منبع‌محور و مدل‌های موجود بر این نکته تأکید دارند که هر شرکتی با ایجاد صلاحیت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌ها، مزیت رقابتی ایجاد کرده و در نتیجه سودآوری خود را تحت تأثیر قرار داده است (عربی و طالبی، ۱۳۹۴).

### مفهوم قابلیت‌های پویا

تشدید تغییرات محیط‌های صنعتی و تجاری در دهه‌های اخیر، بسیاری از رویکردهای سنتی تدوین راهبرد در خلق مزیت رقابتی (حتی رویکرد منبع‌محور) را به نوعی منسوخ کرده است. از این رو، تعدادی از پژوهشگران به رویکردهای پویا روی آورده‌اند؛ رویکردهایی که در مجموع می‌توان آن‌ها را در یک رویکرد جدید، تحت عنوان رویکرد قابلیت‌های پویا خلاصه کرد (اکبری و اسماعیل‌زاده، ۱۳۹۲). قابلیت‌های پویا، یکی از دیدگاه‌های حدود دو دهه اخیر است که بر مبنای نظریه‌های جدید اقتصاد سازمانی، به خصوص دیدگاه منبع‌محور طرح شده و به نوعی مکمل این نظریات محسوب می‌شود (ضیایی، ۱۳۸۸). البته این رویکرد با رویکرد منبع‌محور تفاوت‌های زیادی دارد. تفاوت عمده جایی است که رویکرد مبتنی بر منابع از قابلیت‌ها در یک بافت ایستا سخن به میان می‌آورد، ولی چارچوب قابلیت‌های پویا عناصر پویا را معرفی می‌کند (نکوئی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳). در مقابل، اشتراک این دو دیدگاه جایی است که بر عملکرد و شایستگی‌های بنگاه تأکید دارند. تفاوت قابلیت‌های پویا با دیگر قابلیت‌های عادی نیز در این است که قابلیت‌های عادی به فعالیت شرکت‌ها در یک محیط خاص کسب‌وکار معطوف است، حال آن‌که دیدگاه قابلیت‌های پویا، صراحتاً به چگونگی تأثیر محیط کسب‌وکار خارجی بر قابلیت‌های شرکت و تبدیل آنان به مزیت رقابتی می‌پردازد.

قابلیت‌های پویا در پیش‌بینی، اجرا و پاسخ به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین برای تغییر قابلیت‌های عملیاتی حیاتی هستند (سائول و گیباثر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). بر این اساس، تیس و همکاران در سال ۱۹۹۷ با طرح نظریه قابلیت‌های پویا، افق جدیدی در نظریه مبتنی بر منابع گشودند. در تعریف تیس، قابلیت‌های پویا به مؤلفه‌های مبتنی بر ادراک<sup>۴</sup> (شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها)، اکتساب<sup>۵</sup> (بسیج منابع برای رسیدگی به فرصت‌ها و تهدیدها) و شکل‌دهی مجدد یا انتقال<sup>۶</sup> (تجدید پیوسته دارایی‌های مشهود و نامشهود شرکت) تقسیم شده است (بیرکین‌شاو و همکاران، ۲۰۱۶). اهمیت نظری و عملی توسعه و اعمال قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی برای سازمان در محیط‌های پیچیده و به شدت متغیر بیرونی، این امر را به موضوع پژوهش بسیاری از پژوهشگران تبدیل کرده است؛ به عبارت دیگر، توجه به رویکرد قابلیت‌های پویا و تمرکز بر توانایی سازمان در تجدید منابع خویش، هم‌راستا با تغییرات محیط، در حال افزایش است. می‌توان چنین ادعا کرد که ادامه رقابت سازمان‌ها، متکی بر توسعه و تحول مداوم قابلیت‌های پویا است. این قابلیت‌ها، فرآیندهای سازمانی هستند که با ایجاد، یکپارچه‌سازی، ترکیب مجدد و آزادسازی

<sup>1</sup>. Michael Porter

<sup>2</sup>. Werner Felt

<sup>3</sup>. Saul & Gebauer

<sup>4</sup>. Sensing

<sup>5</sup>. Seizing

<sup>6</sup>. Reconfiguring

منابع، موجودی منابع را تغییر می‌دهند. این رویکرد وابستگی مزیت رقابتی به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی، شکل‌گیری آن توسط وضعیت دارایی‌های منحصربه‌فرد سازمان و همچنین مسیرهای دسترسی به آن‌ها را مطرح می‌کند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). بازسازی پایگاه منابع شرکت، دیگر موضوع رویکرد قابلیت‌های پویا است که شرکت‌ها را ملزم به توسعه این قابلیت‌ها (به منظور پیکربندی مجدد پایگاه منابع و انطباق با تغییرات محیطی) برای حفظ عملکرد بالا و دستیابی به مزیت رقابتی می‌کند (هیدالگوینیت و همکاران، ۲۰۱۹). بدین ترتیب و با توجه به تغییر مداوم دنیای پیرامون، به نظر می‌رسد که تنها قابلیت‌های پویاست که می‌تواند درک و تشریح درستی از این که چگونه می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت، ارائه دهد (آمبروسینی و بومان، ۲۰۰۹). بر اساس آنچه گفته شد، فرضیه نخست این پژوهش به صورت زیر خواهد بود:

#### فرضیه ۱. قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مفهوم دوستوانی در سازمان، معطوف به فعالیتهای مدیریتی نیست و توانایی‌های مدیریتی را منعکس می‌کند (ترنر، اسوارت و مایلور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) و نوعی از قابلیت‌های پویا شناخته می‌شود (اریلی و تاشمن، ۲۰۱۳). ارتباط مفهوم دوستوانی سازمان و قابلیت‌های پویا، از دو نظر قابل بررسی است. نکته اول اینکه، دوستوانی سازمانی، مجموعه‌ای از روش‌های کسب فرصت‌های جدید برای سازمان از طریق تخصیص مجدد منابع سازمانی است که نهایتاً باعث ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. قابلیت‌های پویا نیز توانایی شرکت برای پاسخ‌گویی به تغییرات سریع محیطی (از طریق یکپارچگی، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی) تعریف شده است (تیس و همکاران، ۱۹۹۷). این قابلیت‌ها، تصمیم‌گیری مدیران سازمان را در تخصیص‌دهی مجدد و پیکربندی جدید سازمانی تسهیل می‌کند (اریلی و تاشمن، ۲۰۱۳). نکته دوم اینکه، قابلیت‌های پویای قوی، توانایی شرکت را برای بسیج منابع جهت جذب فرصت‌ها و دفع تهدیدها تسهیل می‌بخشد و با شکل‌دهی مجدد منابع دانش، به اکتشاف و بهره‌برداری محصول کمک می‌کند (شینگ، ۲۰۱۷). در نهایت، گرچه از چارچوب‌های نظری متفاوتی برای تبیین دوستوانی استفاده می‌شود، اما از نظر برخی پژوهشگران، دیدگاه مناسبی که از طریق آن نگرش دوستوانی تبیین می‌شود، قابلیت‌های پویاست (اریلی و تاشمن، ۲۰۱۳؛ بیرکین‌شاو و همکاران، ۲۰۱۶). بر این اساس، فرضیه دوم این پژوهش به صورت زیر خواهد بود:

#### فرضیه ۲. قابلیت‌های پویا بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### مفهوم دوستوانی سازمانی

کلمه دوستوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنای دوسو (دوسمت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در روان‌شناسی، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا هستند، افراد دوستوان نامیده می‌شوند. در مورد سازمان اما،

<sup>۱</sup>. Ambrosini & Bowman

<sup>۲</sup>. Turner, Swart & Maylor

گیسون و بیرکین‌شاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، دوستوانی را توانایی سازمان در کارایی و همسویی پاسخ به تقاضاهای بازار، همزمان با سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. بیرکین‌شاو و همکاران (۲۰۱۶) نیز مفهوم دوستوانی را در ارتباط با تغییرات ناپیوسته مطرح کرده و آن را ظرفیت سازمان برای بررسی متقابل تقاضاهای متضاد در مسیری درست و مؤثر تعریف می‌کنند. بیرکین‌شاو و گاپتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در یک مقاله فراتحلیلی<sup>۳</sup> به بررسی پژوهش‌های پیرامون دوستوانی از سال ۱۹۹۶ تا سال ۲۰۱۲ پرداخته‌اند. آن‌ها روند پژوهش‌های این حیطه را از سال ۲۰۰۴ به بعد، افزایشی می‌دانند.

مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت سازمان را باید در پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان دو فعالیت سازمانی اساساً مجزا پیگیری کرد. تعداد زیادی از مطالعات، از بهره‌برداری و اکتشاف به عنوان فعالیت‌های متعادل، با اثر مثبت و متقابل الگو گرفته‌اند (خان، لیو و مارینوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ کوریاک و همکاران، ۲۰۱۸ و سولیس-مولینا، هرناندز-ایسپالاردو و رودریگز-اریجولا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). البته که دستیابی به دوستوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست، اما می‌توان مدت زمان رسیدن به هر دو را کوتاه‌تر و سریع‌تر کرد. به طور خلاصه، توانایی استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌های رشد و بقای سازمان در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت سازمان‌های دوستوان هستند؛ به عبارت دیگر، یک سازمان دوستوان کلید بقا و حفظ مزیت رقابتی خود را در توانایی تمرکز همزمان بر کارکردها و مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) و فرصت‌های آینده (اکتشاف) می‌بیند (ممبینی، ۱۳۹۳). بر این اساس فرضیه سوم به صورت زیر تعریف می‌شود:

**فرضیه ۳.** ابعاد دوستوانی سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش، قابلیت‌های پویا (شامل درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع)، متغیر مستقل است. این متغیر هم مستقیماً و هم از طریق تأثیر بر متغیر دوستوانی سازمانی (شامل اکتشاف و بهره‌برداری)، می‌تواند مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار دهد؛ به عبارت دیگر، متغیر دوستوانی سازمانی، به عنوان متغیر میانجی میان قابلیت‌های پویا و کسب مزیت رقابتی است. با توجه به مطالب ذکر شده، مدل مفهومی پژوهش با اقتباس از مطالعات چای، یاپ و وانگ<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، اینکل و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۷) و لی و لیو (۲۰۱۴) به شکل ذیل ارائه می‌گردد:

<sup>1</sup>. Gibson & Birkinshaw

<sup>2</sup>. Birkinshaw & Gupta

<sup>3</sup>. Meta-Analysis

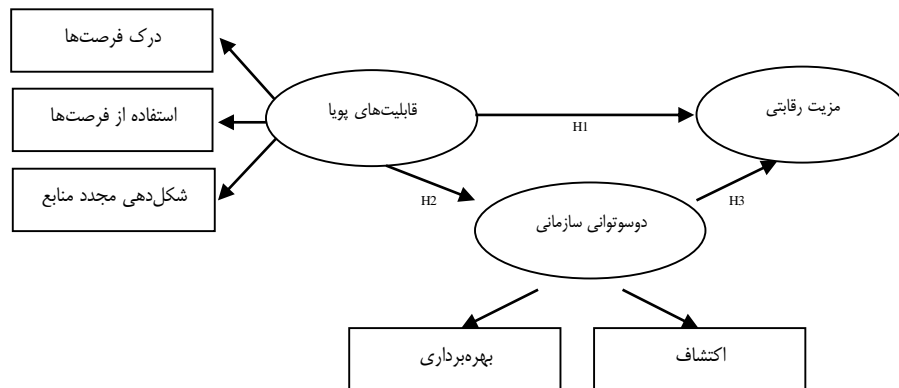
<sup>4</sup>. Khan, Lew & Marinova

<sup>5</sup>. Solís-Molina, Hernández-Espallardo &

Rodríguez-Orejuela

<sup>6</sup>. Chai, Yap & Wang

<sup>7</sup>. Enkel et al



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (یافته‌های پژوهش)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی است. همچنین در این مطالعه، برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تجربی موضوع، از منابع کتابخانه‌ای و به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای (۱: کاملاً مخالفم، ۵: کاملاً موافقم) استفاده شده است. این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. بدین صورت که سنجش‌های موردنظر با استفاده از تحلیل محتوای کیفی استخراج و تأثیر و تأثر متغیرها به کمک نرم‌افزار اطلس مورد بررسی قرار گرفت؛ در نهایت، بخش کمی پژوهش گنجانده شد. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های برتر صادراتی ایران است. وبسایت سازمان توسعه تجارت ایران<sup>۱</sup>، هر ساله لیستی از شرکت‌های صادراتی نمونه کشور اعلام می‌دارد. تعداد کل این شرکت‌ها، ۵۷۰ برآورد شده است (البته این تعداد در طول زمان متغیر است). در مدل‌سازی معادلات ساختاری باید توجه داشت که اغلب به حجم نمونه بزرگ‌تری نیاز است تا توان لازم برای برآوردهای باثبات از پارامترها و خطاهای استاندارد ایجاد شود (شوماخر و لومکس؛ ۱۳۸۸)؛ اما تاکنون یک قانون ثابت و کلی به‌منظور تعیین تعداد نمونه لازم برای استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری ارائه نشده و غالباً از قاعده سرانگشتی استفاده می‌شود. در تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس محور تعداد نمونه برابر است با ۱۰ برابر تعداد کل شاخص‌های موجود در مدل (قاسمی، ۱۳۹۰). در مورد تکنیک معادلات ساختاری واریانس محور، چین (۱۹۹۸) بیان می‌کند، محققى که از قاعده سرانگشتی برای تعیین حجم نمونه استفاده می‌کند، حجم نمونه لازم برای پژوهش برابر با حداکثر مقدار حاصل از دو قاعده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲):

الف- ده برابر تعداد شاخص‌های متغیری که دارای بیشترین شاخص است (مدل اندازه‌گیری با بیشترین شاخص)؛

<sup>۱</sup> www.tpo.ir



ب- ده برابر بیشترین روابط ساختاری مربوط به یک متغیر.

البته هیر و همکارانش (۲۰۱۷) بیان داشته‌اند که تعیین حجم نمونه از این روش برای تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری نسل دوم مناسب و مطلوب نیست و بهتر آن است که از نرم‌افزار G\*Power برای تعیین حجم نمونه استفاده گردد. در نهایت، برای تعیین حجم نمونه این پژوهش، از نرم‌افزار G\*Power استفاده گردید. این نرم‌افزار که توسط اردفیلر، فال و باچنر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، به عنوان یک برنامه مستقل و بر مبنای قدرت آزمون معرفی شده، معمولاً برای آزمون‌های آماری تحقیقات اجتماعی و رفتاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. کتب آماری در علوم اجتماعی، رفتاری و زیست‌پزشکی به طور معمول بر اهمیت تحلیل قدرت تأکید می‌کنند (فال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). این نرم‌افزار با در نظر گرفتن این مهم، پس از ارائه اطلاعاتی در مورد مدل، روش و همچنین جزئیات تحلیل، تخمینی از حداقل تعداد نمونه ارائه می‌کند. در مورد این پژوهش نیز با در نظر گرفتن معیار کوهن و با توجه به حجم کم نمونه، ضریب تأثیر<sup>۳</sup> متوسط (۰/۱۵)، سطح خطای نوع اول ( $\alpha=0/05$ )، قدرت آزمون<sup>۴</sup> ۰/۸ و تعیین بیشترین تعداد متغیر پیش‌بین در مدل (۳ متغیر) در نظر گرفته شد (فال و همکاران، ۲۰۰۷) و حداقل تعداد حجم نمونه ۷۸ نمونه برآورد شد. با توجه به تعیین سطحی از خطا به منظور عدم دریافت پرسشنامه‌های کامل و سالم (در اثر مفقود شدن پرسشنامه، عدم پاسخگویی به پرسشنامه، پرسشنامه‌های ناقص و مخدوش)، پرسشنامه‌ها در بین ۱۲۰ شرکت از شرکت‌های برتر صادراتی ایران، توزیع گردید.

لازم به ذکر است که بدین دلیل که نمونه‌گیری تصادفی ساده، بزرگ‌ترین تعمیم‌پذیری نتایج را به کل جامعه آماری ارائه می‌دهد (حافظنیا، ۱۳۸۹)، روشی که برای انتخاب نمونه مورد استفاده قرار گرفت، نمونه‌گیری تصادفی ساده بود. توزیع پرسشنامه مذکور نیز از طرق مختلف شامل دیدار حضوری، ایمیل، شبکه‌های مجازی (واتساپ و تلگرام) و ... صورت گرفت. مدیران شرکت‌ها (از هر شرکت یک نفر) در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۷، مورد ارزیابی قرار گرفتند. در نهایت ۷۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سن و اندازه این شرکت‌ها به شرح جدول ۱ بود.

جدول (۱) اطلاعات جمعیت شناختی شرکت‌های مورد مطالعه

ویژگی‌های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ۵ سال	۲	۲/۶
بین ۵ تا ۱۰ سال	۱۹	۲۴/۴
بالای ۱۰ سال	۵۷	۷۳
جمع	۷۸	۱۰۰
بزرگ	۵۱	۶۵/۴
متوسط	۱۳	۱۶/۷
کوچک	۱۴	۱۷/۹
جمع	۷۸	۱۰۰

<sup>۱</sup>. Erdfelder, Faul & Buchner

<sup>۲</sup>. Faul et al

<sup>۳</sup>. Effect Size

<sup>۴</sup>. Power

به منظور بررسی مدل و فرضیات پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM) مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی<sup>۲</sup> (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS 2، استفاده شده است. دلیل اقبال زیاد نسبت به SEM، این است که آزمون همزمان نظریات، سنججه‌ها (فورنل و بوکستین<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲) و روابط (بیرن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶) از این طریق امکان‌پذیر است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) نیز به این دلیل که نسبت به رویکردهای مدل‌سازی معادلات ساختاری نسل اول (کوواریانس محور)، انعطاف بیشتری دارد، مورد توجه روزافزونی قرار گرفته است.

### روایی و پایایی

همان‌گونه که ذکر شد، ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌ای در قالب طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت و شامل سه بخش قابلیت‌های پویا، دوسوتوانی سازمانی و مزیت رقابتی بود. متغیرها و منابع سؤالات آنان در جدول ۲ ارائه شده است. همچنین شاخص‌های اندازه‌گیری هر متغیر در پیوست ۱ آمده است.

جدول (۲) مؤلفه‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش

منبع	مؤلفه‌ها	متغیرهای پژوهش
Prieto, Revilla, & Rodríguez-Prado, 2009; Fernhaber & Patel, 2012; Kitapci & Çelik, 2014; Enkel, Heil, Hengstler, & Wirth, 2017; Sheng, 2017; Limaj & Bernroider, 2019	اکتشاف (EXPR)	دوسوتوانی (O.A)
Prieto et al, 2009; Fernhaber & Patel, 2012; Seo, Chae, & Lee, 2015; Enkel et al, 2017; Sheng, 2017	بهره‌برداری (EXPT)	
Teece, 2007; Lindblom, Olkkonen, Kajalo & Mitronen, 2008; Cao, 2011; Li & Liu, 2014	قابلیت درک فرصت‌ها (SEN)	قابلیت‌های پویا (D.C)
Teece, 2007; Li & Liu, 2014	قابلیت استفاده از فرصت‌ها (SEI)	
Pavlou & El Sawy, 2011; Li & Liu, 2014; Breznik & Lahovnik, 2016	قابلیت شکل‌دهی مجدد منابع (REC)	مزیت رقابتی (C.A)
Warren, Moore, & Cardona, 2002; Nieto & Quevedo, 2005; Chai, Yap & Wang, 2011; Li & Liu, 2014		

برای قابل قبول بودن اعتبار، افزایش صحت و استحکام و باورپذیری سنججه‌هایی که مزیت رقابتی را می‌سنجند، از روش درگیری دائمی و مستمر با موضوع پژوهش استفاده شد؛ به طوری که این بررسی در طول ۶ ماه در ارتباط با خبرگان صادرات صورت گرفت تا درک بهتری از آن‌ها به دست آید و پایایی مورد انتظار برای این پژوهش به خوبی تضمین و برآورده شد که مشخصه مزیت رقابتی این شرکت‌ها را تضمین

<sup>1</sup>. Structural Equation Modeling

<sup>2</sup>. Partial Least Squares

<sup>3</sup>. Fornell & Bookstein

<sup>4</sup>. Byrne

می‌کند. روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> در PLS در دو بخش انجام می‌شود. یک بخش مربوط به مدل اندازه‌گیری و بخش دیگر مربوط به مدل ساختاری است. در بخش مدل‌های اندازه‌گیری، از معیار روایی همگرا (AVE) برای سنجش روایی و از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> (CR) نیز برای سنجش پایایی استفاده می‌شود. در راستای تأیید روایی محتوا و صوری پژوهش، پس از مرور جامع ادبیات موضوع و طراحی چارچوب اولیه پرسشنامه، از نظرات اساتید، صاحب‌نظران و پژوهشگران متخصص در زمینه پژوهش، استفاده شد. عموماً مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. البته موس و همکاران<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، مقدار ۰/۶ را سرحد ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای با تعداد سؤالات اندک پیشنهاد می‌کنند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقدار CR بالای ۰/۷ برای هر سازه، نشانگر پایداری درونی مناسب مدل اندازه‌گیری است (نونالی<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸). مقدار مطلوب شاخص AVE (میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود)، ۰/۵ یا بیشتر است (هر، هالت، رینگل و سارستد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). مقادیر محاسبه شده مربوط به پایایی و روایی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول (۳) مقادیر پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	CR	AVE
اکتشاف	۰/۶۸	۰/۷۸	۰/۳۵
بهره‌برداری	۰/۷۲	۰/۸۱	۰/۳۵
درک فرصت‌ها	۰/۷۳	۰/۸۲	۰/۴۳
استفاده از فرصت‌ها	۰/۷۹	۰/۸۵	۰/۵۴
شکل‌دهی مجدد منابع	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۴۴
دوست‌توانی سازمانی	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۳۲
قابلیت‌های پویا	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۳۵
مزیت رقابتی	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۳۷

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ و CR برای تمامی متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را نشان می‌دهند. مقدار AVE برای بسیاری از متغیرها (با ابعاد آنان)، کمتر از ۰/۵ است. در این مورد فورنل و لارکر بیان دارند که چنانچه مقدار AVE عواملی کمتر از ۰/۵ باشد، اما میزان پایایی ترکیبی (CR) این عوامل بالای ۰/۶ است، روایی همگرایی آن‌ها قابل قبول است (سقیه و آزرین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). بر این اساس، مدل‌های اندازه‌گیری این پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار هستند. در بخش مدل ساختاری پژوهش نیز از معیارهای ضرایب معناداری (t-value)، معیار ضریب تعیین (R Squares) و معیار افزونگی (Redundancy) استفاده شده است. مقادیر t-value بالای ۱/۹۶، شاهدهی بر معنادار بودن در سطح اطمینان ۹۵ درصد است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط به t-value در جدول ۴ ارائه شده است.

<sup>1</sup>. Validity

<sup>2</sup>. Reliability

<sup>3</sup>. Composite Reliability

<sup>4</sup>. Moss et al.

<sup>5</sup>. Nunnally

<sup>6</sup>. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt

<sup>7</sup>. Safiih & Azreen

جدول (۴) گزارش مقادیر معناداری (t-value)

میزان T	مسیرها
۲۵/۲۷۳	D.C-----> O.A
۲/۹۸۳	D.C-----> C.A
۹/۲۷۸	O.A-----> C.A
۱۴/۴۲۲	D.C-----> SEN
۳۰/۶۹۶	D.C-----> SEI
۴۶/۰۶۷	D.C-----> REC
۶۳/۷۴۸	O.A----> EXPR
۱۴۵/۶۶۷	O.A----> EXPT

طبق جدول، ضرایب t-value بالای ۱/۹۶ است، لذا معناداری تمامی مسیرها مورد تأیید قرار گرفته و مناسب بودن مدل از این نظر نیز تأیید می‌گردد.  $R^2$  به عنوان معیار متصل‌کننده بخش اندازه‌گیری به بخش ساختاری مدل، نشانگر سهمی از واریانس متغیر درون‌زا است که توسط متغیر برون‌زا تبیین می‌شود. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای (وابسته) یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. البته این مقدار در مورد سازه‌های برون‌زا، صفر است؛ از این رو تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر مربوط به  $R^2$  در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول (۵) گزارش نتایج R2

متغیرها	اکتشاف	بهره‌برداری	ذکر فرصت‌ها	فرصت‌ها	استفاده از	مجدد منابع	شکل‌دهی	سازمانی	دوسوخوانی	مزیت رقابتی
<b>R2</b>	۰/۹۰۲	۰/۹۴۰	۰/۶۵۰	۰/۸۰۲	۰/۸۵۱	۰/۴۲۷	۰/۸۴۳	۰/۸۴۳	۰/۹۵۶	
<b>Communality</b>	۰/۳۴۷	۰/۳۴۸	۰/۴۲۹	۰/۵۴۱	۰/۴۳۷	۰/۳۱۹	۰/۳۱۹	۰/۳۱۹	۰/۳۷۳	

سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ توسط چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) و به ترتیب برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). با توجه به جدول فوق، تمامی سازه‌های درون‌زای مدل در حد قوی هستند که نشانگر مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش است. لازم به ذکر است که مدل این پژوهش انعکاسی است، چرا که جهت علیت از سازه به نشانگرهاست. Redundancy، معیاری مناسب برای سنجش برازش بخش ساختاری مدل‌های معادلات ساختاری است که نشانگر مقدار تغییرپذیری شاخص‌های یک عامل درون‌زا، تحت تأثیر یک یا چند عامل برون‌زا است. مقدار بیشتر این معیار، حکایت

<sup>۱</sup>. Chin

از برازش مناسب‌تر بخش ساختاری مدل دارد. مقدار این شاخص برای تمامی متغیرهای درون‌زا به شرح جدول ۶ و فرمول ۱ است.

جدول (۶) گزارش نتایج افزونگی (Redundancy)

متغیرهای درون‌زا	اکتشاف	بهره‌برداری	ترک فرصت‌ها	فرصت‌ها	استفاده از	مجموع منابع	شکل‌دهی	سازمانی	دوست‌توانی	عزیمت رقابتی
Redundancy	۰/۳۰۹	۰/۳۲۴	۰/۲۷۱	۰/۴۱۸	۰/۳۶۴	۰/۲۶۳	۰/۳۶۴	۰/۲۶۳	۰/۲۶۳	۰/۱۵۱

### فرمول (۱)

$$\overline{Red} = \frac{\sum Red_{(i)}}{۱۳} = \frac{۰/۳۰۹ + ۰/۳۲۴ + ۰/۲۷۱ + ۰/۴۱۸ + ۰/۳۶۴ + ۰/۲۶۳ + ۰/۱۵۱}{۷} = ۰/۳$$

با توجه به مقدار به دست آمده برای افزونگی، مدل ساختاری دارای برازش مناسب است. در نهایت به منظور بررسی برازش کلی مدل پژوهش، از معیار GOF<sup>۱</sup> استفاده شده است. معیار GOF نیز طبق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

### فرمول (۲)

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2}$$

بدین صورت که  $\overline{Communalities}$  میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه مرتبه اول و  $R^2$  نیز مقدار میانگین مقادیر مجذور همبستگی سازه‌های درون‌زای مدل است. برای GoF، سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۰۱ و ۰/۳۶، توسط وتزلز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به ترتیب برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). بر اساس فرمول ۲، این مقدار برای مدل این پژوهش برابر با ۰/۵۷۸ است و با توجه به مقادیر ذکر شده برای GoF، نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش حاضر دارد.

### واریانس روش مشترک

در این پژوهش امکان رخ دادن خطای روش مشترک<sup>۳</sup> یا همان واریانس روش مشترک<sup>۴</sup> نیز وجود دارد، چرا که داده‌های مربوط به متغیر وابسته و مستقل از یک فرد جمع‌آوری شده‌اند. واریانس روش مشترک، واریانسی است، به هنگام استناد به روش سنجش بیشتر از مفهومی که مقادیر بیان می‌کنند. به بیانی ساده‌تر، پژوهشگران می‌بایست متوجه خطاهای اساسی نشئت گرفته از روش‌های مشترک در گردآوری

<sup>۱</sup>. Goodness of Fit

<sup>۲</sup>. Wetzels et al.

<sup>۳</sup>. Common Method Bias

<sup>۴</sup>. Common Method Variance

اطلاعات باشند؛ چرا که این خطاها در تقویت یا تضعیف روابط بین سازه‌ها مؤثر است. در پژوهش حاضر برای حل این مشکل، آزمون «تک عاملی هارمن<sup>۱</sup>» مورد استفاده قرار گرفته است. بدین صورت که تمامی متغیرهای مشاهده شده پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، وارد تحلیل عاملی اکتشافی شده و جواب تحلیل عاملی بدون چرخش (که نشانه تعداد عامل‌های مورد نیاز برای محاسبه واریانس همه متغیرهاست)، در نظر گرفته می‌شود. بر اساس این تکنیک، زمانی که یک یا چند عامل از تحلیل عاملی استخراج شده و یک عامل در میان عامل‌های دیگر میزان خیلی زیادی (بیش از ۵۰٪) از واریانس کل متغیرها را تبیین کند، می‌توان ادعا کرد که مقدار قابل توجهی واریانس یا خطای روش مشترک وجود دارد (پودساکوف، مکنزی، لی و پودساکوف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). کاربرد این تکنیک در پژوهش حاضر حاکی از این است که اولین عامل به دست آمده، تنها ۳۱/۲۸۲ درصد از کل واریانس متغیرها را تبیین می‌کند. در نهایت، با توجه به این که یک عامل به تنهایی استخراج نشد و اولین عامل هم نتوانست مقداری بیش از ۵۰ درصد از واریانس کل متغیرها را تبیین کند، می‌توان نتیجه گرفت که در این پژوهش واریانس یا خطای روش مشترک نمی‌تواند مسئله‌ساز شود.

### یافته‌های پژوهش

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، طبق الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت. بدین صورت که از طریق معنادر بودن تأثیر متغیرها، تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌ها بررسی می‌گردد. علاوه بر این، ضرایب استاندارد شده مسیرها، شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر را نشان می‌دهد. پیوست ۲ مدل ساختاری مرتبه دوم را همراه با ضرایب استاندارد شده بار عاملی نمایش می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد تأثیر تمامی ابعاد قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی مثبت و معنادار است. به عبارتی دیگر، تأثیر سه بعد قابلیت درک فرصت (SEN)، استفاده از فرصت (SEI) و شکل‌دهی مجدد منابع (REC)، بر مزیت رقابتی (C.A)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار است؛ بنابراین فرضیه ۱ مورد تأیید است. فرضیه ۲ که مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار قابلیت‌های پویا بر دوستوانی است، نیز تأیید شد. نتایج نشان می‌دهد تأثیر تمامی ابعاد قابلیت‌های پویا بر دوستوانی سازمانی نیز مثبت و معنادار و میزان T در تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است. این بدان معناست که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر سه بعد قابلیت درک فرصت (SEN)، استفاده از فرصت (SEI) و شکل‌دهی مجدد منابع (REC) بر دوستوانی سازمانی (O.A) معنادار است. فرضیه ۳ بیان می‌کند که دوستوانی سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج حاکی از آن است که تأثیر تمامی ابعاد دوستوانی سازمانی بر مزیت رقابتی مثبت و معنادار و میزان T در تمامی مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است. این نیز بدان معناست که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأثیر دو بعد اکتشاف (EXPR) و بهره‌برداری (EXPT) بر مزیت رقابتی (C.A) معنادار است؛ لذا فرضیه آخر نیز مورد تأیید است. خلاصه نتایج فرضیات پژوهش در جدول ۷ نشان داده شده است.

<sup>1</sup>. Harman's Single-Factor Test

<sup>2</sup>. Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff

جدول (۷) نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه آزمون	t-value	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید فرضیه	۲/۹۸۳	-۰/۲۵۳	قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۲۵/۲۷۳	-۰/۹۱۸	قابلیت‌های پویا بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید فرضیه	۹/۲۷۸	-۰/۷۴۱	دوستوانی سازمانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی، با تبیین نقش ابعاد دوستوانی سازمانی در شرکت‌های صادراتی ایران پرداخته شد. نتایج این مطالعه نشان داد که ابعاد قابلیت‌های پویا شامل قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع، بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارند. نتایج این مطالعه در مورد اثر قابلیت‌های پویا بر کسب و حفظ مزیت رقابتی، با پژوهش‌های لی و لیو (۲۰۱۴)، آگونومی و ازبورن (۲۰۱۶)، بریزنیک و لاهونیک (۲۰۱۶) و هیدالگوپنیت و همکاران (۲۰۱۹)، مطابقت دارد. از دیدگاه اریلی و تاشمن (۲۰۱۳) عامل مناسبی که از طریق آن نگرش دوستوانی حفظ می‌شود، قابلیت‌های پویاست. نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که ابعاد قابلیت‌های پویا شامل قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع، بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. این نتایج نیز هم‌راستا با پژوهش‌های جیانگ و کورتمان (۲۰۱۴)، بیرکین‌شاو و همکاران (۲۰۱۶) و شینگ (۲۰۱۷) است. در نهایت اینکه بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، ابعاد دوستوانی سازمانی، بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارند. دوستوانی سازمانی به معنای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید است. در این مطالعه، متغیر دوستوانی سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی در نظر گرفته شد که تأثیر متغیر مستقل قابلیت‌های پویا را بر کسب مزیت رقابتی بررسی و تبیین می‌کند. نتایج با پژوهش‌های ترزیر و همکاران (۲۰۱۳) و سولیس-مولینا و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

### محدودیت‌ها و پیشنهادها علمی:

در پژوهش حاضر، تأثیر عوامل دوستوانی سازمانی و قابلیت‌های پویا بر مزیت رقابتی سنجیده شدند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، علاوه بر اثر این دو عامل، اثر سایر عوامل مانند ظرفیت جذب، انعطاف‌پذیری استراتژیک، قابلیت‌های نوآوری و بهبود عملکرد نیز مورد آزمون قرار گیرند؛ چرا که گمان می‌رود که علاوه بر دوستوانی سازمانی و قابلیت‌های پویا، مفاهیمی از این دست که به قابلیت‌ها و حد انعطاف شرکت‌ها اشاره دارد، تأثیر قابل توجهی بر مزیت رقابتی داشته باشند. داده‌های پژوهش حاضر تنها از شرکت‌های صادراتی کشور ایران جمع‌آوری شده که امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر کشورها را با مشکلاتی مواجه می‌سازد؛ بنابراین از یک طرف باید در تعمیم نتایج باید دقت کرد و از طرف دیگر، بررسی سایر کشورها در مطالعات آتی می‌تواند در روشن ساختن سایر زوایای پنهان این موضوع کمک شایانی به عمل آورد. همچنین بررسی اینکه چه نوع ساختارهای سازمانی می‌تواند باعث حرکت شرکت‌های صادراتی به سمت دوستوانی سازمانی و کسب مزیت رقابتی گردد، می‌تواند موضوع پژوهش‌های آینده باشد.

نهایت اینکه داده‌های موردنظر این پژوهش از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردیده و مبتنی بر ارزیابی ذهنی و تجربه و دانش افراد مورد ارزیابی هستند؛ لذا پیشنهاد می‌گردد مطالعات آینده حتی الامکان، سنجه‌های عینی را برای آزمون روابط مدل خود به کار گیرند.

### پیشنهادهای کاربردی:

بر اساس یافته‌های فوق‌الذکر، پیشنهادهای کاربردی نیز به شرح زیر خواهند بود:

۱) شرکت‌های صادراتی برای بهبود مزیت رقابتی خود در صادرات، می‌بایست تلاش کنند تا اکتشاف و بهره‌برداری را به عنوان دو بعد دوسوتوانی، به‌طور همزمان افزایش دهند (شنگ، ۲۰۱۷؛ والنی و جانسن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ کوریاک و همکاران، ۲۰۱۸؛ خان و همکاران، ۲۰۱۸؛ سولیس-مولینا و همکاران، ۲۰۱۸؛ لیماج و برنرویدر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). علاوه بر این، شرکت‌ها باید برنامه‌ریزی دقیق و منظمی برای اجرای هر سه بعد قابلیت‌های پویا شامل قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع داشته باشند (رینگو، ۲۰۱۷؛ تیس، ۲۰۱۸؛ جانتونی و همکاران، ۲۰۱۸؛ سائول و گیباتر، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ هیدالگوپنیت و همکاران، ۲۰۱۹). رمز موفقیت شرکت‌های صادراتی، توانایی کشف فناوری‌های جدید است. مدیران این شرکت‌ها باید بدانند که اکتشاف نیاز به کشف ایده‌های فناورانه و ترویج تفکر خلاقانه، کسب مهارت‌های سازمانی و مدیریتی کاملاً جدید و نیز اقدامات فعالانه برای ورود و تسلط به بخش‌های جدید بازار دارد که همواره جذب گروه‌های مشتریان جدید را هدف قرار می‌دهد (پریتو و همکاران، ۲۰۰۹؛ فرنه‌ابر و پاتل، ۲۰۱۲؛ کیتاپسی و کلیک، ۲۰۱۴؛ اینکل و همکاران، ۲۰۱۷؛ شینگ، ۲۰۱۷ و لیماج و برنرویدر، ۲۰۱۹). در مقابل بهره‌برداری نیازمند بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها، بررسی مستمر رضایت‌مندی مشتریان موجود و بهبود قابلیت اطمینان محصولات و خدمات است (پریتو و همکاران، ۲۰۰۹؛ فرنه‌ابر و پاتل، ۲۰۱۲؛ سیو و همکاران، ۲۰۱۵؛ اینکل و همکاران، ۲۰۱۷ و شینگ، ۲۰۱۷).

۲) بر اساس نتایج این مطالعه، سیاست‌گذاران صنعت، معدن و تجارت می‌بایست به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی در شرکت‌های صادراتی، به حمایت آنان در تقویت زمینه‌های دوسوتوانی و قابلیت‌های پویا همت گماردند. برای مثال می‌توانند برای شرکت‌ها استقلال داخلی فراهم نموده و به آن‌ها در اجرای برخی سیاست‌ها و قوانین آزادی عمل دهند تا شرکت‌های صادراتی بتوانند از بالاترین ظرفیت و توانایی خود جهت جذب و به‌کارگیری دانش، کشف و بهره‌برداری منابع و قابلیت درک و استفاده از فرصت‌ها و تهدیدات داخلی و خارجی استفاده کنند. باید این شرکت‌ها حمایت و برانگیخته شوند تا بتوانند شرکت خود را برای فرآیند کسب نوآوری و حفظ مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت، وقف نمایند. بر این اساس، ساختارهای سازمانی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که به شرکت‌های صادراتی اجازه ارزیابی سریع تغییرات محیطی و ایده‌های خلاقانه را داده و آن‌ها را با اقدامات و فعالیت‌های داخلی به‌خوبی ترکیب کنند و بتوانند الگویی برای سایر شرکت‌ها نیز بوده و آن ایده‌ها و تفکرات را به سایر شرکت‌ها نیز منتقل نمایند. علاوه بر این، به دولت پیشنهاد می‌گردد جهت ترویج فعالیت‌ها و عملکردهای شرکت‌های

<sup>1</sup>. Vahlne & Jonsson

<sup>2</sup>. Limaj & Bernroider



صادراتی داخلی و تشویق آن‌ها برای رقابت با شرکت‌های تجاری خارجی، منابع ویژه‌ای از قبیل برگزاری نمایشگاه‌های تجاری در سطح بین‌المللی، تأمین بخشی از هزینه‌های حمل‌ونقل تجاری در بازارهای صادراتی و ... را سازمان‌دهی کنند (براج و فیلیزینستین، ۲۰۱۹).

۳) کارآفرینان و کسانی که قصد ورود به بازار صادراتی دارند نیز می‌بایست قابلیت درک فرصت‌ها، استفاده از فرصت‌ها و شکل‌دهی مجدد منابع را در نظر داشته باشند. در واقع، یک شرکت تازه تأسیس با ایجاد تناسب پویا میان نقاط قوت داخلی و محیط خارجی، در راستای ایجاد حفظ مزیت رقابتی در طول زمان، گام برداشته است. بدین معنا که کارآفرینانی که منابع و سیستم‌های فعالیتی خود را متناسب با تغییر محیط تغییر دهند، تداوم مزیت رقابتی را تا حد زیادی تضمین کرده‌اند. یکی از مهم‌ترین راه‌های کسب مزیت رقابتی، بهره‌مندی از منابع کلیدی است؛ بنابراین به کارآفرینان پیشنهاد می‌گردد برای دستیابی به مزیت رقابتی، هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کنند و هم توانمندی‌های داخلی را موردتوجه قرار دهند (بارنی، ۱۹۹۱). علاوه بر این، از دید محققان باید هر دو فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارند، به‌صورت کاملاً هم‌زمان پیگیری شوند تا شرکت به مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست یابد (کوریاک و همکاران، ۲۰۱۸؛ سولیس‌مولینا و همکاران، ۲۰۱۸ و خان و همکاران، ۲۰۱۹). کارآفرینان باید تلاش‌های خود را جهت مشارکت در بازارهای صادراتی و تعامل با شرکت‌های تجاری خارج از کشور افزایش دهند. در دنیای امروز این تلاش‌ها می‌توانند با استفاده از ابزاری از قبیل ویدیو کنفرانس، دوره‌های آنلاین، وبینار (براج و فیلیزینستین، ۲۰۱۹)، ایجاد شبکه‌های مجازی هماهنگ جهت تسهیم و انتقال اطلاعات و ... به‌صورت منظم صورت گیرند. استفاده از این ابزارها، تعامل شرکت‌های صادراتی نوظهور با شرکت‌های تجاری که در بازارهای صادراتی قرار دارند را تسهیل می‌بخشد.

## منابع

ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ اکبری، محسن و هوشمند جایجانی، میلاد (۱۳۹۴). تأثیر دوسوتوانی نوآوری بر دانش صادراتی و عملکرد محصولات جدید در بازارهای صادراتی. فصلنامه رشد فناوری، (۴۲)، ۴۹-۵۶.

اکبری، محسن و اسماعیل‌زاده، محمد (۱۳۹۲). نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (۱۵)، ۱۴۴-۱۲۷.

اکبری، محسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری «دوسوتوانی نوآوری». فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، (۷۴)، ۸۱-۱۰۴.

بهرادنیان، پویا؛ صنوبر، ناصر و حسینی، سید صمد (۱۳۹۸). تأثیر برنامه‌های تشویقی صادرات بر عملکرد صادراتی: نقش جذابیت‌های بازارهای خارجی و قابلیت‌های صادراتی. نشریه علمی پژوهشی مدیریت کسب و

کارهای بین‌المللی، (۳)۲، ۶۳-۸۵.

حافظانیا، محمدرضا. (۱۳۸۹). **مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی**. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت). چاپ هفدهم.

خدادادی، سارا؛ مرادی، محمود و یاکیده، کیخسرو (۱۳۹۷). **تبیین نحوه تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری (مطالعه موردی: شعب بانک استان گیلان)**. فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۰ (۱)، ۸۵-۱۰۰.

داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). **مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS**. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی. چاپ اول.

ضیایی، مظاهر (۱۳۸۸). **مفهوم قابلیت پویا و کاربرد آن برای کسب برتری رقابتی**. هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

عربی، مرتضی و طالبی کهدوئی، فضل‌الله (۱۳۹۴). **کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمانی از طریق مشتری‌مداری، تمایز نوآوری و تمایز بازار (مطالعه موردی: منتخبی از بانک‌های خصوصی استان البرز)**. سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

مرادی، محمود. ابراهیم‌پور، مصطفی و ممبینی، یعقوب (۱۳۹۳). **تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان**. فصلنامه رشد فناوری، (۴۰)، ۱۸-۲۷.

ممبینی، یعقوب (۱۳۹۳). **بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. استاد راهنما: دکتر محمود مرادی. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه گیلان.

نعمتی، محمدعلی. همتی، مریم و خلقی، ایمان (۱۳۹۲). **طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت‌های تولیدی بر مبنای تئوری قابلیت‌های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان**. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. (۲)، ۷۵-۸۶.

نکوئی‌زاده، مریم. حسینی، سید محمود. قره‌چه، منیژه و حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۳). **مدل سازوکار اثرگذاری قابلیت‌های پویا بر عملکرد شرکت**. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۶ (۲)، ۶۷-۹۸.

Agwunobi, A., & Osborne, P. (2016). Dynamic Capabilities and Healthcare: A Framework for Enhancing the Competitive Advantage of Hospitals. *California Management Review*, 58 (4), 141-161.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29-49.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), 99-120.

- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *University of California, Berkeley*, 58 (4), 36-58.
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(Special issue), 167-185.
- Byrne Barbara, M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming.
- Cao, L. (2011). Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 455-469.
- Chai, K. H., Yap, C. M., & Wang, X. (2011). Network closure's impact on firms' competitive advantage: The mediating roles of knowledge processes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(1), 2-22.
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?. *Technovation*, 60, 29-38.
- Erdfelder, E., Faul, F., & Buchner, A. (1996). GPOWER: A general power analysis program. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 28(1), 1-11.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516-1539.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of marketing research*, 19(4), 440-452.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 209-226.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*.
- Hidalgo-Peñate, A., Padrón-Robaina, V., & Nieves, J. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 143-154.

- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*, 89, 251-257.
- Jiang, R., & Kortmann, S. (2014). On the importance of mediating dynamic capabilities for ambidextrous organizations. *Procedia CIRP*, 20, 85-92.
- Khan, Z., Lew, Y. K., & Marinova, S. (2019). Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. *International Business Review*, 28(3), 499-512.
- Kitapçı, H., & Çelik, V. (2014). The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 827-836.
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Li, S., Easterby-Smith, M., & Hong, J. F. (2019). Towards an understanding of the nature of dynamic capabilities in high-velocity markets of China. *Journal of Business Research*, 97, 212-226.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
- Lindblom, A., Olkkonen, R., Kajalo, S., & Mitronen, L. (2008). Market-sensing capability and business performance of retail entrepreneurs. *Contemporary Management Research*, 4(3), 219-236.
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 1 (2), 71-87.
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of cleaner production*, 203, 224-239.
- Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 324-338.

- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Managing the knowledge paradox in product development. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 157-170.
- Riedl, B. C., Hainzlmaier, A., & Picot, A. (2013, January). Social Network Structure's Influence on Organizational Ambidexterity. In *System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on* (pp. 759-770). IEEE
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653-664.
- Safih, M., & Azreen, N. (2016). Confirmatory Factor Analysis Approach: A Case Study of Mathematics Students' Achievement in TIMSS. *Malaysian Journal of Mathematical Sciences*, 10, 41-51.
- Saul, C. J., & Gebauer, H. (2018). Born solution providers—Dynamic capabilities for providing solutions. *Industrial Marketing Management*, 73, 31-46.
- Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82.
- Sheng, M. L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28-38.
- Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 91, 181-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58 (4), 5-12.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.

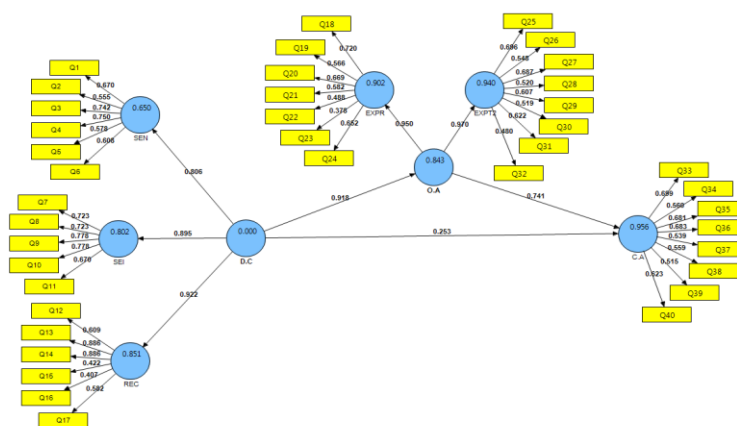
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4), 8-30.
- Vahlne, J. E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70.
- Worren, N., Moore, K., & Cardona, P. (2002). Modularity, strategic flexibility, and firm performance: a study of the home appliance industry. *Strategic management journal*, 23(12), 1123-1140.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.

### پیوست ۱

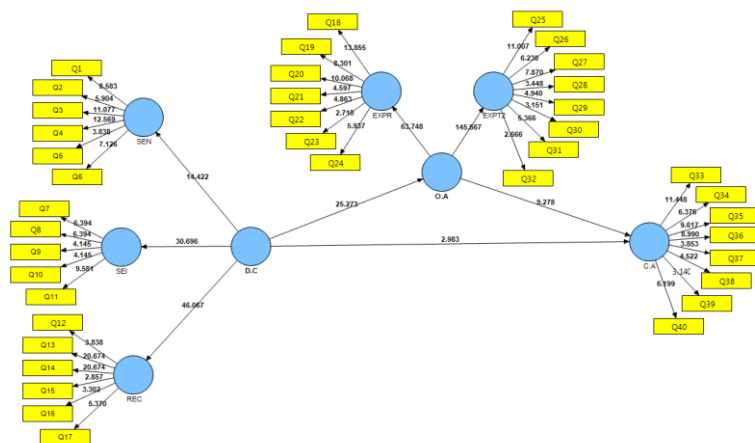
منبع	شاخص‌های اندازه‌گیری	مؤلفه‌ها	متغیرهای پژوهش
Prieto et al, 2009; Fernhaber & Patel, 2012; Kitapci & Çelik, 2014; Enkel et al, 2017; Sheng, 2017; Limaj & Bernroider, 2019	(۱) کشف ایده‌های فناورانه جدید و ترویج تفکر خلاقانه (۲) کسب مهارت‌های سازمانی و مدیریتی کاملاً جدید که برای نوآوری مهم هستند. (۳) رمز موفقیت شرکت، توانایی کشف فناوری‌های جدید (۴) تولید محصولات یا خدماتی که نوآوری ایجاد می‌کنند (۵) کشف راه‌حل‌های خلاقانه برای کسب رضایت مشتری و رفع نیازهای آن‌ها (۶) سرمایه‌گذاری‌ها و اقدامات فعالانه‌ای برای ورود و تسلط به بخش‌های جدید بازار (۷) جذب گروه‌های مشتریان جدید	اکتشاف (EXPR)	متغیرهای پژوهش
			دوستوانی (O.A)
Prieto et al, 2009; Fernhaber & Patel, 2012; Seo et al, 2015; Enkel et al, 2017; Sheng, 2017	(۱) بهبود کیفیت (۲) کاهش هزینه‌ها (۳) بهبود قابلیت اطمینان محصولات و خدمات (۴) افزایش سطوح اتوماسیون (خودکارسازی) در عملیات (۵) بررسی رضایت‌مندی مشتریان موجود (۶) سازگاری با پیشنهادهاى مشتریان کنونی جهت حفظ رضایت آن‌ها (۷) ادغام (ترکیب) رویه‌های موجود و جدید انجام کارها را بدون کاهش بهره‌وری با یکدیگر	بهره‌برداری (EXPT)	دوستوانی (O.A)
Teece, 2007; Lindblom et al, 2008; Cao, 2011; Li & Liu, 2014	(۱) ارتباط مدیر با کارکنان و گفتگو با آن‌ها به راحتی صورت می‌گیرد. (۲) سرمایه‌گذاری در فعالیتهای تحقیق و توسعه و سایر فعالیتهای مرتبط (۳) جمع‌آوری اطلاعات به‌طور منظم از منابع مختلف در مورد مشتریان، تأمین‌کنندگان و رقبا	قابلیت درک فرصت‌ها (SEN)	قابلیت‌های پویا (D.C)

	<p>(۴) درک تغییرات محیطی زودتر از رقبا درک                  (۵) درک تأثیرات محیط داخلی و خارجی شرکت                  (۶) درک و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه شرکت</p>	
	<p>(۱) توانایی توسعه محصولات یا خدمات جدید                  (۲) توانایی توسعه روش‌های جدید تولید                  (۳) آزادی در ارائه عقاید کارکنان در تصمیم‌گیری‌های شرکت                  (۴) اتخاذ تصمیمات به‌موقع در برخورد با مشکلات استراتژیک                  (۵) ایجاد وفاداری و تعهد در میان کارکنان شرکت</p>	<p>قابلیت                  استفاده از                  فرصت‌ها                  (SEI)</p>
<p>Teece, 2007;                  Li &amp; Liu,                  2014</p>		
	<p>(۱) انعطاف‌پذیری در فرآیندها، رویه‌های کاری و ...                  (۲) به‌کارگیری افراد مناسب در وظایف متناسب با دانش و                  مهارت‌های ایشان                  (۳) پذیرش آخرین ابزارها و فنون مدیریتی                  (۴) استفاده از آموزش‌های خوب سازماندهی‌شده در حین کار                  (۵) شکل‌دهی مجدد منابع شرکت برای برخورد با تغییرات محیطی                  در طول زمان                  (۶) شکل‌دهی مجدد منابع شرکت برای رسیدن به دارایی‌های                  بهره‌ور جدید</p>	<p>قابلیت                  شکل‌دهی                  مجدد منابع                  (REC)</p>
<p>Pavlou &amp; El                  Sawy, 2011;                  Li &amp; Liu,                  2014;                  Breznik &amp;                  Lahovnik,                  2016</p>		
	<p>(۱) کسب سودآوری از تنوع و تغییرات محیطی                  (۲) مدیریت ریسک‌های عمده و کلان محیطی                  (۳) محصولات و خدمات نوآورانه بیشتر نسبت به رقبا                  (۴) پیشرو بودن در معرفی محصولات و فرآیندهای جدید و پذیرش                  فناوری‌های جدید در صنعت                  (۵) عملکرد مالی بیشتر از رقبا                  (۶) رشد فروش بیشتر از رقبا                  (۷) هزینه‌های عملیاتی پایین‌تر نسبت به رقبا                  (۸) کیفیت خدمات و محصولات بهتر نسبت به رقبا</p>	<p>مزیت رقابتی                  (C.A)</p>
<p>Worren et al,                  2002; Nieto &amp;                  Quevedo,                  2005; Chai et                  al, 2011; Li &amp;                  Liu, 2014</p>		

## پیوست ۲



شکل ۱. برآورد استاندارد مدل نهایی



شکل ۲. میزان T در روابط مدل