



Paper Type: Original-Application Paper



## A Model for Gaining Competitive Advantage in Iranian Export Companies Based on Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity

Narjes Bossaghzadeh<sup>1</sup>, Mahmoud Moradi<sup>2,\*</sup> , Mohammad Tamimi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Department of Industrial Management, Masjed-e Soleiman Branch, Islamic Azad University, Masjed-e Soleiman, Iran; nbossaghzadeh@yahoo.com.

<sup>2</sup> Department of Industrial Management, Faculty of Literature and Humanities, University of Guilan, Rasht, Iran; m.moradi@guilan.ac.ir.

<sup>3</sup> Department of Accounting, Faculty of Humanities, Dezfoul Branch, Islamic Azad University, Dezfoul, Iran; tamimi.mohammad@gmail.com.

**Citation:**

Bossaghzadeh, N., Moradi, M., & Tamimi, M. (2023). A model for gaining competitive advantage in Iranian export companies based on organizational ambidexterity and absorptive capacity. *Journal of decisions and operations research*, 8(1), 102-122.

Received: 07/10/2021

Reviewed: 11/11/2021

Revised: 22/12/2021

Accepted: 15/02/2022

**Abstract**

**Purpose:** Despite the growing importance of the role of knowledge in promoting innovation performance and maintaining competitive advantage in a highly competitive global environment, organizations face many difficulties in utilizing and developing the external knowledge flow infrastructure. Promoting organizational learning based on absorptive capacity theory and creating exploration and exploitation structures based on organizational ambidexterity theory can be an explanation to help organizations to solve these problems. This study aims to explain the effect of knowledge absorptive capacity in achieving competitive advantage and the mediating role of organizational ambidexterity in a study in export companies.

**Methodology:** The initial model was extracted from the literature and in the qualitative stage through in-depth interviews with experts, the final conceptual model was drawn. The research questionnaire, after confirming its reliability and validity, was distributed among managers and experts of Iranian export companies by random sampling method. The statistical population of the research were 570 top Iranian export companies. In the qualitative section, sampling was performed by theoretical sampling method and 11 managers of companies with more than 5 and 10 years of experience were selected. The field of activity of selected companies included: gas and petrochemical, steel, auto parts, pipes and fittings and food.

**Findings:** In the quantitative section, a sample of 78 companies was selected with the help of G\*Power software. Qualitative data analysis was performed by ATLAS.ti and quantitative data with Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results show that the absorptive capacity does not have a significant effect on the competitive advantage. Nevertheless, the effect of this variable on organizational ambidexterity and the effect of organizational ambidexterity on competitive advantage is significant. Therefore, it can be said that organizational ambidexterity has been a perfect mediator in the relationship between absorptive capacity and competitive advantage.

**Originality/Value:** The findings of this study provide a path for export companies in order to gain a competitive advantage. Companies can facilitate the flow of external knowledge into the organization by strengthening the ambidexterious organizational structures, creating learning environments and strengthening the capacity to absorb knowledge.

**Keywords:** Absorptive capacity, Competitive advantage, Export companies, Organizational ambidexterity.

Corresponding Author: m.moradi@guilan.ac.ir

 <http://dorl.net/dor/20.1001.1.25385097.1402.8.1.6.8>


Licensee. **Journal of Decisions and Operations Research**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## ارایه مدل کسب مزیت رقابتی برای شرکتهای صادراتی ایران مبتنی بر دوستوانی سازمانی و ظرفیت جذب دانش

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

<sup>۱</sup>گروه مدیریت صنعتی، واحد مسجدسلیمان، دانشگاه آزاد اسلامی، مسجدسلیمان، ایران.  
<sup>۲</sup>گروه مدیریت صنعتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران.  
<sup>۳</sup>گروه حسابداری، دانشکده علوم انسانی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران.

### چکیده

**هدف:** علیرغم اهمیت روزافزون نقش دانش در گسترش عملکرد نوآوری و حفظ مزیت رقابتی در محیط رقابتی شدید جهانی، سازمان‌ها در بهره‌گیری و توسعه زیرساخت جریان دانش خارجی به سمت خود دچار مشکلات عدیده‌ای هستند. نظریه ظرفیت جذب دانش و ایجاد ساختارهای کشف و بهره‌برداری در تحقیق و توسعه به‌عنوان نظریه دوستوانی سازمانی، می‌تواند تئینی برای کمک به سازمان‌ها برای رفع این مشکلات باشند؛ بنابراین این پژوهش با هدف تبیین اثر ظرفیت جذب دانش در کسب مزیت رقابتی و نقش میانجی دوستوانی سازمانی به بررسی مطالعه در شرکتهای صادراتی پرداخته است.

**روش‌شناسی پژوهش:** مدل اولیه تحقیق از ادبیات استخراج و در مرحله کیفی و با مصاحبه عمیق با خبرگان، مدل مفهومی نهایی ترسیم شد. به‌منظور بررسی ابعاد به دست آمده، پایایی و روایی مدل جدید مورد بررسی و پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی در میان مدیران و خبرگان شرکتهای صادراتی ایران توزیع شد. جامعه آماری پژوهش ۵۷۰ شرکت برتر صادراتی ایران است. در بخش کیفی، نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری انجام و ۱۱ نفر از مدیران شرکت‌ها با بیش از ۵ و ۱۰ سال سابقه انتخاب شد. زمینه فعالیت خبرگان شرکتهای منتخب شامل حوزه‌های گاز و پتروشیمی، فولاد، قطعات خودرو، لوله و اتصالات و مواد غذایی بود. در بخش کمی نیز با کمک نرم‌افزار  $G*Power$  78 نمونه انتخاب شد. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و با کمک نرم‌افزار *ATLAS.ti* و بررسی فرضیه‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (*SEM*) مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی (*PLS*) انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج بخش کمی نشان می‌دهد که متغیر ظرفیت جذب دانش به‌صورت مستقیم بر مزیت رقابتی تاثیر معناداری ندارد؛ اما تاثیر این متغیر بر دوستوانی سازمانی و تاثیر دوستوانی سازمانی بر مزیت رقابتی معنادار است. از این رو می‌توان بیان کرد که دوستوانی سازمانی در رابطه‌ی میان ظرفیت جذب و مزیت رقابتی میانجی کامل بوده است.

**اصالت/ارزش‌افزوده علمی:** این پژوهش مسیری برای شرکتهای فعال صادراتی در زمینه کسب مزیت رقابتی ترسیم می‌کند. شرکتهای می‌توانند بر پایه تقویت ساختارهای سازمانی دوستوان، ایجاد زمینه‌های یادگیری و تقویت ظرفیت جذب دانش، جریان ورود دانش بیرونی به سازمان را تسهیل نمایند.

کلیدواژه‌ها: دوستوانی سازمانی، شرکتهای صادراتی، ظرفیت جذب دانش، مزیت رقابتی.

### ۱- مقدمه

با توجه به افزایش سرعت در نشر اطلاعات، ایده‌ها و فناوری‌ها در فضای رقابت، ضروری است تا مدیران بر چالش‌های رقابتی در سیستم نوآوری و اقتصاد جهانی تمرکز و توجه بیشتری داشته باشند. تشدید صحنه رقابت جهانی در محیطی که به‌صورت دایم در حال تغییر است،

\* نویسنده مسئول

m.moradi@guilan.ac.ir

<http://dorl.net/dor/20.1001.1.25385097.1402.8.1.6.8>



ضرورت واکنش‌های مناسب سازمان‌ها را دوچندان کرده و انعطاف‌پذیری آن‌ها متناسب با محیط نامطمین خارجی را پررنگ کرده است [71]. در این راستا تعداد کمی از شرکت‌ها قادر خواهند بود تا از تهدیدات فاصله گرفته و از فرصت‌ها استفاده نمایند. از جمله راهکارهای مهم کاهش این تهدیدات در تجارت بین‌الملل، صادرات است [17]. برای 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 عملکرد صادرات خود را بهبود بخشند که در نتیجه با شناسایی فرصت‌های جدید و افزایش صادرات، مزیت رقابتی شرکت‌ها توسعه خواهد یافت [68]. شرکت‌های صادراتی از بخش‌های اصلی و پیشرو در جهت رشد و پیشرفت اقتصادی کشور هستند که با بقای طولانی مدت، رشد و ایجاد نوآوری در صنعت می‌توانند باعث افزایش رشد اقتصادی کشور شوند و در نتیجه اشتغال و بهره‌وری کار را افزایش دهند [76].

در چنین شرایطی یادگیری از طریق بهره‌برداری مستلزم توانایی دریافت کاربردهای جدید از طریق ترکیب و بازترکیب دانش فعلی سازمان می‌باشد. از جهت دیگر، یادگیری از طریق اکتشاف نیازمند توان جذب دانش جدید از محیط می‌باشد. کوهن و لوینتال [13] این توانمندی را با عنوان «ظرفیت جذب<sup>۱</sup>» نام برده و آن را شامل توانایی تشخیص ارزش اطلاعات جدید، جذب نمودن آن در بدنه دانش خود و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری تعریف نموده‌اند. ظرفیت جذب به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک ابزار موثر در کسب و حفظ مزیت رقابتی شناخته شده است [76]. زهرا و جورج [79]، ظرفیت جذب را به‌صورت مجموعه‌ای از فرآیندها و روال‌های کاری روزمره تعریف می‌کنند که شرکت‌ها با استفاده از آن‌ها، دانش و اطلاعات را کسب، یکسان‌سازی، تبدیل و بهره‌برداری می‌کنند. آن‌ها، ظرفیت جذب را به‌عنوان «ظرفیت جذب بالقوه<sup>۲</sup>» شامل کسب<sup>۳</sup> و یکسان‌سازی<sup>۴</sup> اطلاعات و «ظرفیت جذب بالفعل<sup>۵</sup>» شامل تبدیل<sup>۶</sup> و به‌کارگیری<sup>۷</sup> دانش، در نظر می‌گیرند.

با این وجود، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. تاشمن و اریلی [73]، چنین توانایی را در توجه و تاکید همسان سازمان بر روی عوامل موثر بر دو بعد «استخراج<sup>۸</sup>» و «اکتشاف<sup>۹</sup>» می‌دانند. «دوسوتوانی سازمانی<sup>۱۰</sup>» برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کسب‌وکار در جهت حفظ مزیت رقابتی، یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران امروز است. دستیابی به دوسوتوانی سازمانی پیچیده و دشوار است؛ بنابراین درک اینکه چه محرک‌هایی سبب حرکت سازمان‌ها به سوی دوسوتوان شدن است به یک مساله مهم تبدیل شده و شناسایی عوامل موثر بر دوسوتوان شدن صادرکنندگان برتر ایران، برای بهبود مزیت رقابتی نقش حیاتی ایجاد خواهد کرد. با توجه به آنچه بیان گردید، سوالات اصلی پژوهش در دو بخش قابل ارایه است ۱- چه ابعاد، متغیرها و طبقه‌بندی‌هایی پیرامون دوسوتوانی، مزیت رقابتی و ظرفیت جذب دانش در شرکت‌های صادراتی از داده‌های کیفی حاصل شده است؟ و ۲- به چه طریقی یافته‌های کیفی حاصل شده، به‌منظور دستیابی به نتایج کمی در حوزه شرکت‌های صادراتی تعمیم داده شده‌اند؟ همان‌طور که ولاکیک و همکاران [76] اذعان نمودند که شرکت‌ها برای تقویت عملکرد صادرات خود نیاز به یکسان‌سازی دانش کسب‌شده خود در کل ساختار شرکت دارند؛ آن‌ها ظرفیت جذب را به‌عنوان یک عامل مهم و کلیدی شرکت‌ها در توسعه عملکرد صادرات شرکت‌ها می‌دانند و استدلال می‌کنند که سطح بالای ظرفیت جذب به‌طور مثبتی بر عملکرد و به طبع آن مزیت رقابتی شرکت‌های صادرکننده تاثیر می‌گذارد.

این پژوهش به مطالعه نقش دوسوتوانی و ظرفیت جذب دانش در کسب مزیت رقابتی می‌پردازد و از رویکرد ترکیبی کیفی-کمی بهره گرفته شده است. هدف از این مطالعه در مرحله کیفی، شناسایی و ایجاد یک طبقه‌بندی از ابعاد و متغیرهای موضوع پژوهش است. در ادامه و در بخش کمی، از نتایج مرحله قبل و عبارات داده‌های کیفی باهدف تدوین و آزمون فرضیاتی در مورد نقش دوسوتوانی و ظرفیت جذب دانش در کسب مزیت رقابتی استفاده شده است.

<sup>1</sup> Absorptive capacity

<sup>2</sup> Potential absorptive capacity

<sup>3</sup> Acquisition

<sup>4</sup> Assimilation

<sup>5</sup> Realized absorptive capacity

<sup>6</sup> Transformation

<sup>7</sup> Exploitation

<sup>۸</sup> Exploitation

<sup>۹</sup> Exploration

<sup>۱۰</sup> Organizational ambidexterity

## ۲-۱- مزیت رقابتی



طی سال‌های اخیر مزیت رقابتی<sup>۱</sup> در مرکز بحث اکثر استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره مزیت رقابتی مطرح شده است [56]. وجود مزیت رقابتی برای یک سازمان به معنای عملکرد بهتر نسبت به رقباست و در کوتاه‌مدت سودآوری و در بلندمدت بقا و رشد سازمان را تضمین می‌کند. در چنین شرایطی، مدیریت بر آن است تا با حفظ و ایجاد تعادل و توازن میان دگرگونی و ادامه کار سازمان، هم بی‌نقص عمل کرده و هم به‌سرعت در مسیر تطور و تکامل گام بردارد. به‌نحوی که ضمن ارایه دستاوردهای عالی و ارزشمند در وضعیت امروز خود، با چنان سرعت مناسبی متحول شده تا در آینده نیز بتواند در عرصه رقابت باقی بماند [54].

کسب مزیت رقابتی، اصل و اساس فعالیت‌های مدیران راهبردی است؛ اما با تغییرات شدید محیطی، حفظ برتری بنگاه‌ها نسبت به رقبای بسیار مشکل شده است. مزیت رقابتی، وضعیتی است که یک بنگاه را قادر می‌سازد با کارایی بالاتر و به‌کارگیری روش‌های برتر، محصول را باکیفیت بالاتر عرضه نماید و در رقابت با رقبای سود بیشتری را برای بنگاه فراهم آورد [21]. بنا بر تعریف بارنی [6] یک بنگاه زمانی دارای مزیت رقابتی است که دارای منابع و قابلیت‌های مشخصی باشد که منحصر به فرد بوده و تقلید آن‌ها مشکل بوده و بتواند محصولاتی به بازار ارایه دهند که ارزش بیشتری را در مقایسه با رقبای مشتری فراهم کنند. به‌عبارتی دیگر موفقیت شرکت در استفاده از منابع خود برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان در مقایسه با رقبای به‌چگونگی ارزش مزیت رقابتی آن شرکت بستگی دارد [40]؛ بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان باید هم به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد [6]. شایان ذکر است که سازمان باید به قابلیت‌های داخلی و موقعیت رقابتی در بازار نه به‌صورت جدا از هم بلکه به‌طور متقابل به‌عنوان منابع دستیابی به مزیت رقابتی فکر کند [59].

در رابطه با مزیت رقابتی دو اصل مدنظر است ۱- ایجاد و کسب مزیت رقابتی از طریق تلفیق کارآمد و موثر منابع محیطی و منابع سازمانی با استفاده از قابلیت‌های شبکه‌ای و هوشمندی رقابتی؛ و ۲- پایدارسازی مزیت رقابتی به‌دست آمده که در این رابطه و بر اساس نظریه مبتنی بر منابع، مساله مهم، میزان تقلیدپذیر بودن مزیت رقابتی است که این موضوع به ماهیت مزیت رقابتی، برنامه‌های حفاظتی سازمان و قابلیت‌ها و اقدامات رقبا بستگی دارد. هرچقدر منابع مزیت رقابتی دارای ابهام علی و تولید و روابط آن از نظر اجتماعی پیچیده باشد تقلیدپذیری آن مشکل خواهد بود [21].

## ۲-۲- ظرفیت جذب دانش

در محیط کسب‌وکار رقابتی که دو مشخصه اصلی آن ابهام و پیچیدگی است، مزیت رقابتی سازمان‌ها بیش از آنکه وابسته به منابع فیزیکی آن‌ها باشد، به دانشی که در اختیار آن‌هاست بستگی دارد. خارج از مرزهای سازمانی منابعی از دانش وجود دارند که سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن‌ها می‌توانند قابلیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند یا قابلیت‌های نوینی خلق کنند؛ بنابراین، توان یک سازمان در بهره‌گیری از منابع دانشی موجود در خارج از مرزهای سازمان، به‌عنوان ظرفیت جذب دانش معرفی می‌شود [55]. مفهوم ظرفیت جذب دانش اولین بار به‌وسیله "کوهن و لوینتال" تعریف شد [2]. برای فراهم آوردن مفهومی بنیادی برای این مولفه، کوهن و لوینتال [13] ظرفیت جذب را این‌گونه تعریف می‌کنند: «توانایی شناسایی ارزش اطلاعات جدید، درک و به‌کارگیری آن اطلاعات برای دستیابی به اهداف سازمان» [13]. مین‌باوا و همکاران [43]، ظرفیت جذب را به‌عنوان توانایی سازمان جهت استفاده و به‌کارگیری دانش کسب شده پیشین بررسی کردند. آن‌ها توانایی و انگیزه کارکنان را به‌عنوان جنبه‌های کلیدی ظرفیت جذب شرکت شناسایی کردند [43]. از دیدگاه صاحب‌نظران، ظرفیت جذب یک موضوع چندبعدی است [5] که در میان حوزه‌های مختلفی از قبیل یادگیری سازمانی کیم [32]، مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی [50]، قابلیت‌های پویا بیرکین‌شاو و همکاران [8] و ... قرار داده شده است. زهرا و جورج [79]، تعریف عمومی کوهن و لوینتال [28] را بازنگری کرده و گسترش دادند، آن‌ها ظرفیت جذب را به‌عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها و روندهای سازمانی معرفی کردند که طی آن سازمان به کسب،

<sup>۱</sup> Competitive advantage

یکسان‌سازی، تبدیل و به‌کارگیری دانش می‌پردازد تا قابلیت‌های پویایی در خود ایجاد کند و این قابلیت‌ها، توانایی سازمان را برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی افزایش می‌دهند.

### ۳-۲- ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل

چهار قابلیت سازمانی کسب، یکسان‌سازی، تبدیل و به‌کارگیری دانش در کنار هم و با یکدیگر خروجی ظرفیت جذب دانش را به وجود می‌آورند [19]، [20]، [28]، [39]. قابلیت‌های کسب و یکسان‌سازی، ابعادی از ظرفیت جذب "بالقوه" و قابلیت‌های تبدیل و به‌کارگیری، ابعادی از ظرفیت جذب "بالفعل" می‌باشند. ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل، دو جز از ظرفیت جذب هستند.

ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل با این‌که از یکدیگر مجزا می‌باشند اما مکمل یکدیگرند. هر دوی این‌ها در هر زمانی با یکدیگر بوده و اجرا و تکمیل آن‌ها ضروری است اما برای بهبود عملکرد شرکت، کافی نمی‌باشد. برای مثال، شرکت‌ها ممکن است نتوانند بدون اکتساب اولیه دانش، آن را بکار گیرند و نیز شرکت‌ها ممکن است دانش را کسب و یکسان‌سازی کرده اما قابلیت تبدیل و به‌کارگیری آن برای تولید سود را نداشته باشند؛ بنابراین، ظرفیت جذب بالقوه به‌تنهایی نمی‌تواند لزوماً عملکرد بالای شرکت را به همراه داشته باشد و باید آن را به ظرفیت جذب بالفعل مبدل کرد تا با تبدیل و به‌کارگیری دانش کسب و یکسان‌سازی شده بتواند منجر به بهبود و پیشرفت عملکرد و اقدامات شرکت شود [55].

در سال‌های اخیر پژوهشگران از ظرفیت جذب در تحلیل‌های گوناگون پدیده‌های سازمانی استفاده کرده‌اند. اهمیت ظرفیت جذب در میان رشته‌های مدیریت استراتژیک، مدیریت فناوری، کسب‌وکار بین‌المللی و علم اقتصاد سازمانی برجسته شده است. با مرور پژوهش‌های پیشین، مشاهده می‌شود که اکثر مطالعات تجربی، روابط معناداری بین ظرفیت جذب و خروجی نوآورانه و دیگر خروجی‌های مربوط به ایجاد مزیت رقابتی را نشان می‌دهند. شرکت‌ها ممکن است دارای قابلیت‌های مشابه باشند اما اختلاف در عملکردشان ناشی از مسیرهای تکاملی و توسعه‌ای متفاوت قابلیت‌ها و زمان‌بندی توسعه این قابلیت‌ها می‌باشد. بهبود و توسعه ظرفیت جذب بالقوه شرکت، وابسته به مسیر بوده و از تجربیات پیشین تاثیر می‌پذیرد. این وابستگی به مسیر در توسعه قابلیت‌ها می‌تواند منجر به موفقیت یا شکست شرکت شود [18]. روئارمل و تورسبای [58] دریافتند توسعه ظرفیت جذب، عامل مهمی برای انتقال اطلاعات به سمت مزیت رقابتی شرکت است. ظرفیت جذب دانش بر روی اثربخشی فعالیت‌های نوآوری اثرگذار است و سبب می‌شود نوآوری به‌عنوان یک قابلیت غیرقابل تقلید ارزشمند و نایاب شناخته شود که منجر به کسب مزیت رقابتی برای شرکت می‌گردد. سازمانی که از ظرفیت جذب دانش بالایی برخوردار است، اتصالاتی با منابع دانش خارجی ایجاد می‌کند که به‌مثابه کانال‌هایی برای انتقال افکار نو به درون سازمان عمل می‌کنند؛ بنابراین ظرفیت جذب دانش خارج از سازمان می‌تواند نقش موثری بر نوآوری و کسب مزیت رقابتی داشته باشد که بر اساس برخی مطالعات، یادگیری و نوآوری نیز عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد [29]. از این‌رو فرضیه ۱ بدین شرح قابل استنباط است.

فرضیه ۱- ابعاد ظرفیت جذب بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معنادار دارد.

### ۴-۲- دوسوتوانی سازمانی

دوسوتوانی سازمانی مفهومی نسبتاً جدید در مدیریت و مرتبط با کسب مزیت رقابتی، بقای سازمانی و بهبود عملکرد شرکت است. کلمه دوسوتوانی از دو واژه لاتین *Ambi* به معنای دوسو (دوسمت) و *Dexterity* به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط دانکن [16] و مارچ [41] در ادبیات یادگیری سازمانی و بر مبنای مشاهداتی که شرکت‌ها تمایل به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری و یا اکتشاف دارند، طرح‌ریزی و توسط تاشمن و اریلی [74] توسعه داده شده است [44]. گیسون و بیرکین‌شاو [22] دوسوتوانی را یک توانایی سازمانی در کارایی و همسویی پاسخ به تقاضاهای بازار و هم‌زمان سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند [22]. بیرکین‌شاو و همکاران [8] مفهوم دوسوتوانی را در ارتباط با تغییرات ناپیوسته مطرح کرده و آن را به‌عنوان ظرفیت یک سازمان برای بررسی متقابل تقاضاهای متضاد در یک مسیر درست و موثر تعریف می‌کنند. سارکیز و هالند [62] نیز دوسوتوانی را توانایی سازمان در پیگیری هم‌زمان نوآوری و بهره‌وری تعریف می‌کنند. دوسوتوانی در حقیقت، یک جهت‌گیری دوگانه بین اکتشاف و بهره‌برداری است که تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت را در سازمان تسهیل می‌کند و منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود [31].





شرکت‌ها تمایل دارند که منابع خود را بین اکتشاف و بهره‌برداری تقسیم کنند. اکتشاف اشاره به توصیف رفتار شرکت به‌وسیله افزایش متفاوت فعالیت‌ها، پژوهش، کشف، آزمایش، ریسک‌پذیری و نوآوری دارد. درحالی‌که بهره‌برداری به‌وسیله کاهش تفاوت‌ها، حل مسایل منظم، پایش، اجرا و کارایی، تولید و انتخاب مشخص می‌شود. در مطالعات پیشین پیشنهاد شده که این قابلیت‌ها نیازمند فرآیند، ساختار، فرهنگ و استراتژی‌های متفاوت در سازمان‌ها می‌باشد [7]. هدف شرکت‌های بهره‌بردار گرا، رسیدن به کارایی بهتر از طریق تمرکز بر روی تولید و عادی‌سازی است، شرکت‌های اکتشاف‌گرا هدفشان ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان از طریق یک رویکرد باز به یادگیری است [7]، [74]. هی و ونگ [25] دریافتند که شرکت‌هایی که به دنبال استراتژی نوآوری بهره‌بردار و اکتشافی هستند از نرخ رشد بالاتری نسبت به دیگر شرکت‌ها برخوردار هستند.

توانایی برای استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقای سازمان در آینده دو بال حرکت سازمان‌ها به سمت دوسوتوانی هستند. از دید محققان، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا است که باید به صورت کاملاً هم‌زمان پیگیری شود تا سازمان به مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست یابد. تعداد زیادی از پژوهش‌ها از بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارند الگو گرفته‌اند [30]، [34]، [69]. هرچند دست‌یابی به دوسوتوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست اما می‌توان حداکثر مدت‌زمان رسیدن به هر دو را کوتاه‌تر و سریع‌تر کرد.

غنی‌سازی دانش شرکت از طریق منابع خارجی دانش می‌تواند نوآوری شرکت را افزایش دهد. شرکت‌ها برای استفاده از دانش خارجی و اکتشاف و بهره‌برداری موفق نیاز به سطح بالای ظرفیت جذب دارند. قابلیت کسب و جذب برای بازسازی و تجدید موجودی دانش شرکت و توسعه پیامدهای نوآورانه ضروری است. قابلیت تبدیل و به‌کارگیری دانش شرکت نیز برای فرآیند نوآوری یک واحد حیاتی است و به هر دو بعد دوسوتوانی یعنی اکتشاف و بهره‌برداری کمک می‌کند [28]، [38]، [75]، [79]. پژوهش‌های اخیر به هم‌افزایی بین اکتشاف و بهره‌برداری پی برده و نقش ظرفیت جذب دانش را در این هم‌افزایی برجسته دانسته‌اند [19]، [30]. وولبردا و همکاران [77] معتقدند توانایی سازمان در شناسایی دانش جدید خارجی، جذب و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری در نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه و در نتیجه دوسوتوانی سازمانی بسیار حیاتی می‌باشد. نتایج برخی از مطالعات نشان می‌دهد که دوسوتوانی در سطوح بالای ظرفیت جذب تأثیر بیشتری بر توسعه عملکرد و کسب مزیت رقابتی دارد [69]. با توجه به استدلال و استنباط از پیشینه گفته‌شده فرضیه ۲ و فرضیه ۳ به شرح پیش رو توسعه داده می‌شوند.

**فرضیه ۲- ابعاد ظرفیت جذب بر دوسوتوانی سازمانی، تأثیر مثبت و معنادار دارد.**

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

## ۶-۲- مطالعات داخلی

در این پژوهش تلاش شده است به بررسی مرتبط‌ترین و به‌روزترین مطالعات داخلی و خارجی در حوزه‌های مزیت رقابتی، ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی پرداخته شود. از این‌رو در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

مرادی و همکاران [46] در پژوهشی تحت عنوان تبیین دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌های دانش‌بنیان با حرکت به سمت دوسوتوانی می‌توانند بقای خود را در دنیای پویای امروزی تضمین نمایند.

ابراهیم‌پور و همکاران [17] در پژوهشی تحت عنوان تأثیر دوسوتوانی نوآوری بر دانش صادراتی و عملکرد محصولات جدید در بازارهای صادراتی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که دوسوتوانی با ایجاد دو قابلیت کلیدی (اکتشاف و بهره‌برداری) در شرکت‌های صادراتی، موجبات استفاده اثربخش و کارا از دانش بازار صادراتی را فراهم کرده و بدین ترتیب زمینه‌ساز توسعه نوآوری در محصولات شرکت می‌باشد.

اکبری [1] در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری «دوستوانی نوآوری» به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد اکتشاف و به‌کارگیری نوآوری بر مزیت تمایز خدمات موثرند و نیز به‌کارگیری نوآوری بر مزیت رقابتی و مزیت تمرکز بر مشتری موثر است.

انصاری و همکاران [5] در پژوهشی تحت عنوان الگوی ساختاری ظرفیت جذب دانش و نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تاثیر ابعاد ظرفیت جذب دانش بر انواع نوآوری مثبت و معنادار بوده است و تاثیر نوآوری فرآیند بر نوآوری محصول معنادار نبوده است.

بوشهری و همکاران [9] در پژوهشی تحت عنوان نقش ظرفیت جذب در ارتقا دوستوانی نوآوری (اکتشافی و بهره‌بردارانه) به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که ظرفیت جذب تحقق‌یافته پیش‌نیاز نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه بوده و نیز ظرفیت جذب بالقوه در رابطه بین ظرفیت جذب تحقق‌یافته و نوآوری اکتشافی نقش تعدیل‌کنندگی مثبت و در رابطه بین ظرفیت جذب تحقق‌یافته و نوآوری بهره‌بردارانه نقش تعدیل‌کنندگی منفی دارد.

اکبری و همکاران [2] در پژوهشی تحت عنوان اثرات ساختار شبکه، ذخیره دانش و ظرفیت جذب بر عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج به‌دست‌آمده نشان‌دهنده آن است که ساختار شبکه، ذخیره دانش و ظرفیت جذب بر عملکرد نوآورانه موثرند. همچنین ظرفیت جذب نقش میانجی‌گری جزئی و کلی را به ترتیب در رابطه بین ذخیره دانش با عملکرد نوآورانه و ساختار شبکه با عملکرد نوآورانه ایفا می‌کند.

اسلامی و همکاران [63] در پژوهشی تحت عنوان بررسی عوامل موثر بر ظرفیت جذب و مزیت رقابتی و تاثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد توانایی فناورانه و ارتباط با مشتری رابطه مثبتی با ظرفیت جذب دارند و نیز ارتباط مثبتی بین بازاریابی نوآورانه و مزیت رقابتی برقرار است. همچنین ظرفیت جذب و مزیت رقابتی رابطه مثبتی با عملکرد شرکت دارند.

خدادادی و همکاران [31] در پژوهشی تحت عنوان تبیین نحوه تاثیر دوستوانی سازمانی بر ابعاد عملکردی سازمان در صنعت بانکداری به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آنچه بر عملکرد تاثیر مثبت دارد، تعادل بین دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف نیست و افزایش هر یک از دو بعد می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود.

صادقی و همکاران [60] در پژوهشی با عنوان تبیین نقش میانجی فرهنگ سازمانی دوستوان در ارتباط بین ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی به این موضوع پرداختند. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن بود که رابطه‌ای مثبت و معنادار بین متغیرهای پژوهش وجود دارد و فرهنگ سازمانی دوستوان در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی نقش میانجی دارد.

نامور و همکاران [47] در پژوهشی با عنوان بهبود عملکرد نوآورانه از طریق جهت‌گیری دوستوانی و مدیریت ظرفیت جذب شواهدی از صنعت دفاعی ایران به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که در بنگاه‌های دفاعی ظرفیت جذب تحقق‌یافته بر نوآوری اکتشافی، بهره‌بردارانه و دوستوانی موثر است و ظرفیت جذب بالقوه روابط آن‌ها را تعدیل می‌کند.

مومنی و همکاران [45] در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت دانش مشتری بر ظرفیت نوآوری با نقش میانجی ظرفیت جذب دانش به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیران با شناسایی و شبیه‌سازی ایده‌ها و اطلاعات مشتریان، دانش فراسازمانی و بهره‌برداری از آن‌ها در فرآیندها و عملیات صنعت، ضمن ارتقا ظرفیت جذب دانش، زمینه لازم را برای ظرفیت نوآوری فراهم می‌آورند.

معصوم و نوروزی [42] در پژوهشی تحت عنوان توسعه محصول جدید از طریق توسعه فرهنگ حمایت از نوآوری و دوستوانی سازمانی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که فرهنگ حمایت از نوآوری تاثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی سازمانی و عملکرد توسعه محصول جدید دارد. همچنین دوستوانی سازمانی شامل قابلیت اکتشاف و بهره‌برداری تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد توسعه محصول جدید دارد.





رائی و محمدی دولت‌آبادی [55] در پژوهشی تحت عنوان ارایه چارچوبی جهت شناسایی مزیت رقابتی سازمان‌های کوچک و متوسط تولیدی در شرایط عدم قطعیت به شناسایی شایستگی‌های محوری و متعاقبا مزیت رقابتی سازمان‌های کوچک و متوسط تولیدی در شرایط عدم قطعیت فازی می‌پردازد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که شایستگی‌های محوری خدمات مشتری و تبلیغات به‌عنوان "مزیت رقابتی" در سازمان‌های کوچک و متوسط تولیدی تلقی می‌شود.

## ۲-۷- مطالعات خارجی

سیو و همکاران [66] در پژوهشی تحت عنوان تاثیر ظرفیت جذب، اکتشاف و بهره‌برداری بر خلاقیت فردی اثر تعدیل‌کنندگی سلامت ذهنی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد خود اثربخشی خلاق، دانش فردی و پشتیبانی IT از طریق ظرفیت جذب، اکتشاف و بهره‌برداری بر خلاقیت فردی تاثیر می‌گذارد و سلامت ذهنی روابط میان آن‌ها را تعدیل می‌بخشد.

اینکل و همکاران [19] در پژوهشی تحت عنوان نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه به چه میزان ابعاد ظرفیت جذب سطح فردی در آن مشارکت دارد؟ به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که نتایج مشارکت دوجانبه شایستگی‌های فردی در جذب و یکسان‌سازی دانش خارجی را نشان می‌دهد. درحالی‌که نوآوری اکتشافی با تلاش‌های جذب فردی پیشرفت می‌کند، تحقق نوآوری بهره‌بردارانه به‌طور معناداری با این تلاش‌ها مرتبط نیست.

سولیس مولینا و همکاران [69] در پژوهشی تحت عنوان مفهوم عملکرد دوسوتوانی سازمانی در مقابل تخصص در بهره‌برداری یا اکتشاف نقش ظرفیت جذب به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که دوسوتوانی، تاثیر بیشتری در سطوح بالای ظرفیت جذب دارد؛ درحالی‌که تخصص در بهره‌برداری یا اکتشاف تاثیر بیشتری بر سطوح پایین ظرفیت جذب دارد.

لیماج و برنر ویدر [38] در پژوهشی تحت عنوان نقش ظرفیت جذب و تعادل فرهنگی بر نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه در SMEs، به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که اثرات ظرفیت جذب بالقوه بر نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه شرکت‌ها کاملا توسط ظرفیت جذب بالفعل تعدیل می‌یابد. اثرات مثبت ظرفیت جذب بالفعل بر نوآوری بستگی به تعادل فرهنگی در کل شرکت دارد.

لی و همکاران [36] در پژوهشی با عنوان سرمایه اجتماعی و دوسوتوانی سازمانی اثر تعدیل‌کننده ظرفیت جذب، به بررسی این موضوع پرداخت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که سرمایه اجتماعی، میزان تعامل، همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش اعضای سازمان با یکدیگر و با نقش آفرینان خارجی، بر اجرای هم‌زمان نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه تاثیر مثبت دارد. همچنین ظرفیت جذب به‌طور مثبت تاثیر سرمایه اجتماعی را بر دوسوتوانی سازمانی تقویت می‌کند.

درانیو و همکاران [15] در پژوهشی با عنوان دوسوتوانی سازمانی و عملکرد رویکردهای ارزیابی و شواهد تجربی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها حاکی از ارتباط مثبت بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد در بخش انرژی بود.

پانگارسو و همکاران [51] در پژوهشی به بررسی تجربی نقش میانجی دوسوتوانی نوآوری بر تاثیر ظرفیت جذب در کسب مزیت رقابتی پایدار پرداختند. اطلاعات پژوهش با نظرسنجی از کارکنان ۶۴ موسسه آموزش عالی خصوصی اندونزی جمع‌آوری گردید. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که دوسوتوانی نوآوری واسطه تاثیر ظرفیت جذب بر مزیت رقابتی پایدار است.

کورنیواو و همکاران [35] در پژوهشی تحت عنوان از تسهیم دانش تا کیفیت عملکرد نقش ظرفیت جذب، دوسوتوانی و قابلیت نوآوری در صنعت خلاق به بررسی این موضوع پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری با ظرفیت جذب و دوسوتوانی دارد. درحالی‌که دوسوتوانی و ظرفیت جذب رابطه مثبت و معناداری با قابلیت نوآوری و قابلیت نوآوری رابطه مثبت و معناداری با کیفیت عملکرد شرکت دارد. پس انتظار می‌رود افراد شاغل در صنایع خلاق بتوانند کیفیت عملکردشان را از طریق افزایش تسهیم دانش، ظرفیت جذب، دوسوتوانی و قابلیت نوآوری بهبود بخشند.

گورلک [23] در پژوهشی تحت عنوان اثرات سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر سرمایه فکری، دوسوتوانی سازمانی و ظرفیت جذب دانش شواهدی از صنعت هتل به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از مدیران ارشد



هتل های چهار و پنج ستاره، نتایج نشان می دهد سرمایه فکری به عنوان یک میانجی کامل اثرات سیستم های کاری با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی و ظرفیت جذب دانش عمل می کند.

شابت [64] در پژوهشی تحت عنوان از استخرهای دانش تا شبکه های فعال شده رویکرد مفهومی به ظرفیت های جذب کننده در مقصد روستایی آذربایجان به بررسی این موضوع پرداخت. در این پژوهش یک رویکرد مفهومی برای مدل سازی ارتباطات بین سازمانی به عنوان توانایی شرکت ها برای شناخت و ارزش گذاری پتانسیل های محصول در اکوسیستم ارایه شده است.

سان و همکاران [70] در پژوهشی تحت عنوان تعبیه شبکه دوگانه، ظرفیت جذب و عملکرد نوآوری در شرکت، شواهدی از صنعت تولید فناوری پیشرفته چینی به بررسی این موضوع پرداختند. نتایج پژوهش نشان می دهد که هم زنجیره ارزش و هم زنجیره دانش عملکرد نوآوری شرکت را افزایش می دهند؛ اما آن ها از طرق مختلف عملکرد نوآوری شرکت را ارتقا می دهند.

با توجه به پژوهش های داخلی و خارجی پیشین انجام شده مشاهده می شود که متغیرهای ظرفیت جذب، مزیت رقابتی و دوستوانی سازمانی در نقش های مختلف میانجی، مستقل و وابسته بکار گرفته شده اند؛ اما به طور خاص مدلی برای کسب مزیت رقابتی برای شرکت های صادراتی ایران مبتنی بر دوستوانی سازمانی و ظرفیت جذب دانش ارایه نشده است.

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع ترکیبی کیفی- کمی بوده و فرآیند پژوهش در دو بخش کیفی و کمی شکل گرفته است. ابتدا، از بررسی گسترده ادبیات با رویکرد کتابخانه ای باهدف استخراج مدل اولیه استفاده شد. بخش کیفی که در آن از رویکرد تحلیل محتوای جهت دار استفاده شده است، باهدف نهایی سازی و بومی سازی ابعاد مدل با ابزار مصاحبه های عمیق صورت گرفته است و بخش کمی پژوهش دارای دو بخش است: ۱- بررسی مجدد و گسترده ی مبانی نظری بر اساس کدهای استخراج شده در مرحله کیفی و خروجی های تحلیل محتوا که خروجی این مرحله منجر به ترسیم مدل نهایی شد و ۲- عملیاتی سازی مولفه های پژوهش که خروجی آن تهیه پرسشنامه برای کمی سازی مدل نهایی می باشد.

جامعه آماری هدف این پژوهش را شرکت های برتر صادراتی ایران تشکیل می دهند که مشتمل بر ۵۷۰ شرکت می باشند. البته ذکر این نکته ضروری است که تعداد این شرکت ها در طول زمان متغیر بوده و ثابت نمی باشد. از این رو تعداد شرکت ها در این پژوهش مربوط به بازه زمانی مورد بررسی (سال ۹۴ الی ۹۶) می باشد.

نمونه گیری در بخش کیفی، با راهبرد نمونه گیری هدفمند و روش نمونه گیری نظری بوده است. تعداد نمونه در این مرحله، ۱۱ نفر از مدیران شرکت های صادراتی در ایران را شامل می شود و در بخش کمی از نمونه گیری تصادفی ساده و نرم افزار  $G*Power$  استفاده شد. با در نظر گرفتن ضریب تاثیر<sup>۱</sup> متوسط (۰/۱۵)، سطح خطای نوع اول ( $\alpha = 0.05$ )، قدرت آزمون<sup>۲</sup> ۰/۸ و تعیین بیشترین تعداد متغیر پیش بین در این مدل به تعداد ۳ متغیر، حجم نمونه به ۷۸ آزمودنی رسیده است. با توجه به تعیین سطحی از خطا به منظور عدم دریافت پرسشنامه های کامل و سالم (در اثر مفقود شدن پرسشنامه، عدم پاسخگویی به پرسشنامه، پرسشنامه های ناقص و مخدوش) پرسشنامه بین ۱۲۰ شرکت از شرکت های برتر صادراتی ایران توزیع گردید که در نهایت ۷۸ پرسشنامه مناسب و بدون نقص جمع آوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در بخش کیفی از رویکرد تحلیل محتوای کیفی جهت دار و ابزار مصاحبه عمیق استفاده شده است؛ و در بخش کمی برای آزمون و سنجش مدل و همچنین بررسی فرضیه ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری<sup>۳</sup> مبتنی بر روش حداقل مربعات جزئی<sup>۴</sup> با نرم افزار  $Smart PLS 2$  استفاده شده و ابزار پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات بکار گرفته شده است.

<sup>1</sup> Effect size

<sup>2</sup> Power

<sup>3</sup> Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>4</sup> Partial Least Squares (PLS)





روایی بخش کیفی با روش‌های تطبیق توسط اعضا، بررسی همکار و مشارکتی بودن پژوهش انجام گرفت که نشان از مناسب بودن روایی دارد. روایی و پایایی در بخش کمی به این صورت بوده است که در بخش مدل‌های اندازه‌گیری برای سنجش پایایی از معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> و برای سنجش روایی نیز از معیار روایی همگرا (AVE) استفاده شده است و مطلوب است که مقدار شاخص AVE در یک سازه‌ی مرتبه‌ی اول یا مرتبه‌ی دوم ۰/۵ یا بیشتر باشد [24]. روایی محتوا و صوری پژوهش نیز پس از مرور جامع ادبیات موضوع و طراحی چارچوب اولیه پرسشنامه، از نظرهای اساتید، صاحب‌نظران و محققان مرتبط، در رابطه با میزان درستی و شفافیت سوالات پرسشنامه نظرخواهی به عمل آمد و اعتبار پرسشنامه تایید شد. مقدار ۰/۷ به‌عنوان حداقل مقدار قابل قبول شاخص پایایی ترکیبی و شاخص آلفای کرونباخ مبنای قرار گرفت [14]. مقادیر محاسبه شده مربوط به پایایی و روایی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- مقادیر پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش.

Table 1- Validity and reliability report.

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
ظرفیت جذب	0.89	0.91	0.34
ظرفیت جذب بالقوه	0.84	0.88	0.44
ظرفیت جذب بالفعل	0.76	0.82	0.30
اکتساب	0.71	0.80	0.41
یکسان‌سازی	0.60	0.78	0.54
تبدیل	0.71	0.81	0.41
به‌کارگیری	0.61	0.75	0.38
دوستوانی سازمانی	0.84	0.87	0.32
اکتشاف	0.68	0.78	0.35
بهره‌برداری	0.73	0.81	0.35
مزیت رقابتی	0.76	0.82	0.37

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ کرده‌اند. همچنین مقدار AVE در اکثر عوامل کمتر از ۰/۵ می‌باشد. در این مورد فورنل و لارکر بیان کردند که چنانچه مقدار AVE عواملی کمتر از ۰/۵ باشد، اما میزان پایایی ترکیبی (CR) این عوامل بالای ۰/۶ باشد، روایی همگرایی آن‌ها قابل قبول است [61]؛ بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری در این پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار هستند.

پس از تایید برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفت. در بخش مدل ساختاری از معیارهای ضرایب معناداری (t-value)، معیار ضریب تعیین (R Squares) و معیار افزونگی (Redundancy) استفاده شده است. مقادیر مربوط به t-value در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- گزارش مقادیر معناداری.

Table 2- T-Value report.

مسیرها	برآورد استاندارد	میزان T
A.C----> P.A.C	0.971	52.821
A.C----> R.A.C	0.949	32.091
P.A.C----> ACQ	0.955	126.509
P.A.C----> ASS	0.911	58.008
R.A.C----> TRN	0.929	39.170
R.A.C-> EXPT1	0.793	13.669
O.A----> EXPR	0.957	91.038
O.A---> EXPT2	0.968	131.883

<sup>1</sup> Validity

<sup>2</sup> Reliability

<sup>3</sup> Composite Reliability (CR)

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می شود از طرفی تمامی مسیرها در مدل اندازه گیری دارای ضریب استاندارد بالای ۰/۴ بوده و از طرفی دیگر تمامی مسیرها در برآورد معناداری دارای ضرایب معناداری بیشتر از ۱/۹۶ هستند که این امر معنادار بودن تمامی مسیرها در سطح اطمینان ۹۵% و مناسب بودن مدل را تایید می کند.

مقادیر مربوط به  $R^2$  Squares در جدول ۳ ارائه شده است. چین [12] سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی معرفی می کند [14]. همچنین هیر و همکاران [24] مقادیر ۰/۷۵، ۰/۵ و ۰/۲۵ را به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف در نظر گرفته اند [24]. با توجه به موارد مطرح شده، تمامی سازه ها در حد قوی می باشند و این نشان دهنده ی مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش می باشد.

جدول ۳- گزارش نتایج  $R^2$  و افزونگی.  
Table 3-  $R^2$  and redundancy results.

متغیرهای درونزا	ظرفیت جذب بالقوه	ظرفیت جذب بالفعل	اکتساب	یکسان سازی	تبدیل	به کارگیری	دوسوتوانی سازمانی	اکتشاف	بهره برداری	مزیت رقابتی
$R^2$	0.943	0.901	0.912	0.830	0.863	0.629	0.888	0.915	0.936	0.951
Communality	0.435	0.301	0.411	0.541	0.414	0.381	0.320	0.347	0.347	0.374
Redundancy	0.407	0.268	0.362	0.412	0.356	0.231	0.280	0.312	0.320	0.057

یک معیار مناسب برای سنجش برازش بخش ساختاری مدل های معادلات ساختاری، مقدار میانگین افزونگی های مربوط به عامل های درونزا در یک مدل است. هرچه قدر این مقدار بیشتر باشد، نشان از برازش مناسب تر بخش ساختاری یک مدل دارد [14]. مقدار این شاخص برای تمامی متغیرهای درونزا ۰/۳۰۰۵ است که در حدود متوسط قلمداد می گردد.

در نهایت به منظور بررسی برازش کلی مدل، برخی از منابع اشاره به استفاده از معیار  $GOF^1$  دارند؛ اما کارایی این شاخص با تردیدهایی همراه است. به گونه ای که هنسلر و سارستد [26] بیان می کنند که مقادیر بالای  $GOF$  یک شناسه گمراه کننده برای پژوهشگران در زمینه ارزیابی کل پژوهش خواهد بود و پیشنهاد می کنند که به جای اتکا به این شاخص، با دقت ضرایب مسیر و معناداری آن ها را در مدل مورد ارزیابی قرار دهند و قضاوت و تصمیم گیری خود در مورد مدل را بر اساس چنین معیاری انجام دهند. از این رو در این پژوهش از این شاخص استفاده نگردید؛ و تنها به ارزیابی مدل های اندازه گیری و مدل ساختاری بر اساس معیارهای موجود که از قابلیت اعتماد بیشتری برخوردارند، بسنده کرده است.

## ۲-۳- واریانس روش مشترک

از آنجاکه در این پژوهش داده های مربوط به متغیرهای مدل توسط یک خبره در هر شرکت صادراتی مورد مطالعه جمع آوری شده است، ممکن است خطای روش مشترک<sup>۲</sup> یا همان واریانس روش مشترک<sup>۳</sup> مساله ساز باشد. برای حل این مشکل، آزمون «تک عاملی هارمن<sup>۴</sup>» مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس این تکنیک زمانی می توان گفت مقدار قابل توجهی واریانس یا خطای روش مشترک وجود دارد که خواه یک عامل از تحلیل عاملی به دست آید یا چندین عامل از تحلیل عاملی استخراج شده و یک عامل در میان عامل های دیگر میزان خیلی زیادی (بیش از ۵۰%) از واریانس کل متغیرها را تبیین کند [52]. در پژوهش حاضر طبق این تکنیک، اولین عامل به دست آمده فقط می تواند ۳۱/۲۸۲% کل واریانس متغیرها را تبیین کند. چون یک عامل به تنهایی استخراج نشد و اولین عامل هم نتوانست مقدار زیادی (بیش از ۵۰%) از واریانس کل متغیرها را تبیین کند، می توان نتیجه گرفت این پژوهش مشمول واریانس یا خطای روش مشترک نمی باشد.

<sup>1</sup> Goodness Of Fit

<sup>2</sup> Common method bias

<sup>3</sup> Common method variance

<sup>4</sup> Harman's single-factor test





در این قسمت از تحلیل، چگونگی شکل‌گیری متغیرها از مفاهیم سازنده آن‌ها با رویکرد تحلیل محتوا کیفی جهت‌دار با توجه به نمونه‌های این پژوهش و منابع نظری حمایت‌کننده آن ارایه می‌شود.

در این پژوهش، بعد از یازده مصاحبه، نمونه‌گیری به اشباع رسید. به این منظور از مصاحبه عمیق استفاده شد. بعد از تشریح هدف و فرآیند پژوهش، مصاحبه با پرسش کلی و باز آغاز شد. در انجام مصاحبه‌ها سعی شد حداقل دخالت در روند مصاحبه وجود داشته باشد، در عین حال با پرسش‌های مناسب از انحراف مسیر مطالعه جلوگیری شده و همچنین با پرسش‌های پیش‌برنده، روند مصاحبه برای پوشش دادن اهداف پژوهش هدایت شد. پرسش‌های بعدی و پیگیری‌کننده بر اساس اطلاعاتی که شرکت‌کننده ارایه می‌کرد، برای روشن شدن موضوع مورد مطالعه پرسیده می‌شد، همچنین پرسش‌های عمق‌دهنده مصاحبه مانند «بیشتر توضیح دهید»، «منظورتان چیست» و «آیا می‌توانید مثالی بیان کنید تا من برداشت شما را بهتر متوجه شوم» در میان مصاحبه متناسب با پاسخ‌ها پرسیده شد. در حین و بلافاصله بعد از مصاحبه، مصاحبه‌ها به شکل نوشتاری درآمد و فرآیند کدگذاری مطابق جدول ۴ انجام شد که در اینجا برای اختصار، از ارایه همه نقل‌قول‌ها خودداری شده و صرفاً نحوه استخراج یکی از ابعاد پژوهش ارایه شده است. البته لازم به ذکر است که تمامی ۱۱ نفر از افراد مصاحبه‌شونده، از مدیران شرکت‌های فعال در حوزه صادرات بوده که تمامی آنان مرد بوده‌اند. ۳۷٪ از آن‌ها دارای تحصیلات لیسانس، ۴۵٪ از آن‌ها دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و ۱۸٪ از آن‌ها دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. همچنین این افراد مدیران شرکت‌هایی بوده‌اند که ۸۲٪ از این شرکت‌ها دارای سابقه بالای ۱۰ سال و ۱۸٪ از این شرکت‌ها دارای تجربه‌ای بین ۵ تا ۱۰ سال بوده است.

جدول ۴- نمونه‌ای از فرآیند استخراج گویه‌ها، ابعاد و متغیرها.

Table 4- The process of extraction questions, dimensions and variables (a sample).

متغیر	بعد	گویه	نقل قول
ظرفیت جذب بالفعل به‌کارگیری دانش	پاسخ‌گویی نسبت به شکایات مشتریان	شفاف بودن نحوه انجام فعالیت‌ها	در شرکت ما کلیه فرآیندها تعریف شده دارای شناسنامه بوده، برنامه‌ها و اهداف آن مشخص است، در راستای اجرای امور، رئوس اجرایی و دستورالعمل‌های تعریف شده و مکانیزم‌های جمع‌آوری اطلاعات از طریق فرمت‌های و کانال‌های ایجاد و گردش آن‌ها، مشخص و تعریف شده است. همچنین از طریق سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی مانند سیستم‌های انبار، تولید، برنامه‌ریزی، فروش، خرید و مالی، این فرآیندها به یکدیگر به نحو مقتضی، مرتبط شده‌اند.
		پاسخ‌گویی نسبت به شکایات مشتریان	برای پاسخ‌گویی به شکایات مشتریان شیوه و دستورالعمل مشخصی تعریف شده و مطابق آن ظرف مدت ۴۸ ساعت بایستی شکایت بررسی و پاسخ داده شود و همچنین ظرف مدت دو هفته اقدام اصلاحی لازم تعریف گردد. شکایات مشتریان از طریق کانال‌های ارتباطی مانند نمایندگان مستقر در محل مشتری، شماره‌های تماس مستقیم با کارشناسان رضایت مشتری و از طریق تیم تحقیقات بازار به اطلاع شرکت می‌رسد.
		تقسیم‌بندی روشنی از نقش‌ها و مسئولیت‌ها	در شرکت سیستم مدیریت کیفیت بر مبنای استاندارد IATF 16949 مستقر شده و بر همین اساس و در قالب برآوردن نیازمندی‌های مرتبط با این سیستم، همان‌گونه که قبلاً نیز ذکر گردید، فرآیندهای لازم تعریف شده و ارتباطات میان آن‌ها و روش‌ها و دستورالعمل موجود، شرح وظایف افراد داخل هر فرآیند توسط مدیر آن فرآیند تعریف می‌شود.
نحوه اجرای محصولات و فرآیندهای جدید	نحوه اجرای محصولات و فرآیندهای جدید	نحوه اجرای محصولات و فرآیندهای جدید	محصولات در قالب روش APQP، به‌صورت پروژه تعریف شده و در طی همان مراحل پس از تهیه پروتوتایپ و اخذ تایید مشتری، مراحل تولید یک روز خط و سپس تولید انبوه به ترتیب با تهیه کلیه مدارک فنی مرتبط در هر مرحله، اجرا می‌شود. در مورد فرآیندها نیز پس از اجرای آزمایشی در یک سطح نمونه و جمع‌آوری اطلاعات حاصل اجرا و تحلیل آن، به‌صورت اجرایی تعریف و در مدارک لحاظ می‌گردد و برای اجرا ابلاغ می‌شود.
		دارا بودن یک زبان مشترک درباره شیوه‌های نوآوری	شرکت دارای یک تیم منسجم و متخصص نسبت به کار و امور می‌باشد. این تیم همواره با به‌کارگیری آخرین روش‌های علمی و معتبر علاوه بر اینکه همواره کار خود را بهبود می‌دهد و سطح عملکرد را ارتقا می‌بخشد، توانسته با استفاده از دانش تخصصی خود، با صاحبان دانش فنی بروز دنیا ارتباط برقرار نموده و خود را در سطح نیاز تجهیز نماید.

متغیرها و گویه‌های پژوهش به شرح جدول ۵ ارایه شده است. ضمن اینکه در این جدول به‌منظور نشان دادن تطابق خروجی‌های تحلیل کیفی با ادبیات پژوهش، منابع حمایت‌کننده گویه‌های استخراج شده نیز ارایه شده است. برای تسهیل، تسریع و افزایش دقت در تحلیل

داده‌های کیفی از نرم‌افزار *ATLAS.ti* استفاده شد که نتایج آن برای هر متغیر به صورت جداگانه در قالب شبکه روابط مفاهیم نمایش داده شده است (شکل ۱ تا شکل ۳).

جدول ۵- متغیرها، ابعاد و گویه‌های پژوهش.

Table 5- Research variables, dimensions and questions.

متغیرها	ابعاد	گویه‌ها	منابع
ظرفیت جذب بالقوه P. A.C	اکتساب ACQ	تعاملات با سایر شرکت‌ها جهت کسب دانش جدید، جمع‌آوری اطلاعات از طریق ابزارهای غیررسمی، برگزاری جلسات دوره‌ای با مشتریان و تامین‌کنندگان، دیدار با اشخاص ثالث از قبیل حسابداران، مشاوران و ...	جانسون و همکاران [28]، فرنه‌ابر و پاتل [20]، اینکل و همکاران [19]
یکسان‌سازی ASS		شناسایی تغییرات محیطی، شناسایی فرصت‌های جدید جهت برآوردن نیازهای مشتریان، تجزیه و تحلیل و تفسیر تقاضاهای در حال تغییر بازار	
ظرفیت جذب بالفعل R. A.C	تبدیل TRN	بررسی پیامدها و عواقب تقاضاهای در حال تغییر بازار، ثبت و ذخیره دانش کسب‌شده جدید، شناسایی سودمندی دانش خارجی جدید، تسهیم تجربیات کارکنان با یکدیگر، درک فرصت‌های دانش خارجی جدید	جانسون و همکاران [28]، فرنه‌ابر و پاتل [20]
به‌کارگیری EXPT1		شفاف بودن نحوه انجام فعالیت‌ها، پاسخگویی نسبت به شکایات مشتریان، تقسیم‌بندی روشنی از نقش‌ها و مسئولیت‌ها، نحوه اجرای محصولات و فرآیندهای جدید، دارا بودن یک زبان مشترک درباره شیوه‌های نوآوری	
دوستوانی سازمانی O.A	اکتشاف EXPR	کشف ایده‌های فناورانه جدید و ترویج تفکر خلاقانه، کسب مهارت‌های سازمانی و مدیریتی کاملاً جدید، توانایی کشف فناوری‌های جدید، ایجاد نوآوری با تولید محصولات و خدمات جدید، کشف راه‌حل‌های خلاقانه برای کسب رضایت مشتری، سرمایه‌گذاری جهت ورود به بخش‌های جدید بازار، جذب گروه‌های مشتریان جدید	پری‌تو و همکاران [53]، فرنه‌ابر و پاتل [20]، کیتاچی و چلیک [33]، سیو و همکاران [66]، اینکل و همکاران [19]، شنگ [67]، لیماج و برنویدر [38]
بهره‌برداری EXPT2		بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها، بهبود مستمر قابلیت اطمینان محصولات و خدمات، افزایش خودکارسازی عملیات، بررسی مستمر رضایت‌مندی مشتریان موجود، حفظ رضایت مشتریان کنونی، استفاده از شایستگی‌های موجود	
مزیت رقابتی C.A		کسب سودآوری با استفاده از تغییرات محیطی، مدیریت ریسک‌های کلان محیطی، نوآوری در محصولات و خدمات، تمایل به پیشرو بودن در معرفی محصولات و فرآیندهای جدید در صنعت، بهبود عملکرد مالی شرکت، افزایش نرخ رشد فروش شرکت، کاهش هزینه‌های عملیاتی، بهبود کیفیت خدمات و محصولات	وارن و همکاران [78]، نیتو و کوودو [48]، چای و همکاران [11]، لی و لیو [37]

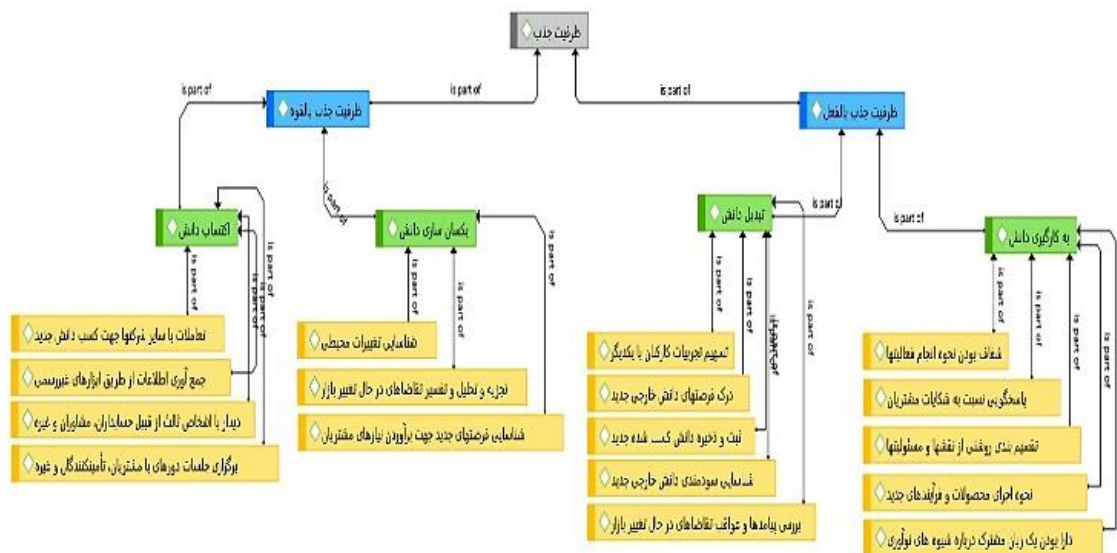
#### ۱-۴- ظرفیت جذب دانش

با توجه به نتایج تحلیل کیفی متغیر ظرفیت جذب از دو بعد ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل تشکیل شده است. همان‌گونه که در مصاحبه‌ها مشاهده گردید در بخش ظرفیت جذب بالقوه، شرکت‌ها دانش موردنیاز خود را اغلب از طریق راه‌ها و ابزارهای غیررسمی به دست می‌آورند هرچند برخی از شرکت‌ها اذعان داشتند که حضور در همایش‌ها و کنفرانس‌های تخصصی ملی و بین‌المللی ابزاری هم‌رسمی و هم غیررسمی برای اکتساب دانش موردنیاز است. از سوی دیگر در بخش ظرفیت جذب بالفعل نکته موردتوجه این است که در تبدیل و به‌کارگیری دانش، شرکت‌ها بسیار علاقه‌مند عمل می‌کنند و یکی از دلایل آن انجام کارهای تیمی در برخی از فرآیندهای شرکت است. البته برخی از شرکت‌ها به‌صورت کاملاً نظام‌مند و از طریق سامانه‌های هوشمند این دانش را ثبت کرده و بکار می‌گیرند. تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها از جمله مواردی بوده که بدون استثنا در تمامی شرکت‌ها به‌طور روشن و واضح تعیین شده و حتی انجام کارهای تیمی در





شرکت‌ها نیز باعث این نشده که لطمه‌ای به نقش هر فرد در سازمان بزند. در واقع این‌گونه می‌توان بیان کرد که هر زمان شرکت‌ها از طرق و ابزارهای مختلف ظرفیت جذب خود را چه در کوتاه‌مدت و چه در بلندمدت بهبود بخشیدند، آثار مثبت آن را در افزایش رقابت‌پذیری و بهبود شاخص‌های عملکرد شرکت مشاهده نمودند. این متغیر همراه با شبکه روابط مفاهیم تشکیل‌دهنده آن مطابق با خروجی نرم‌افزار *ATLAS.ti* در شکل ۱ آورده شده است.

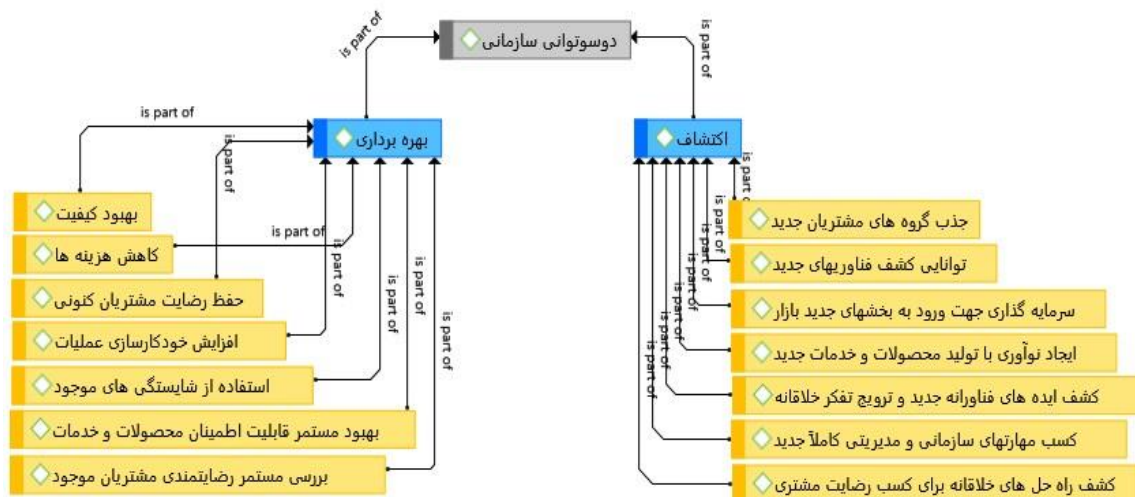


شکل ۱- خروجی *ATLAS.ti*: ظرفیت جذب دانش.

Figure 1- *ATLAS.ti* output (absorptive capacity).

#### ۲-۴- دوسوتوانی سازمانی

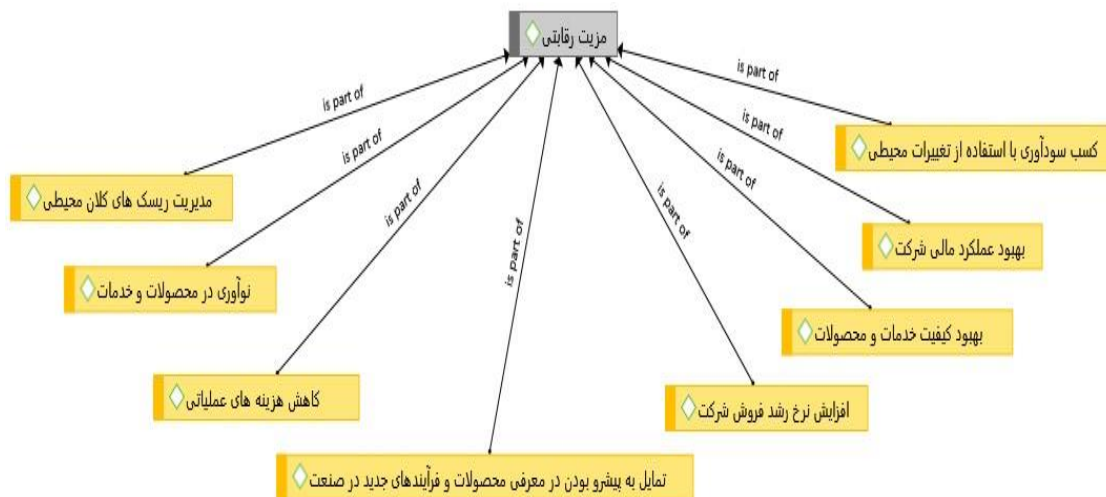
با توجه به نتایج تحلیل کیفی متغیر دوسوتوانی از دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری تشکیل شده است. در بخش اکتشاف مشاهده شد که بیشترین تمایل به فناوری‌های جدید، مشتریان و بخش‌های جدید بازار و مهارت‌های سازمانی جدید مربوط به شرکت‌هایی است که در بازاری متلاطم مشغول به فعالیت هستند. در این شرکت‌ها برای راه‌حل‌های خلاقانه و ایده‌های فناورانه مشوق‌هایی در نظر گرفته می‌شود و حتی تیم‌های چند تخصصی جهت رصد محیط برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها تشکیل و با صاحبان دانش فنی به‌روز در دنیا ارتباط برقرار می‌گردد و حتی با راه‌اندازی نظام پیشنهادها در شرکت از تفکر خلاق کارکنان بهره لازم را می‌گیرند. از سوی دیگر در بخش بهره‌برداری دو عنصر بهبود کیفیت و کاهش هزینه در سرلوحه تمامی شرکت‌ها قرار گرفته و از طرق مختلف برای دستیابی به این دو عنصر تلاش می‌کنند. همچنین رضایت و حفظ مشتریان از جمله مواردی بوده که اکثر شرکت‌ها به آن اعتقاد راسخ داشتند و بسته به نوع شرکت از راهکارهای مختلف مانند مشارکت در سود شرکت، نظام مدیریت ارتباط با مشتری، تخفیفات ویژه و ... استفاده می‌کنند. مطابق شکل ۲ خروجی نمایش شبکه این متغیر در *ATLAS.ti* نشان داده شده است.



شکل ۲- خروجی *ATLAS.ti*: دوسوتوانی سازمانی.

Figure 2- *ATLAS.ti* output (organizational ambidexterity).

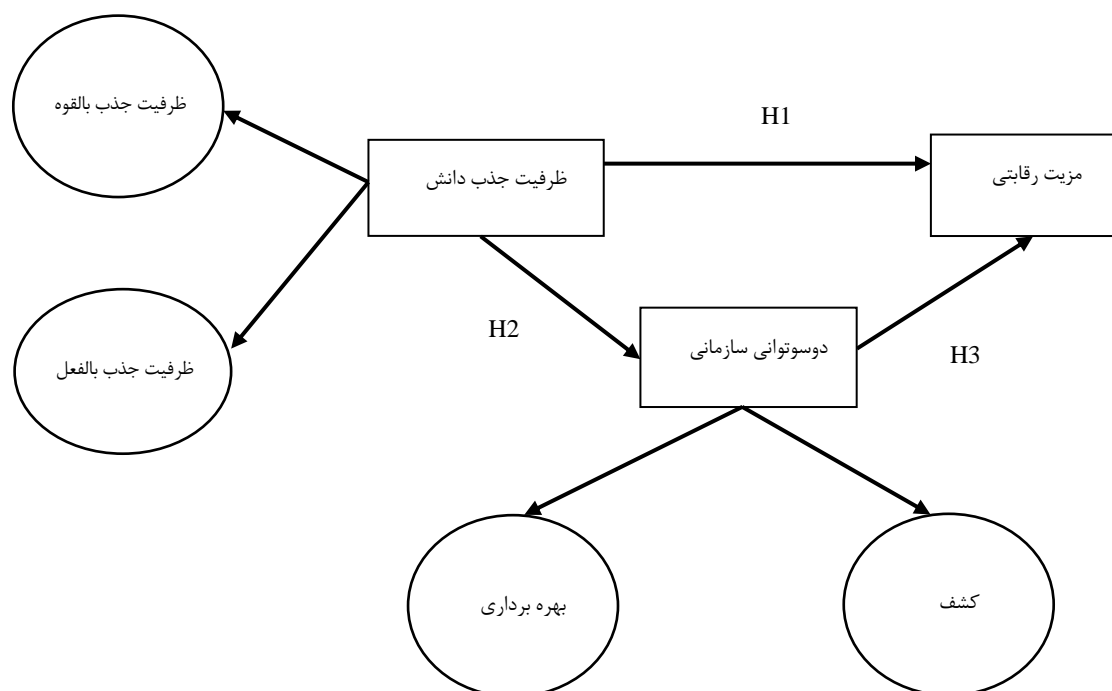
شرکت‌هایی که همواره به دنبال رصد مستمر تغییرات محیط کسب و کار بوده‌اند توانسته‌اند به سطح قابل قبولی از سودآوری و مزیت رقابتی نیز برسند اما مشاهده می‌شود در برخی از اوقات نوساناتی غیرقابل پیش‌بینی مانند نوسانات ارز، تحریم‌ها و ... باعث سخت‌تر کردن شرایط می‌شود و منجر به این می‌شود که شرکت‌ها در برخی موارد فقط به حفظ وضع موجود خود اکتفا کنند و در واقع شاید بدین وسیله ریسک‌های ناشی از تغییرات غیرقابل پیش‌بینی را کاهش می‌دهند. همچنین شرکت‌هایی که در بازاری نسبتاً ثابت و قابل پیش‌بینی فعالیت می‌کنند ترجیح می‌دهند تا در اولویت اول از طریق کاهش هزینه و در اولویت بعدی بهبود کیفیت بتوانند به سودآوری بیشتری دست یابند. شکل ۳ مفاهیم تشکیل‌دهنده متغیر مزیت رقابتی را مطابق خروجی *ATLAS.ti* نمایش می‌دهد.



شکل ۳- خروجی *ATLAS.ti*: مزیت رقابتی.

Figure 3- *ATLAS.ti* output (competitive advantage).

پس از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و نیز مصاحبه با مدیران، نتایج بخش کیفی پژوهش از ادبیات و پیشینه پژوهش پشتیبانی و حمایت نموده و مدل مفهومی پژوهش حاضر در قالب مدل کسب مزیت رقابتی مبتنی بر روابط میان متغیر مستقل ظرفیت جذب دانش، متغیر وابسته مزیت رقابتی و متغیر میانجی دوسوتوانی سازمانی در شکل ۴ نشان داده شده است. این مدل و فرضیات مربوطه در مرحله بعد ارزیابی می‌شوند.



شکل ۴- مدل کسب مزیت رقابتی (یافته‌های پژوهش).

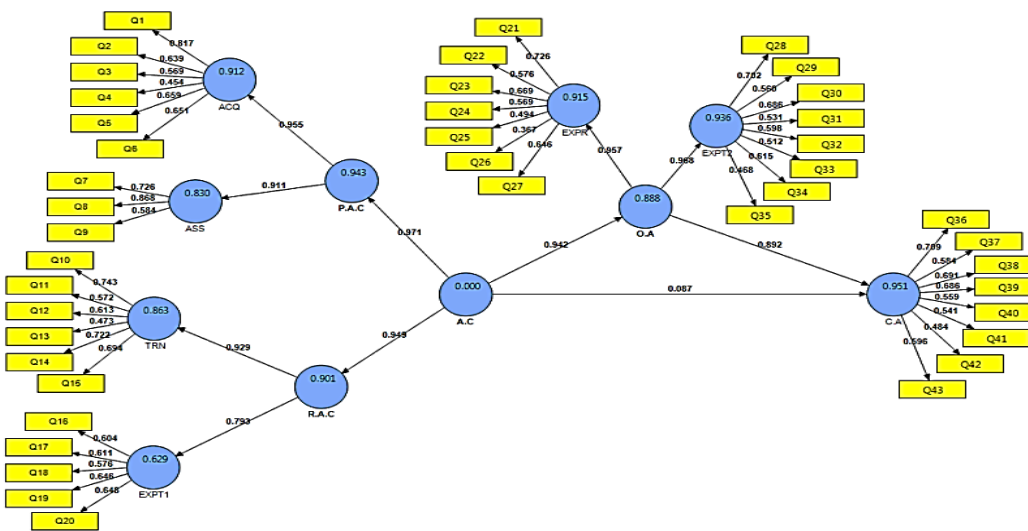
Figure 4- Model of gaining competitive advantage.



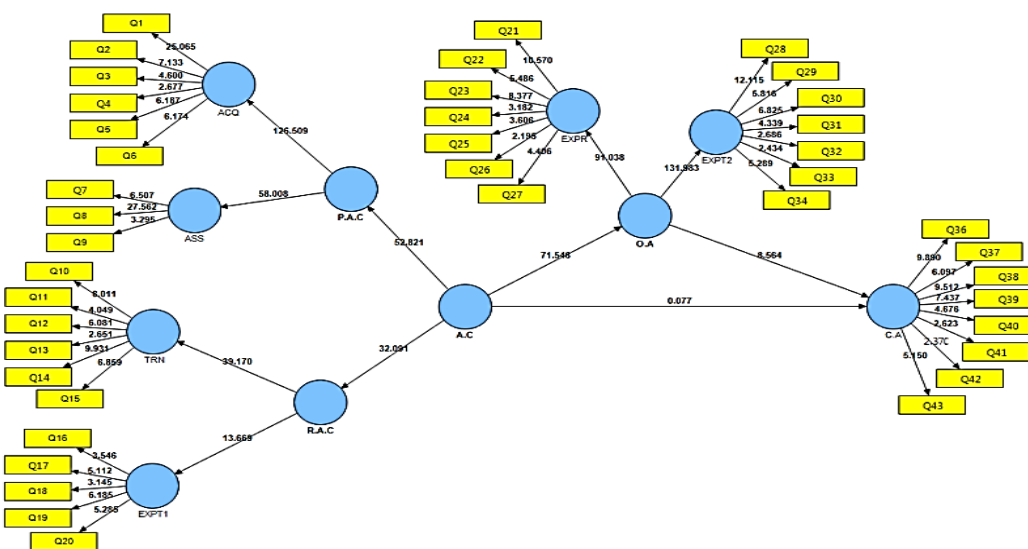


در بخش کمی پژوهش، داده‌های گردآوری شده مرتبط با ویژگی‌های فردی و جمعیت شناختی، همچنین داده‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش که شامل داده‌های اصلی نیز می‌باشند، از طریق نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ و نرم‌افزار Excel نسخه ۲۰۱۳ و به‌وسیله روش‌های آماری توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که ۴۲٪ پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات لیسانس و ۵۷٪ فوق لیسانس و دکترا هستند. ۷۳٪ شرکت‌ها دارای سابقه بالای ۱۰ سال و همچنین ۶۵٪ شرکت‌های پاسخ‌دهنده را شرکت‌های بزرگ با بیش از ۱۰۰ نفر کارکنان، تشکیل می‌دهند.

از آنجایی که پس از انجام روش‌های بصری مانند نمودار احتمال-احتمال<sup>۱</sup>، نمودار تجمعی-تجمعی<sup>۲</sup> و نمودار هیستوگرام و همچنین بررسی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار نبودند، از مدل‌سازی معادله ساختاری نسل دوم (PLS) استفاده شده است. نسل دوم مدل‌سازی معادلات ساختاری، حداقل مربعات جزئی، نسبت به نرمال نبودن داده‌ها حساسیت ندارند [14]. با اجرای مدل در Smart PLS معنادار بودن تاثیر متغیرها و تایید یا عدم تایید فرضیه‌ها روشن می‌شود. شکل ۵ و شکل ۶، نتایج تجزیه و تحلیل مدل با استفاده از PLS-SEM را نشان می‌دهند.



شکل ۵- برآورد استاندارد مدل نهایی.  
Figure 5- Standard estimate of the final model advantage.



شکل ۶- تحلیل مسیر مدل در حالت معناداری.  
Figure 6- Model path analysis in a significant way.

<sup>۱</sup> P-P Plot

<sup>۲</sup> Q-Q Plot





همان‌گونه که در شکل ۵ و شکل ۶ مشاهده می‌شود، نتایج نشان می‌دهد که تاثیر ظرفیت جذب دانش (A.C) بر مزیت رقابتی (C.A) علی‌رغم مثبت بودن، معنادار نمی‌باشد. این بدان معناست که در سطح اطمینان ۹۵٪، میزان آماره  $T$  در این مسیر کمتر از ۱/۹۶ بوده و ظرفیت جذب دانش بر مزیت رقابتی تاثیرگذار نیست؛ بنابراین فرضیه ۱ پژوهش مورد تایید قرار نمی‌گیرد.

طبق مطالعات صورت گرفته در گذشته [24]، با توجه به معنادار نبودن رابطه میان متغیر مستقل و وابسته، امکان بررسی نقش میانجی امکان‌پذیر نبوده است؛ اما با توجه به روند مطرح شده جدید در بررسی متغیر میانجی که در مطالعات متعدد مطرح شده است، می‌توان به بررسی متغیر میانجی حتی با توجه به معنادار نبودن رابطه میان متغیر مستقل و وابسته پرداخت [10]، [24]، [49]. از این رو به بررسی سایر روابط مدل پرداخته می‌شود. در این راستا نتایج نشان می‌دهد که با توجه به تاثیر مثبت و معنادار ظرفیت جذب دانش بر متغیر دوسوتوانی سازمانی (O.A) و همچنین تاثیر مثبت و معنادار دوسوتوانی سازمانی بر مزیت رقابتی، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪، دوسوتوانی سازمانی را به عنوان متغیر میانجی در رابطه میان ظرفیت جذب دانش و مزیت رقابتی قلمداد نمود. به عبارتی می‌توان این‌گونه بیان کرد که دوسوتوانی سازمانی در رابطه میان ظرفیت جذب دانش و مزیت رقابتی نقش میانجی کامل را ایفا می‌کند. از این رو فرضیه ۲ و ۳ در پژوهش حاضر مورد تایید قرار گرفته است. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌ها در قالب جدول ۶ آمده است.

جدول ۶- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش.

Table 6- Results of research hypotheses.

فرضیه‌های پژوهش	ضریب مسیر	t-value	نتیجه آزمون	توضیحات
ظرفیت جذب بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	0.087	0.077	رد فرضیه	میزان T بیشتر از ۱/۹۶ نمی‌باشد.
ظرفیت جذب بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	0.942	71.548	تایید فرضیه	میزان T بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد.
دوسوتوانی سازمانی بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد.	0.892	8.564	تایید فرضیه	میزان T بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش در بخش کیفی، شناسایی ابعاد، متغیرها و طبقه‌بندی آن‌ها بود که با توجه به نتایج حاصل شده در این بخش، سوال پژوهش در مورد ابعاد، متغیرها و طبقه‌بندی آن‌ها در شرکت‌های صادراتی در ایران پاسخ داده شد. به طوری که با توجه به بررسی ادبیات پژوهش و انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران شرکت‌های صادراتی، پشتیبانی و حمایت نتایج داده‌های بخش کیفی از ادبیات و پیشینه پژوهش محرز گردید و نتایج این بخش مبنایی برای آزمون فرضیات مدل استحصال شده در بخش کمی قرار گرفت. همچنین هدف این پژوهش در بخش کمی، آزمون فرضیه‌ها و تعمیم مدل اولیه و به عبارتی تبیین کسب مزیت رقابتی از طریق ظرفیت جذب دانش به واسطه نقش ابعاد دوسوتوانی سازمانی در شرکت‌های صادراتی ایران بود.

در ادامه سوال دیگر پژوهش مبنی بر اینکه به چه طریقی یافته‌های کیفی حاصل شده، به منظور دستیابی به نتایج کمی در حوزه شرکت‌های صادراتی تعمیم داده شده‌اند پاسخ داده و بحث شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی نقشی میانجی و متغیری واسطه در میان ظرفیت جذب دانش و مزیت رقابتی است. بدین معنی که هرچه سازمان دارای ساختارهای دوسوتوانی کمتری باشد، ظرفیت جذب دانش در شرکت‌ها بر مزیت رقابتی تاثیر کمتری خواهد گذاشت. همان‌طور که مشاهده شد این نتیجه با فرضیه ۱ که بیان می‌کرد ظرفیت جذب دانش بر کسب مزیت رقابتی تاثیر مستقیم معناداری دارد در تناقض است. از طرفی دیگر چون منابع بیرونی دانش بخش مهمی از فرآیند نوآوری را تشکیل می‌دهند، توانایی شناسایی، اکتساب و به‌کارگیری دانش در جهت اکتشاف و بهره‌برداری (دوسوتوانی) امری حیاتی محسوب می‌شود. سازمان‌های دوسوتوان خود را دایما به وسیله بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف شایستگی‌های جدید بازسازی می‌کنند. ظرفیت جذب دانش به شرکت کمک می‌کند تا به طور هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را دنبال کرده و دوسوتوانی سازمان را تقویت کند [19]، [30].

نتایج نشان داد هر دو بعد ظرفیت جذب بالقوه و بالفعل دانش بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارند؛ که از میان دو بعد ظرفیت جذب، بعد ظرفیت جذب بالقوه تاثیر بیشتری بر دوسوتوانی سازمانی دارد. همچنین این پژوهش استدلال می‌کند که ظرفیت



جذب دانش از طریق دوستوانی سازمانی، مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد؛ در نتیجه دوستوانی به‌عنوان متغیر میانجی بین ظرفیت جذب دانش و کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. نتایج تجربی این مقاله هم‌راستا با پژوهش‌های قبلی شامل روئارمل و الکساندر [57]، سیو و همکاران [66]، اینکل و همکاران [19]، سولیس مولینا و همکاران [69] و لیماج و برنرویدر [38] می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد ابعاد دوستوانی سازمانی شامل اکتشاف و بهره‌برداری بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارند؛ که از میان ابعاد دوستوانی، بعد بهره‌برداری تاثیر بیشتری بر مزیت رقابتی دارد. نتایج با پژوهش‌های محققینی از قبیل تورنر و همکاران [72] و سولیس مولینا و همکاران [69] مطابقت دارند.

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان به شرکت‌های صادراتی پیشنهاد کرد که یکی از مسیرهای مهم منجر به بهبود مزیت رقابتی افزایش ظرفیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری - دو بعد از دوستوانی - است. این یافته هم‌راستا با توصیه پژوهشگران دیگر بوده است [30]، [34]، [38]، [67]، [69]، [74]. برنامه‌ریزی دقیق و منظم برای ایجاد ساختارهای ارتقا ظرفیت جذب دانش شامل ظرفیت جذب بالقوه (کسب و یکسان‌سازی) و بالفعل (تبدیل و به‌کارگیری) نیز توصیه مبتنی بر یافته این پژوهش و هم‌راستا با پژوهشگران دیگر است [3]، [4]، [19]، [29]، [65].

پژوهش حاضر مفاهیمی کاربردی را نیز به منظور مدیریت منابع فکری و سرمایه‌گذاری، کاهش هزینه و بهبود کیفیت در شرکت‌های صادراتی که در تخصیص منابع با چالش‌های مهمی روبرو هستند ارائه می‌دهد. رمز موفقیت شرکت‌های صادراتی، توانایی کشف فناوری‌های جدید است. این مفهوم خود را در 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 نشان داده و تاکید دارد که همواره جذب گروه‌های مشتریان جدید، هدف قرار داده شود.

بنابراین، مدیران شرکت‌های صادراتی باید به‌طور مستمر از طریق ارتباطات خارجی به دانش دست یابند و تعامل و همکاری بین اعضای سازمان را تقویت کنند. به‌طور دقیق‌تر، مدیران می‌توانند زمان و فضا را برای گردهمایی کارکنان و بحث در مورد مشکلات یا راه‌حل‌ها، ساختار نقش‌ها به‌منظور ایجاد همکاری و تعاملات بیشتر، ایجاد انگیزه برای توسعه روابط با سایر ذینفعان یا ارائه راهکارهای روشنی در مورد نحوه و زمان اشتراک‌گذاری دانش در زمینه‌های مختلف و همچنین چگونگی ایجاد ایده‌ها و پیشنهادهایی برای ارتقا آن‌ها در سلسله‌مراتب سازمان فراهم کنند.

همان‌گونه که نتایج پژوهش حاضر نشان داد مزیت رقابتی شرکت‌ها بیش از آنکه وابسته به منابع فیزیکی باشد، به دانشی که در اختیار آن‌هاست بستگی دارد. توان شرکت در استفاده از منابع خارج از مرزهای سازمان، ظرفیت جذب دانش معرفی شد. ایجاد ظرفیت جذب با ارائه آن به‌عنوان قابلیت پویا بر ایجاد شایستگی‌های سازمانی تاثیر گذاشته و شرکت را با منابع چندگانه مزیت رقابتی مجهز می‌کند؛ در نتیجه باعث بهبود و پیشرفت عملکرد شرکت می‌شود. همچنین نتایج نشان داد که دوستوانی در سطوح بالای ظرفیت جذب تاثیر بیشتری بر عملکرد و کسب مزیت رقابتی دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد شرکت‌های صادراتی برای کسب دانش جدید، تعاملات مکرر با سایر شرکت‌ها داشته باشند و اطلاعات را با استفاده از تعاملات اجتماعی با مشتریان و تامین‌کنندگان و گفتگو با شرکای تجاری کسب نمایند. یافته حاصل از مدل کیفی و کمی نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید به‌سرعت تغییرات محیطی را شناسایی و تقاضاهای متغیر بازار را تحلیل و تفسیر کنند و بتوانند فرصت‌های جدید برای برآوردن نیازهای مشتریان را شناسایی و اعمال کنند. مدیران باید قادر به تغییر و تبدیل شدن سبک مدیریت خود و ارائه تغییرات مناسب برای تعهد، مشارکت و انگیزه کارکنان برای یادگیری و به اشتراک‌گذاری یادگیری باشند.

از آنجا که مولفه‌ها و سنجه‌های اثرگذاری قابلیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی منجر به ارتقا مزیت رقابتی برای شرکت‌های صادراتی شد، می‌توان بر این مبنا به مدیرانی که مایل به افزایش پتانسیل صادرات شرکت‌هایشان هستند پیشنهاد داد که تلاش‌های خود را جهت مشارکت در بازارهای صادراتی و تعامل با شرکت‌های تجاری خارج از کشور افزایش دهند. این تلاش‌ها می‌توانند از طریق فراهم آوردن زمینه‌های کسب دانش بیرونی مانند استفاده از ابزارهایی از قبیل ویدیو کنفرانس، دوره‌های آنلاین، وبینار، ایجاد شبکه‌های مجازی هماهنگ جهت تسهیم و انتقال اطلاعات منجر به یادگیری و جذب دانش بیرونی باشد.

داده‌های پژوهش حاضر تنها از شرکت‌های صادراتی کشور ایران جمع‌آوری شده‌اند. محدود کردن داده‌ها فقط به یک کشور، امکان تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر کشورها را با مسائلی مواجه می‌سازد؛ بنابراین در پژوهش‌های آتی باید تلاش شود که عوامل موثر بر مزیت

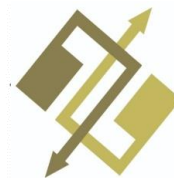
رقابتی علاوه بر اجرا در کشور ایران توسط سایر محققین، در سایر کشورها نیز صورت گیرد که این موضوع امکان مقایسه میان کشورهای مختلف را نمایان می‌سازد. بررسی سایر کشورها در مطالعات آتی می‌تواند در روشن ساختن سایر زوایای پنهان موضوع کمک شایانی کند.



از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق که از ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم اجتماعی است، تاثیر متغیرهایی است که کنترل آن‌ها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تاثیرگذاری آن‌ها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. برای جبران این محدودیت از تعداد نمونه بیشتر و با دقت بالاتری استفاده گردید. از دیگر محدودیت‌ها، پراکندگی شرکت‌های صادراتی در سطح کشور جهت جمع‌آوری اطلاعات بود که با همکاری نمایندگان شرکت‌ها در تهران جهت تکمیل پرسشنامه‌ها و نیز اختصاص زمان بیشتری جهت پیگیری، محقق موفق به جمع‌آوری اطلاعات شد. در نهایت، روش‌شناسی پژوهش نیز دارای محدودیت مشخصی می‌باشد که اکثر پژوهش‌ها درگیر آن می‌باشند [18]، [19]، [27]، [67]. در مطالعه حاضر برای اندازه‌گیری متغیرهای پنهان از برخی مقیاس‌های ذهنی استفاده شده که سعی گردید از مقیاس‌های مورد تایید سایر محققان در زمینه‌های مورد مطالعه استفاده شود. همچنین داده‌های مورد نظر نیز که از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردیده‌اند مبتنی بر ارزیابی ذهنی و تجربه و دانش افراد مورد ارزیابی هستند که جهت کاهش این سوگیری تلاش گردید از افراد خبره و کلیدی شرکت‌های صادراتی جهت پاسخگویی و اطمینان از پایایی پاسخ‌ها بهره گرفته شود. پیشنهاد می‌گردد مطالعات آینده حتی الامکان، سنجه‌های عینی را برای آزمون روابط مدل خود به کار گیرند.

## منابع

- [1] Akbari, M. (2015). Investigating the effect of strategic leadership on competitive advantage with the mediating role of innovation ambidexterity. *Iranian journal of trade studies*, 19(74), 91-114. (In Persian). <https://civilica.com/doc/1381609>
- [2] Akbari, M., Emani, S., Mahmoodi, R., Abedi, H., & Toloe, A. H. (2017). Effects of network structure, knowledge stock and absorptive capacity on innovative performance of knowledge-based companies. *Journal of innovation and value creation*, 6(12), 1-20. (In Persian). <http://journalie.ir/fa/Article/687>
- [3] Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of business research*, 69(11), 5317-5323.
- [4] Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of business research*, 69(5), 1669-1675.
- [5] Ansari, R., Jafari, B. Z., & Karampoor, A. (2016). Structural modeling of absorptive capacity and innovation in knowledge based companies (Case study: development centers in azad university of Esfahan). *Journal of innovation and value creation*, 9(5), 47-61. (In Persian). <http://journalie.ir/Article/336/FullText>
- [6] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [7] Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- [8] Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California management review*, 58(4), 36-58.
- [9] Booshehri, A., Bagheri, A., Tabatabaeian, K., & Namvar, K. (2016). Role of absorptive capacity in ambidexterity (exploration and exploitation) improvement. *Journal of technology development management*, 4(1), 77-96. (In Persian). DOI: 10.22104/jtdm.2017.490
- [10] Carrión, G. C., Nitzl, C., & Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In *Partial least squares path modeling: basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173-195). Springer, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-319-64069-3\_8
- [11] 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), 2-22.
- [12] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- [13] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. <https://www.jstor.org/stable/2393553>
- [14] Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). *Structural equation modeling with PLS (first Ed.)*. Iranian Student Book Agency. (In Persian). <https://www.gisoom.com/>
- [15] Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity and performance: assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the knowledge economy*, 11, 676-691.
- [16] Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- [17] Ebrahimpour, M., Akbari, M., & Jajjani, M. (2015). The effect of innovation ambidexterity on export knowledge and performance of new products in export markets. *Journal of science & technology parks and incubators*, 11(42) 1-10. (In Persian). <https://rimag.ricest.ac.ir/fa/Article/20290>



- [18] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- [19] 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.
- [20] 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.
- [21] Hosseini Nasab, S. E., Aghaei, M., & Rezaipour, M. (2010). Examining the relative advantage of Iran in the production and export of handwoven carpets (case study of Isfahan province). *Spring economic research journal*, 36, 255-283. (In Persian). <http://ensani.ir/fa/article/download/178360>
- [22] Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 47(2), 209-226.
- [23] Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of hospitality marketing & management*, 30(1), 38-70.
- [24] Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- [25] He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- [26] Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28, 565-580.
- [27] 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.
- [28] Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- [29] Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility. *International journal of hospitality management*, 78, 276-283.
- [30] 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.
- [31] Khodadadi, S., Moradi, M., & Yakideh, K. (2018). Investigating the relationship between organizational ambidexterity and performance-related dimensions in banking industry (case study: Guilan bank branches). *Industrial management journal*, 10(1), 85-100. (In Persian). DOI: [10.22059/imj.2018.141514.1007005](https://doi.org/10.22059/imj.2018.141514.1007005)
- [32] Kim, L. (1998). Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor. *Organization science*, 9(4), 506-521.
- [33] 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.
- [34] 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.
- [35] Kurniawan, P., Hartati, W., Qodriah, S., & Badawi, B. (2020). From knowledge sharing to quality performance: the role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. *Management science letters*, 10(2), 433-442.
- [36] Lee, Y., Cortes, A. F., Zhuang, Y., & Herrmann, P. (2021). Social capital and organizational ambidexterity: the moderating effect of absorptive capacity. *International journal of emerging markets*, 16(8), 1793-1812.
- [37] Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
- [38] 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.
- [39] Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190-202.
- [40] 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.
- [41] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- [42] Masum, M., & Nowrozi, N. (2020). New product development through the pro-innovation culture and organizational ambidexterity (case study: sports equipment manufacturers). *Journal of business management*, 12(46), 226-251. (In Persian). <http://noo.rs/STiSd>
- [43] Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of international business studies*, 34(6), 586-599.
- [44] Moradi, M., Ebrahimpour, M., & Mombeini, Y. (2014). Investigating the effect of behavioral integrity of senior management team and organizational ambivalence on performance. *Studies of organizational behavior*, 4(3), 61-95. (In Persian). <http://ensani.ir/fa/article/download/352008>
- [45] Momeni, M., & Mousavi, S. N. (2020). Investigating the effect of customer knowledge management on innovation capacity considering the mediation of knowledge absorptive capacity. *Transformation management journal*, 12(1), 145-168. (In Persian). DOI: [10.22067/pmt.v12i1.79379](https://doi.org/10.22067/pmt.v12i1.79379)
- [46] Moradi, M., Ebrahimpour, M., & Mombeini, Y. (2014). Organizational ambidexterity as a new concept in knowledge based organizations. *Journal of science & technology parks and incubators*, 10(40) 18-27. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/145011/fa>



- [47] Namvar, K., Bushehri, A., Tabaian, S., & Bagheri, A. (2020). Improving innovation performance through organizational ambidexterity approach and absorptive capacity management: evidence from Iran's defense industry. *Journal of management improvement*, 14(1), 149-171. (In Persian). DOI: [10.22034/jmi.2020.107251](https://doi.org/10.22034/jmi.2020.107251)
- [48] Nieto, M., & Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157.
- [49] Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
- [50] Nonaka, I., & Nonaka, I., Ikujiro, N., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). Oxford University Press, New York. <https://books.google.com>
- [51] Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(3), 2436. <https://pdfs.semanticscholar.org/7977/4fae5074fbd33f387bb0cc5130a82fd9ffb9.pdf>
- [52] 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.
- [53] Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Managing the knowledge paradox in product development. *Journal of knowledge management*, 13(3), 157-170.
- [54] Ramazanian, M. R., Moradi, M., & Bossaghzadeh, N. (2013). Studying the effect of knowledge sharing and absorptive capacity on innovation capability. *Public administration perspective*, 3(11), 91-111. (In Persian). <https://www.sid.ir/paper/207624/fa>
- [55] Rasi, M., & Mohammadi Dolat-Abadi, H. (2021). Proposing a framework for identifying the competitive advantage of small and medium-sized manufacturing organizations under uncertainty conditions. *Journal of decisions & operations research*, 7(4), 515-529. (In Persian). DOI: [10.22105/dmor.2021.286940.1402](https://doi.org/10.22105/dmor.2021.286940.1402)
- [56] Hoseinzadeh Shahri, M., & Shahini, S. (2018). The impact of dynamic capability and innovation capability on competitive advantage. *Journal of business administration researches*, 10(19), 123-141. (In Persian). [http://bar.yazd.ac.ir/article\\_1147.html?lang=en](http://bar.yazd.ac.ir/article_1147.html?lang=en)
- [57] Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- [58] Rothaermel, F. T., & Thursby, M. (2005). University-incubator firm knowledge flows: assessing their impact on incubator firm performance. *Research policy*, 34(3), 305-320.
- [59] Sabouri, M. (2016). *The importance of dynamic capabilities from the viewpoint of business leaders to success* (Master Thesis, Shahroud University of Technology). (In Persian). <https://elmnet.ir/article/11001707-91452/>
- [60] Sadeghi, M., Movahedi Sobhani, F., & Rajabzade Ghatari, A. (2018). Explaining the role of mediating ambidextrous organizational culture in the relationship between knowledge absorptive capacity and organizational ambidexterity. *Organizational culture management*, 16(4), 871-898. (In Persian). DOI: [10.22059/jomc.2019.239239.1007309](https://doi.org/10.22059/jomc.2019.239239.1007309)
- [61] Muhamad Safiih, L., & Azreen, N. (2016). Confirmatory factor analysis approach: a case study of mathematics students' achievement in TIMSS. *Malaysian journal of mathematical sciences*, 10, 41-51.
- [62] Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: it is possible to have it all. *Business horizons*, 52(1), 45-55.
- [63] Eslami, Gh., Hasanzade, R., & Shahrabadi, M. (2020). Investigating the effect of knowledge absorption capacity on company performance through the mediating role of technology orientation. *The first national conference on new approaches of management in interdisciplinary studies* (pp. 1-16). Azadshahr Faculty of Humanities. (In Persian). <https://profdoc.um.ac.ir/paper-abstract-1084311.html>
- [64] Schuhbert, A. (2021). From knowledge-pools to activated networks: a conceptual approach to absorptive-capacities in a rural destination of Azerbaijan. *Journal of information & knowledge management*, 20(02), 2150019. <https://doi.org/10.1142/S0219649221500192>
- [65] Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: antecedents and effects for employee innovativeness. *Research policy*, 47(4), 687-699.
- [66] 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.
- [67] 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.
- [68] Shirsavar, H. A., & Shirinpour, M. (2016). The effect of electronic customs administration on facilitating the export activities of export companies based in Giulan, Iran. *Intellectual economics*, 10(2), 114-121.
- [69] 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.
- [70] Sun, Q., Hou, R., & Hailekiros, G. S. (2021). Dual-network embeddedness, absorptive capacity, and enterprise innovation performance: evidence from the Chinese hi-tech manufacturing industry. *International journal of manufacturing technology and management*, 35(1), 69-88.
- [71] Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

- [72] 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.
- [73] Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- [74] 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.
- [75] Vakili, Y., & shahriari, S. (2016). The effects of knowledge sharing on organizational ambidexterity: explanation of mediating role of absorptive capacity (case: Pharmaceutical companies). *Journal of entrepreneurship development*, 9(3), 573-591. (In Persian). DOI: [10.22059/jed.2016.60923](https://doi.org/10.22059/jed.2016.60923)
- [76] Vlačić, E., Dabić, M., Daim, T., & Vlačić, D. (2019). Exploring the impact of the level of absorptive capacity in technology development firms. *Technological forecasting and social change*, 138, 166-177.
- [77] Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.
- [78] 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.
- [79] Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

