

بررسی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر کارآفرینی راهبردی

سیدمصطفی رضوی^۱، سلطانعلی شهبازی^۲، محمود احمدپور داریانی^۳

۱. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران
۲. استادیار گروه کسب و کار، دانشگاه خوارزمی
۳. دانشیار گروه کارآفرینی سازمانی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۲/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۷/۰۶

چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر کارآفرینی راهبردی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار است. به این منظور، دوسوتوانی با دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری به عنوان متغیر مستقل و کارآفرینی راهبردی با چهار بعد ذهنیت کارآفرینانه، نوآوری، اداره راهبردی منابع و مزیت رقابتی به عنوان متغیر وابسته بررسی شد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی-همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای با ۲۲ پرسش بود که ۹۷ شرکت به آن پاسخ دادند و برای بررسی روایی آن از روایی همگرا و واگرا و برای پایایی آن از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS3 انجام گرفت. نتایج نشان داد دوسوتوانی بر کارآفرینی راهبردی اثر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین، تمرکز بر ارتقای دوسوتوانی به توسعه و ارتقای کارآفرینی راهبردی در سازمان منجر می‌شود.

واژه‌های کلیدی: اکتشاف، بهره‌برداری، دوسوتوانی سازمانی، کارآفرینی راهبردی، مزیت رقابتی.

مقدمه

سازمان‌ها برای رشد و ماندگاری در محیط متلاطم امروزی، به خلق ارزش و ایجاد ثروت نیاز دارند؛ بنابراین، آشنایی با فرایند ثروت‌آفرینی یکی از اهداف اصلی تحقیقات در علوم سازمانی است (Webb et al., 2014; Kraus et al., 2011). برای نیل به این هدف، مدیریت راهبردی بر چگونگی ایجاد مزیت رقابتی (Ketchen et al., 2007; Hitt et al., 2001) و کارآفرینی بر شناسایی فرصت‌های جدید و نوظهور متمرکز است (Yiu et al., 2014; Hitt et al., 2011). مدیریت راهبردی و کارآفرینی با تولید ثروت سروکار دارند، اما کانون توجه و تمرکز آن‌ها تا حدودی با هم متفاوت است (Ireland et al., 2003)؛ بنابراین، چگونگی خلق ارزش‌های سازمانی پایدار و پیگیری فرصت‌های کسب‌وکار جدید و ایجاد و استفاده از مزایای رقابتی یکی از مسائل کلیدی مدیریت است که به همگرایی مطالعات کارآفرینی (رفتار جست‌وجوی فرصت) و مدیریت راهبردی (رفتار جست‌وجوی مزیت) منجر شده و به‌تازگی کارآفرینی راهبردی^۱ به‌عنوان مفهومی جدید برای بررسی این همگرایی مطرح شده است (Kyrgidou & Hughes, 2010). در نتیجه، کارآفرینی راهبردی حوزه تحقیقاتی نوینی است که در مرحله آغازین خود به سر می‌برد و درک عمیق‌تر آن ضروری است و رشد و توسعه آن مستلزم انجام دادن تحقیقات بیشتر است. به همین دلیل، بررسی ارتباط آن با دیگر مفاهیم سازمانی اهمیتی اساسی دارد (Kraus et al., 2011; Kyrgidou & Hughes, 2010; Yiu et al., 2014). یکی از این مفاهیم، دوسوتوانی سازمانی^۲ است که دانکن (۱۹۷۶) نخستین بار آن را مطرح کرد. این مفهوم بر پیگیری همزمان برنامه‌های اکتشاف و بهره‌برداری دلالت دارد (Lisboa et al., 2013; Li & Huang, 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008; Stadler et al., 2014; Lubatkin et al., 2006). گیسون و بیرکینشو (۲۰۰۴) دوسوتوانی را شامل دوسوتوانی ساختاری و دوسوتوانی زمینه‌ای^۳ می‌دانند. دوسوتوانی ساختاری به مدیریت تضاد (میان اکتشاف و بهره‌برداری یا همسویی و انطباق) از طریق ساختار توسط مدیریت سازمان اشاره دارد. دوسوتوانی زمینه‌ای نیز به مفهوم آن است که فضایی در سازمان ایجاد شود تا کارکنان و افراد سازمان- نه فقط مدیران- به تخصیص زمان و تلاش خودبین خواسته‌های کاری متضاد (اکتشاف و بهره‌برداری) اقدام کنند (Gibson & Birkinshaw, 2004).

-
1. Strategic Entrepreneurship
 2. Organizational Ambidexterity
 3. Structural and Contextual Ambidexterity

برخی پژوهشگران معتقدند دوسوتوانی سازه‌ای یکپارچه از اکتشاف و بهره‌برداری است (He & Wong, 2004; Stadler et al., 2014; Cao et al., 2009; Kitapçı & Çelık, 2014; Chang et al., 2012; Gupta et al., 2006; Li & Huang, 2012). اکتشاف فرایند شناسایی، ارزیابی و فرموله‌سازی فرصت‌هاست (Webb et al., 2010; Hitt et al., 2011). بهره‌برداری فرایندی است که بر سرعت، دقت و تمرکز بر شایستگی‌های موجود تأکید دارد (Hitt et al., 2011; Klein et al., 2013). بعضی از مطالعات بر اهمیت دوسوتوانی برای مقابله با چالش‌های نوآوری و بهبود عملکرد تأکید دارند (Cao et al., 2009; Li & Huang, 2012; Lubatkin et al., 2006; Menguc & Auh, 2008; Stadler et al., 2014). با توجه به اهمیت حیاتی دوسوتوانی سازمانی و کارآفرینی راهبردی برای یک سازمان (Chang & Hughes, 2012; Hitt et al., 2011) و نیز خلأ تحقیقاتی موجود، بررسی ارتباط آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد. نیاز به ایجاد تعادل بین اقدامات و رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت یکی از نگرانی‌های اساسی مدیریت ارشد هر سازمان است (Kyrgidou & Petridou, 2011). کارآفرینی راهبردی، دستیابی موفقیت‌آمیز به چنین تعادلی است. علاوه بر این، از آنجاکه کارآفرینی راهبردی موجب ایجاد منافع برای کارآفرینان، سازمان و جامعه می‌شود (Hitt et al., 2011; Klein et al., 2013)، شناخت عوامل مؤثر بر آن به سازمان کمک می‌کند تا با کنترل این عوامل و بهبود آن‌ها از نظر راهبردی کارآفرینانه‌تر عمل کند (Hitt et al., 2011) و بتواند در راستای انجام‌دادن اقدامات کارآفرینانه توأم با چشم‌انداز راهبردی (Hitt et al., 2001; Kraus et al., 2011) به خلق ارزش و ثروت، هدف نهایی مدیریت راهبردی و کارآفرینی بپردازد (Hitt et al., 2011) و عملیات خود را در این زمینه تقویت کند و بهبود بخشد. در نتیجه، با توجه به نبود تحقیقات لازم و نامشخص بودن ارتباط میان دوسوتوانی سازمانی و کارآفرینی راهبردی و تأثیر هر یک از ابعاد دوسوتوانی سازمانی بر ابعاد و عناصر کارآفرینی راهبردی، بررسی ارتباط دوسوتوانی و کارآفرینی راهبردی اهمیتی ویژه و ضرورتی اساسی دارد. از این رو، مطالعه حاضر به دنبال سنجش دوسوتوانی سازمانی و تأثیر آن بر کارآفرینی راهبردی است؛ به عبارت دیگر، هدف این تحقیق بررسی و سنجش اثر دوسوتوانی سازمانی بر کارآفرینی راهبردی است. در این راستا، پرسش اصلی تحقیق عبارت است از اینکه آیا دوسوتوانی سازمانی بر کارآفرینی راهبردی اثرگذار است.

اندازه‌گیری دوسوتوانی سازمانی با توجه به دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری صورت گرفت و برای اندازه‌گیری کارآفرینی راهبردی از مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) استفاده شد که آن را مشکل از چهار سازه ذهنیت کارآفرینانه، اداره راهبردی منابع، خلاقیت و نوآوری و مزیت رقابتی دانستند.

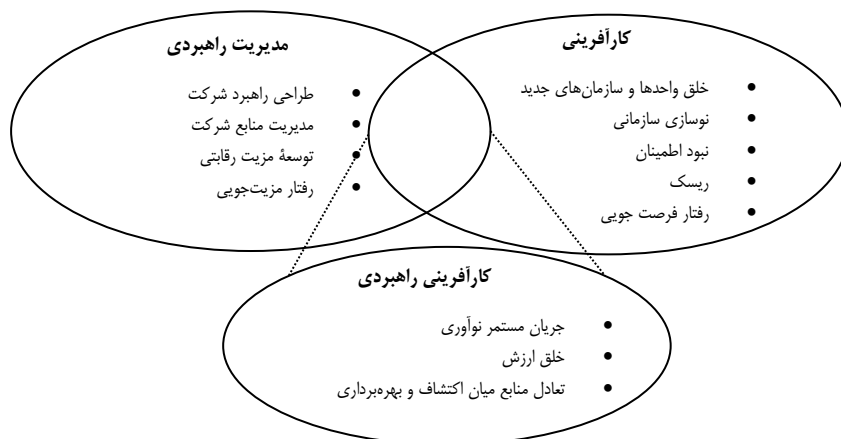
مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

در این بخش، کارآفرینی راهبردی و دوسوتوانی سازمانی به طور مجزا تشریح می‌شوند.

کارآفرینی راهبردی

از واژه کارآفرینی راهبردی مشخص می‌شود که ترکیبی از راهبرد و کارآفرینی است و ریشه در مبانی نظری این دو حوزه دارد (Ireland et al., 2003). از نظر کچن و همکاران (۲۰۰۷)، شرکت‌هایی که در پی ثروت‌آفرینی پایدارند، نمی‌توانند فقط بر مبنای فعالیت‌های مرتبط با کارآفرینی یا فقط راهبرد عمل کنند، زیرا اعمال فعالیت‌های محدود به یک حوزه موجب می‌شود شرکت فقط از ارزش‌ها و مزیت‌های مرتبط با همان حوزه بهره‌برداری کند و در نتیجه این نوع اقدامات و عملکردها فقط ثروت‌آفرینی کوتاه‌مدت را در پی دارند؛ بنابراین، هر یک از فعالیت‌های مرتبط با راهبرد و کارآفرینی اهمیت و جایگاه خود را دارند، اما به‌تنهایی برای ایجاد ثروت‌آفرینی پایدار کافی نیستند. در نتیجه، این دو عنصر باید در راستای هم و با هماهنگی یکدیگر اجرا شوند؛ بنابراین، هر دو حوزه کارآفرینی و مدیریت راهبردی برای ایجاد ارزش و ثروت ضروری هستند. از این رو، ائتلاف راهبرد و کارآفرینی یکی از مفاهیم بنیادی کارآفرینی راهبردی است (Ketchen et al., 2007). کارآفرینی راهبردی مفهومی است که با تلفیق چشم‌اندازهای راهبردی و کارآفرینی به طراحی و اجرای راهبردهای کارآفرینانه خلق ثروت می‌پردازد و شامل اقدامات کارآفرینانه با جهت‌گیری مدیریت راهبردی می‌شود (Hitt et al., 2011)؛ به عبارت دیگر، کارآفرینی راهبردی اقدام کارآفرینانه توأم با دیدگاه راهبردی و اقدام راهبردی توأم با طرز فکر کارآفرینانه است (Schindehutte & Morris, 2009; Yiu et al., 2014). اگر کارآفرینی به‌عنوان شناسایی و ایجاد فرصت‌های جدید و راهبرد به عنوان تبدیل فرصت‌ها به مزیت رقابتی (پایدار) درک شود، کارآفرینی راهبردی نیز جست‌وجوی فرصت کارآفرینانه توأم با رفتار راهبردی برای خلق ارزش در نظر گرفته می‌شود. کارآفرینی راهبردی مؤثر و کارآمد به شرکت کمک می‌کند تا مزیت رقابتی تقریباً پویا و پایداری را به دست آورد و به شکل مناسب به انواع تغییرات مهم محیطی پاسخ دهد (Ireland et al., 2007). هیت و همکاران (۲۰۱۱) معتقدند کارآفرینی راهبردی به سه خروجی اساسی ایجاد منفعت برای اجتماع، سازمان و افراد منجر می‌شود. خلق ارزش، ایجاد و افزایش ثروت برای مالکان، کارآفرینان و سازمان نیز موجب فعالیت‌های بیشتر اقتصادی مانند اشتغال‌زایی، پیشرفت فناوری، رشد و رونق اقتصادی

می‌شود (رضوی و همکاران، ۱۳۹۳). برخی پژوهشگران با توجه به اهمیت اساسی اقدامات راهبردی و تحقق رفتارهای کارآفرینانه در توفیق شرکت‌ها، معتقدند فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد فرصت کارآفرینانه تناقضی بنیادین با هم ندارند و اغلب مکمل یکدیگر و تقویت‌کننده هم هستند (Hitt et al., 2011; Yiu et al., 2014; Klein et al., 2013; Webb et al., 2014). نتایج تحقیقات نیز نشان می‌دهد شرکت‌های کارآفرین نسبت به شرکت‌های محافظه‌کار تمایل بیشتری به استفاده از ابزارهای رسمی مدیریت راهبردی دارند (Kraus et al., 2011). کارآفرینی راهبردی نقطه اشتراک کارآفرینی و مدیریت راهبردی (شکل ۱) محسوب می‌شود. شناسایی و استخراج فرصت‌های جدید، جوهره کارآفرینی است و چگونگی تبدیل این فرصت‌ها به مزیت رقابتی پایدار جوهره مدیریت راهبردی است. در سال‌های اخیر، برخی محققان برای یکپارچه‌شدن این دو رشته تحقیقی تلاش کرده‌اند. ضرورت این یکپارچگی زمانی آشکار می‌شود که از یک‌سو، کارآفرینان به دیدگاه راهبردی قوی‌تر در برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات خود نیاز داشته باشند و از سوی دیگر، استراتژیست‌ها به منابع جدید به‌منظور بهره‌برداری از فرصت‌ها - که اغلب با ناطمینانی همراه است - نیاز داشته باشند (Kraus et al., 2011).



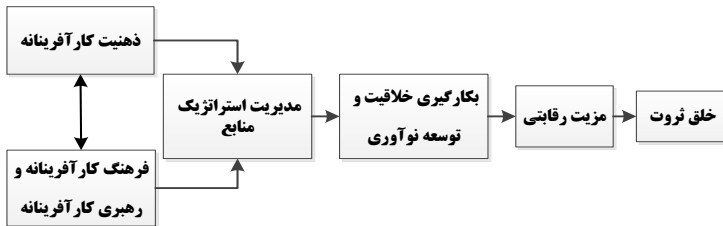
شکل ۱. کارآفرینی راهبردی، فصل مشترک کارآفرینی و مدیریت راهبردی

منبع: Ireland et al., 2007

از آنجا که تمرکز بر راهبرد یا کارآفرینی بدون در نظر گرفتن دیگری، موجب افزایش احتمال ناکارایی شرکت یا حتی شکست آن می‌شود، کارآفرینی راهبردی با تلفیق این دو

حوزه و رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت به‌عنوان ابزاری کلیدی، برای تمام سازمان‌ها مفید و کارآمد است؛ بنابراین، استفاده موفقیت‌آمیز از کارآفرینی راهبردی، شرکت‌های بزرگ را به‌منظور یادگیری چگونگی تبدیل‌شدن به یک مؤسسه کارآفرین‌تر به چالش می‌کشد و شرکت‌های کوچک‌تر را برای یادگیری دستیابی به اهداف راهبردی و کسب مزیت رقابتی تشویق می‌کند (Hitt et al., 2011). تاکنون مدل‌های کارآفرینی راهبردی معدودی مطرح شده است که در زیر دو مدل استفاده‌شده در این تحقیق تشریح می‌شود:

مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳): ایرلند و همکاران معتقدند کارآفرینی راهبردی ساختاری متمایز و منحصربه‌فرد دارد که شرکت‌ها می‌توانند از طریق آن ثروت تولید کنند. در این مدل (شکل ۲)، آن‌ها طرز تفکر یا ذهنیت کارآفرینانه (۱. شناسایی فرصت، ۲. انعطاف‌پذیری برای استفاده مناسب از منابع)، فرهنگ و رهبری کارآفرینانه (۱. نوآوری، ۲. ریسک‌پذیری، ۳. چشم‌انداز)، اداره راهبردی منابع (۱. باندسازی منابع، ۲. اهرمی کردن توانمندی‌ها)، مزیت رقابتی و استفاده از خلاقیت برای توسعه نوآوری‌ها را ابعاد یا مراحل مهم کارآفرینی راهبردی برشمردند و معتقد بودند اتمام موفقیت‌آمیز این مراحل به نوبه خود به خلق ارزش و ثروت منجر می‌شود (Ireland et al., 2003).



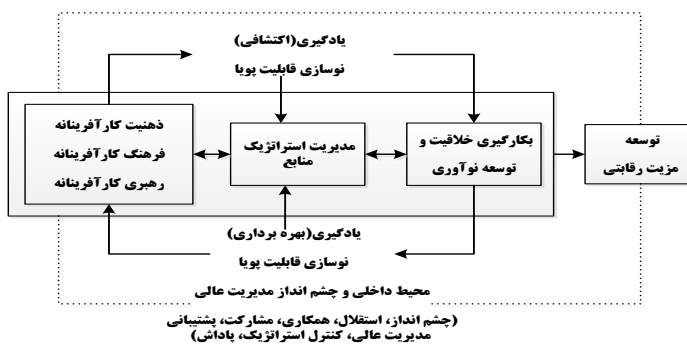
شکل ۲. مدل کارآفرینی راهبردی

منبع: ایرلند و همکاران، ۲۰۰۳

در این مدل، ذهنیت یا طرز تفکر به چارچوبی شناختی اطلاق می‌شود که از طریق آن، دانش جدید و موجود تعبیر و تفسیر می‌شود و برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه مانند تصمیمات مرتبط با راهبرد و کارآفرینی به کار گرفته می‌شود. منظور از فرهنگ کارآفرینانه فرهنگی است که در آن خلاقیت و ایده‌های جدید قابل‌انتظار است، ریسک‌پذیری تشویق می‌شود، شکست تحمل می‌شود، یادگیری بیشتر می‌شود، محصول و فرایند و ابداعات اجرایی پشتیبانی می‌شود و

تغییر مداوم حامل فرصت‌ها در نظر گرفته می‌شود. رهبری کارآفرینانه، توانایی تأثیرگذاری بر دیگران با تأکید بر رفتارهای جست‌وجوی فرصت و مزیت است. رهبران کارآفرین در شرکتی که مستعد شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌هاست، سناریوهای آگاهانه‌ای را ایجاد می‌کنند. رهبری کارآفرینانه و فرهنگ سازمانی هویتی مستقل دارند، اما قضاوت‌های رهبر بر فرهنگ سازمانی و مشخصه‌های فرهنگی بر تصمیمات و اقدامات آتی رهبر تأثیر می‌گذارد. در این حالت، یک حلقه کارآفرینی میان توانایی یک رهبر برای شناسایی فرصت و مشخصه‌های فرهنگ سازمانی به وجود می‌آید. مدیریت راهبردی منابع بر اساس رویکرد مبتنی بر منبع، موجب به کارگیری خلاقیت و توسعه نوآوری و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان می‌شود که در نهایت بر اساس این مدل به خلق ثروت منجر می‌شود.

مدل کی‌یرگیدو و هیوز (۲۰۱۰): این نویسندگان، کارآفرینی راهبردی را شامل هشت جزء شناسایی فرصت، نوآوری، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری، چشم‌انداز و رشد می‌دانند و بر مبنای مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳)، مدلی (شکل ۳) را مطرح می‌کنند که خود آن را مدل کاربردی کارآفرینی راهبردی می‌نامند. با دقت در این مدل پی می‌بریم این مدل همان مدل ایرلند و همکاران (۲۰۰۳) است، با این تفاوت که به دلیل نگرش خطی مدل ایرلند و همکاران در چرخه یادگیری، نوسازی قابلیت‌های پویا به آن افزوده شده است (Kyrgidou & Hughes, 2010).



شکل ۳. مدل کاربردی کارآفرینی راهبردی

منبع: کی‌یرگیدو و هیوز، ۲۰۱۰

دوستوانی سازمانی

در سال ۱۹۷۶، برای اولین بار دانکن از اصطلاح دوستوانی سازمانی برای بیان تضاد و تعارض

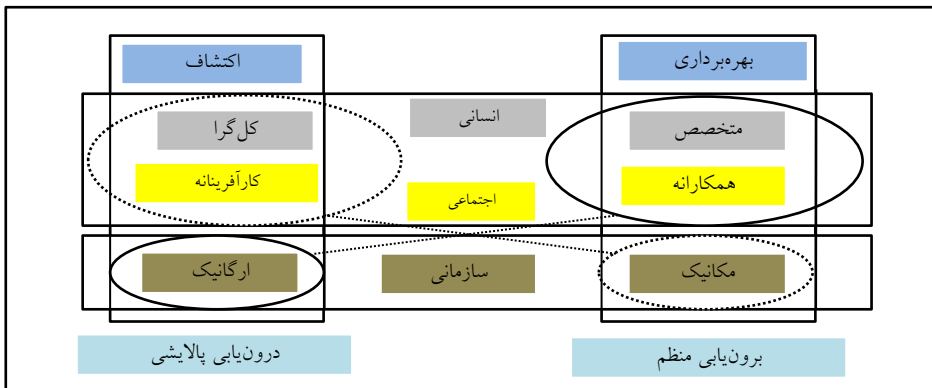
ساختاری میان خواسته‌های دو گانه یک سازمان استفاده کرد. وی معتقد بود هر بنگاه برای توفیق بلندمدت، به در نظر گرفتن ساختارهای دو گانه و ساختارهای مختلف با توجه به مراحل نوآوری، نیاز دارد. در این نگرش، چنانکه ساختار به تبع تکامل نوآوری تغییر می‌کند، دوسوتوانی به‌طور پی‌درپی و گام‌به‌گام رخ می‌دهد (O'Reilly et al., 2008). از نظر گیسون و بیرکینشو (۲۰۰۴)، ایده‌ای ساده اما واقعی که در پشت این مفهوم نهفته است، عبارت است از اینکه بین خواسته‌های یک سازمان در محیط کاری خود همواره درجه‌ای از تضاد و تعارض وجود دارد؛ به بیان دیگر، این ایده به درجه‌ای از دوگانگی و تضاد برمی‌گردد که همواره یک سازمان بین خواسته‌های خود با آن مواجه است؛ برای مثال، بین سرمایه‌گذاری در پروژه‌های موجود در مقابل سرمایه‌گذاری در پروژه‌های آینده یا انتخاب راهبرد تمایز تولید در مقابل تولید با کمترین هزینه درجه‌ای تضاد و دوگانگی وجود دارد؛ بنابراین، همواره باید بین این خواسته‌های دو گانه مبادله‌ای صورت گیرد. هر چند چنین مبادلاتی هرگز به‌طور کامل حذف نمی‌شود، موفق‌ترین سازمان‌ها تا حد زیادی آن‌ها را با هم تطبیق می‌دهند و از این طریق رقابت‌پذیری خود را در بلندمدت ارتقا می‌دهند. نویسندگان اغلب دوسوتوانی را به‌شکل ساختاری بررسی کرده‌اند. به گفته دانکن (۱۹۷۶)، سازمان‌ها مبادلات میان خواسته‌های متضاد را با در نظر گرفتن ساختارهای دو گانه مدیریت می‌کنند، به‌طوری که برخی بر همسویی و برخی بر انطباق تمرکز می‌کنند. گیسون و بیرکینشو (۲۰۰۴) چنین دوگانگی‌ای را - که برخی پژوهشگران علی‌رغم تناقض و تنش‌های فزاینده میان آن‌ها بر ضرورت ایجاد تعادل تأکید دارند - دوسوتوانی ساختاری می‌نامند. همسویی به انجام دادن فعالیت‌های درون‌سازمانی در راستای اهداف سازمان اشاره دارد. انطباق نیز به توانایی سازمان در پاسخ سریع به تقاضاهای دائمی متغیر محیطی برمی‌گردد. اوریلی و تاشمن (۲۰۰۸) دوسوتوانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری و تغییر تدریجی و ناپیوسته تعریف می‌کنند. گیسون و بیرکینشو (۲۰۰۴) در تکمیل نگرش دیگر پژوهشگران، نوعی دیگر از دوسوتوانی را با عنوان دوسوتوانی زمینه‌ای مطرح می‌کنند. آن‌ها بیان می‌کنند با نویسندگان قبلی در این ایده موافق‌اند که دوسوتوانی، ظرفیت یک سازمان برای دستیابی همزمان به همسویی و انطباق‌پذیری درون یک واحد کسب‌وکار مجزاست، اما پیشنهاد می‌کنند این دستیابی از طریق جدایی ساختاری، وظیفه‌ای یا زمانی به‌دست نیاید؛ بلکه با ایجاد زمینه لازم در یک واحد کسب‌وکار یا سازمان به‌گونه‌ای صورت گیرد که افراد برای تقسیم بهتر زمان خود بین خواسته‌های متضاد برای همسویی و انطباق تشویق شوند؛ به عبارت دیگر،

دوستوانی زمینه‌ای ظرفیتی فراسطحی محسوب می‌شود که به تمام کارکردها و سطوح یک واحد سرایت می‌کند، نه به‌عنوان ساختاری دوگانه که در آن دو خواسته جداگانه نگهداری می‌شود (Gibson & Birkinshaw, 2004). از نظر تئوری مشخص شده است دوستوانی (دوگانگی) بین فعالیت‌های ضدونقیض زمانی یافت می‌شود که مدیران یک کسب‌وکار نه تنها زمینه‌ای حمایتی؛ بلکه چارچوبی پشتیبانی ایجاد کنند که افراد را قادر می‌سازد به تشخیص خود به بهترین شیوه خواسته‌های متضاد کاری را مدیریت کنند. در این حالت، دوستوانی (دوگانگی) یکی از ویژگی‌های سازمان است و خود را در فعالیت‌ها و اقدامات افراد در سراسر سازمان نشان می‌دهد و افراد باید همواره انتخاب کنند که زمان و تلاش خود را چگونه تخصیص دهند، اما وجود دستورالعمل‌های ثابت و مشوق‌های ویژه افراد را در مسیر انجام دادن اقدامات بهره‌برداری یا فعالیت‌های اکتشافی هدایت می‌کند؛ بنابراین، با شکل دادن به مجموعه‌ای از سیستم‌ها و فرایندهایی که تعریف‌کننده محتوا و زمینه‌ای است که در آن اکتشاف و بهره‌برداری رخ می‌دهد، افراد به دوسویه نوآوری کردن هدایت می‌شوند (Chang & Hughes, 2012). برخی محققان معتقدند دوستوانی سازه‌ای یکپارچه از اکتشاف و بهره‌برداری است (Cao et al., 2009; Stadler et al., 2014; He & Wong, 2004; Gupta et al., 2006; Li & Huang, 2012; Kitapçı & Çelik, 2014)؛ به عبارت دیگر، دوستوانی سازمانی بر پیگیری همزمان برنامه‌های اکتشاف و بهره‌برداری دلالت دارد (Menguc & Auh, 2008; Lisboa et al., 2013; Stadler et al., 2014). لسبو و همکاران (۲۰۱۳) به توانایی پیگیری همزمان اکتشاف و بهره‌برداری یا دوستوانی به‌عنوان یکی از محرک‌های متمایز عملکرد برتر می‌نگرند. اکتشاف شامل اموری است که اغلب با واژه‌هایی مانند جست‌وجو، تنوع، ریسک‌پذیری، آزمایش کردن، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری توصیف می‌شود؛ به عبارت دیگر، فرایندی است که شامل تنوع، جست‌وجو، خلاقیت، آزمایش، ادغام ذخایر متنوع دانش و مرتب‌سازی فرصت‌های بالقوه برای شناسایی حوزه‌های فعالیت شرکت در آینده می‌شود. بهره‌برداری شامل مواردی است که با واژه‌هایی مانند پالایش، انتخاب، تولید، کارایی، اجرا و عملیاتی کردن توصیف می‌شود (March, 1991; Webb et al., 2010; Hitt et al., 2011). بهره‌برداری، تمرکز بیشتری بر کارایی دارد تا اثربخشی. بهره‌برداری موفق به فرایند بهتر عمل کردن بنگاه نسبت به رقبای برمی‌گردد. در این فرایند، بنگاه با استفاده از ذخایر دانش موجود خود به برآورده کردن تقاضاهای آنی محیط خارجی اقدام می‌کند (Hitt et al., 2011; Klein et al., 2011).

2013). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد زمان در فرایند بهره‌برداری بسیار کوتاه‌تر از زمان در فرایند اکتشاف است (Webb et al., 2010; Yiu et al., 2014). از نظر مارچ (1991)، اکتشاف و بهره‌برداری برای سازمان‌ها ضروری‌اند، اما وی و بسیاری از پژوهشگران مانند استدلر و همکاران (2014)؛ لی و هوانگ (2012)؛ چانگ و همکاران (2011)؛ گیسون و بیرکینشو (2004) و لسبوا و همکاران (2013) معتقدند به دلیل کمیابی منابع، این دو یعنی اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از امکانات موجود با هم در تقابل‌اند. برخلاف این نگرش، کائو و همکاران (2009) باور دارند بهره‌برداری اغلب اثربخشی کشف دانش جدید و توسعه منابع پشتیبان بازارها و محصولات جدید را بهبود می‌دهد. همچنین، اکتشاف توانایی پرداختن به بهره‌برداری موفقیت‌آمیز را ارتقا می‌دهد؛ بنابراین، آن‌ها برخلاف نظر دیگر پژوهشگران، معتقدند بهره‌برداری و اکتشاف ممکن است در حوزه‌هایی مکمل رخ دهد که لزوماً دارای رقابت بنیادین نیستند. مطابق با این دیدگاه، کائو و همکاران (2009) ادعا می‌کنند فرایندهای بهره‌برداری و اکتشاف مکمل یکدیگرند و هریک موجب افزایش عملکرد می‌شوند (Cao et al., 2009). یکی از راه‌های اساسی درک دوسوتوانی به این پرسش برمی‌گردد: آیا مفاهیم اکتشاف و بهره‌برداری دو سر یک طیف هستند و نمایانگر یک پیوستارند که می‌توان یکی را بر دیگری ترجیح داد یا در واقع نسبت به هم متعامدند و قادر به همزیستی بدون مبادله هستند؟ در پاسخ به این پرسش، برخی معتقدند بهره‌برداری به استفاده و پالایش دانش موجود اطلاق می‌شود، درحالی‌که اکتشاف به کاوش و پیگیری دانش و فرصت‌های جدید برمی‌گردد (Im & Rai, 2008). در نتیجه، بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان دو فرم یادگیری به دلایل زیر با هم در رقابت و تنش هستند و ناسازگارند:

۱. کمیابی منابع سازمانی؛
۲. فعالیت‌های آن‌ها به‌طور ذاتی تقویت‌کننده دام موفقیت یا دام شکست هستند؛
۳. آن‌ها به طرح‌های شناختی و رویه‌های سازمانی مختلفی نیاز دارند (March, 1991; Gupta et al., 2006). همچنین، در دوسوتوانی زمانی اکتشاف و بهره‌برداری با حرکت سازمان در هر زمان از یک حالت مسلط به حالت دیگر جدا از هم در نظر گرفته می‌شوند. دوسوتوانی ساختاری نیز با تمرکز یک واحد سازمانی بر اکتشاف و تمرکز واحدی دیگر بر بهره‌برداری فرض می‌کند این حالت‌ها از هم جدا هستند و هنگامی که این دو در سطح مدیریت ارشد با هم ترکیب می‌شوند، سازمان دوسوتوان را به‌وجود می‌آورند. در این حالت، مدیریت نقشی کلیدی در حل تنش و ناسازگاری میان این دو بازی می‌کند (Turner & Lee-Kelley, 2012). برخلاف نگرش بالا،

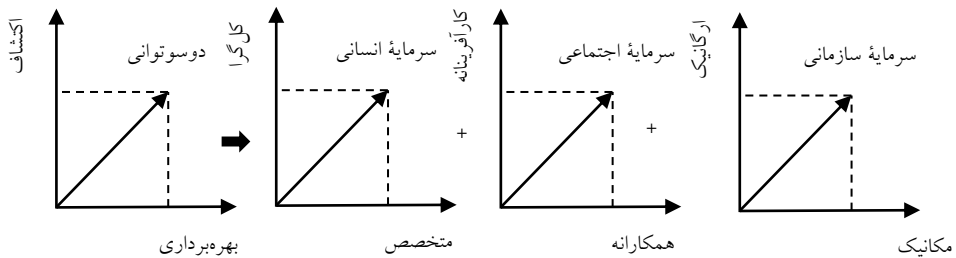
کائو و همکاران (۲۰۰۹) معتقدند بهره‌برداری اغلب اثربخشی کشف دانش جدید را بهبود می‌دهد و به توسعه منابع پشتیبان بازارها و محصولات جدید منجر می‌شود. همچنین، اکتشاف نیز به توانمندی ارتقای بهره‌برداری موفقیت‌آمیز می‌انجامد؛ بنابراین، بهره‌برداری و اکتشاف ممکن است در حوزه‌هایی رخ دهد که نه تنها دارای رقابت بنیادین نیستند؛ بلکه مکمل هم هستند. براین اساس، فرایندهای بهره‌برداری و اکتشاف مکمل یکدیگرند و هریک موجب افزایش عملکرد می‌شوند (Cao et al., 2009). چارچوب دوسوتوانی سازمانی کانگ و اسنل (۲۰۰۹) ابزاری مفید برای درک سازوکار تعامل و یادگیری در سطوح فردی و گروهی است. این چارچوب از مفهوم سرمایه فکری برای مدل کردن یک سازمان پشتیبان دوسوتوانی استفاده می‌کند. آن‌ها دانش سازمانی را به سه قسمت سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی تقسیم می‌کنند و معتقدند هر قسمت مطابق با شکل ۴ شامل دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری است. آن‌ها معتقدند دوسوتوانی سازمانی ممکن است از طریق مدل برون‌یابی منظم (با اعمال کنترل بیشتر بر متخصصان کل‌گرای پراکنده) یا درون‌یابی پالایشی (با دادن انعطاف‌پذیری بیشتر به گروه‌های به‌هم‌پیوسته کارکنان متخصص) اجرا شود.



شکل ۴. مدل کانگ و اسنل (۲۰۰۹)

منبع: کانگ و اسنل، ۲۰۰۹

ترنر و لی کلی (۲۰۱۲) برای بررسی دقیق‌تر دوسوتوانی، مدل کانگ و اسنل و اجزای آن را مانند شکل ۵ ترسیم می‌کنند و بیان می‌کنند در محیط‌های پیچیده، استفاده از یکی از این معماری دوگانه برای موفقیت سازمانی کافی نیست.

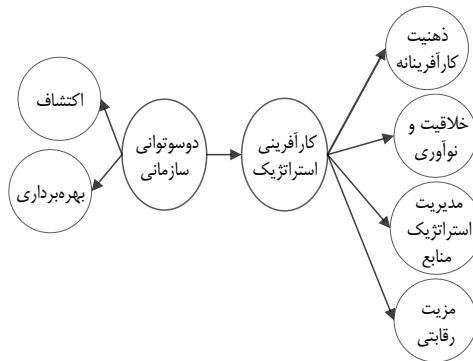


شکل ۵. اجزای دوستوانی سازمانی

منبع: ترنر و لی کلی، ۲۰۱۲

مدل مفهومی تحقیق

در زمینه بررسی ارتباط میان دوستوانی سازمانی و کارآفرینی راهبردی، هیچ تحقیقی پیدا نشد، اما در مورد بررسی هریک از این دو، به ویژه دوستوانی سازمانی و ارتباط آن با عملکرد، مطالعات مختلفی انجام گرفته است. در زیر به چند مورد مرتبط با این تحقیق اشاره می‌شود. لی و هوانگ (۲۰۱۲) با هدف بررسی اثر واسطه‌ای دوستوانی بر مهارت توسعه محصول و عملکرد محصول جدید، برای سنجش دوستوانی، آن را سازه‌ای ترکیبی از بهره‌برداری و اکتشاف دانسته‌اند و هریک از این دو بعد را با چهار مؤلفه (پرشن) سنجیده‌اند. آن‌ها مقدار دوستوانی را از حاصل ضرب بهره‌برداری و اکتشاف به دست آورده‌اند که منعکس‌کننده مقدار ترکیبی از این دو قابلیت است. در تحقیقی دیگر در ۱۰۷ بنگاه کوچک و متوسط از صنعت فلزکاری در منطقه مارمارای ترکیه که با هدف بررسی تأثیر یادگیری سازمانی و دوستوانی (شامل دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری) بر عملکرد کیفی بنگاه انجام گرفت، دو فرضیه زیر با استفاده از تحلیل رگرسیون آزمون شد. الف) دوستوانی بر عملکرد کیفی بنگاه تأثیر مثبت دارد؛ ب) یادگیری سازمانی بر عملکرد کیفی بنگاه تأثیر مثبت دارد. نتایج این بررسی بیانگر رد فرضیه دوم و پذیرش فرضیه اول و پشتیبانی داده‌های تحقیق است (Çelik, 2014). کی‌یرگیدو و پتریدو (۲۰۱۱) ارتباط میان شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری با کارآفرینی راهبردی را بررسی و بیان کردند در واقع باید از نظر تئوری شایستگی اکتشاف بر بعد کارآفرینی و شایستگی بهره‌برداری بر بعد راهبردی کارآفرینی راهبردی مؤثر باشد، اما چنین موضوعی در عمل تأیید نشده است. با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی زیر برای بررسی ارتباط میان دوستوانی سازمانی پیشنهاد می‌شود.



شکل ۶. مدل مفهومی تحقیق

شرح مفصل، تعاریف و مفاهیم هر یک از این سازه‌ها در ادبیات تحقیق آمده.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی تحقیق، دوستوانی سازمانی متغیر پنهان برون‌زا و کارآفرینی راهبردی متغیر پنهان درون‌زاست. همچنین، می‌توان متغیر دوستوانی سازمانی را به‌عنوان متغیر مستقل و متغیر کارآفرینی راهبردی را به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفت. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه است که بر این اساس، برای متغیرهای مورد بررسی به ترتیب ده پرسش برای سنجش دوستوانی سازمانی (پنج پرسش اکتشاف و پنج پرسش بهره‌برداری) و دوازده پرسش برای سنجش کارآفرینی راهبردی (هر بعد سه پرسش) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت در نظر گرفته شد. معیارهای سنجش دوستوانی سازمانی از کی‌ریگیدو و پتریدو (۲۰۱۱) اخذ شد که شامل دو بعد شایستگی اکتشاف و شایستگی بهره‌برداری می‌شود (Kyrgidou & Petridou, 2011). در تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار Smart PLS3 برای بررسی مدل مفهومی پژوهش استفاده شد. این روش ابزاری است برای تحلیل مطالعاتی که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها نامشخص یا غیرنرمال است (Kline, 2010). مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و

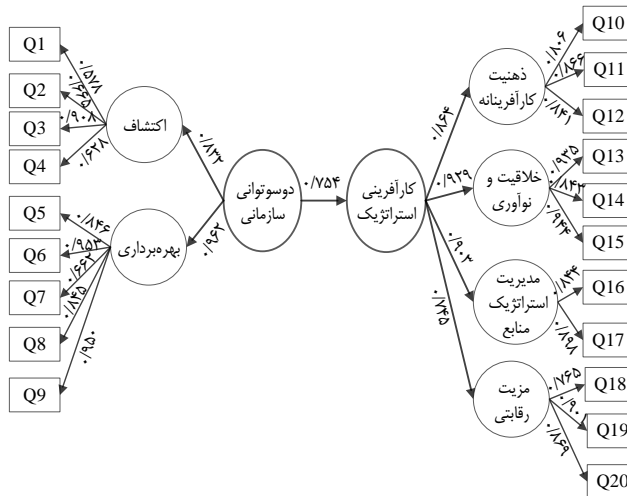
مدل ساختاری تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته پنهان و آشکار طبقه‌بندی می‌شوند که متغیرهای پنهان می‌توانند در سطوح مختلف به کار روند. بخش مدل اندازه‌گیری شامل پرسش‌های (شاخص‌های) هر بعد، همراه با آن بعد می‌شود و روابط میان پرسش‌ها و ابعاد در این بخش تحلیل می‌شود. بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمام سازه‌های مطرح در مدل اصلی پژوهش است و میزان همبستگی و روابط میان آن‌ها در این مرحله ارزیابی می‌شود (Kline, 2010). در این پژوهش، شش متغیر پنهان در مرتبه اول (که همان ابعاد متغیرهای پنهان مرتبه دوم هستند)، دو متغیر پنهان در مرتبه دوم و بیست متغیر آشکار (پرسش‌های پرسشنامه - پس از حذف دو پرسش به دلیل کم بودن بار عاملی) وجود دارد. متغیرهای مرتبه اول یا ابعاد مدل به طور مستقیم با پرسش‌ها در ارتباط است و توسط آن‌ها اندازه‌گیری می‌شوند. منظور از متغیرهای مرتبه دوم متغیرهایی است که با ابعاد رابطه دارند و به طور غیرمستقیم به پرسش‌ها مرتبط می‌شوند. از آنجا که کارآفرینی راهبردی پدیده‌ای در سطح بنگاه است (Kyrgidou & Petridou, 2011)، سطح تحلیل در این تحقیق سطح بنگاه است و جامعه آماری، شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار در تهران است که با مراجعه به نمونه‌ای تصادفی از ۱۰۰ شرکت ۹۷ پرسشنامه به طور کامل تکمیل شد.

یافته‌ها

الف) بررسی برازش مدل - مدل‌های اندازه‌گیری

پایایی

الف) سنجش بارهای عاملی: مطابق با شکل بالا تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است. از این رو، به حذف هیچ‌یک از آن‌ها نیازی نیست. شایان ذکر است ابتدا مدل با ۲۲ پرسش (متغیر آشکار) اجرا شد، دو پرسش (یک پرسش از پرسش‌های مربوط به اکتشاف و یک پرسش نیز از پرسش‌های مربوط به اداره راهبردی منابع) به دلیل پایین بودن بار عاملی حذف شدند. با حذف دو پرسش مذکور، مدل دوباره اجرا شد که نتایج آن در شکل ۷ می‌آید. ب) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی: مطابق جدول زیر، مقادیر آلفای کرونباخ (ستون دوم) و پایایی ترکیبی (ستون سوم) تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.



شکل ۷. مدل تحقیق همراه با ضرایب استانداردشده بار عاملی

روایی همگرا

با مقایسه مقدار ضریب AVE، متغیرها با ۰/۵ بررسی می‌شود. با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار این ضریب از ۰/۵ در جدول ۱، برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم به‌جز متغیر اکتشاف که آن هم تقریباً برابر با نیم است، روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

روایی واگرا (تشخیصی)

طبق جدول ۲، مقدار جذر AVE تمام متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این امر روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، AVE، R^2 و Q^2 متغیرهای پنهان تحقیق

سازه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	R^2	Q^2
کارآفرینی راهبردی	۰/۹۱۷	۰/۹۳۱	۰/۵۵۶	۰/۵۶۸	۰/۳۷
ذهنیت کارآفرینانه	۰/۷۸۸	۰/۸۷۶	۰/۷۰۲	۰/۷۴۷	۰/۵۱۸
نوآوری	۰/۸۹۳	۰/۹۳۴	۰/۸۲۵	۰/۸۶۳	۰/۷۰۶
مدیریت راهبردی منابع	۰/۶۸۵	۰/۸۶۳	۰/۷۵۹	۰/۸۱۵	۰/۶۱
مزیت رقابتی	۰/۸۰۲	۰/۸۸۳	۰/۷۱۷	۰/۵۵۵	۰/۳۸۹
دوستوانی	۰/۸۷۵	۰/۹۰۳	۰/۵۲۴		
اکتشاف	۰/۶۶	۰/۷۹۴	۰/۴۹۹	۰/۶۹۳	۰/۳۱۰
بهره‌برداری	۰/۹۰۵	۰/۹۳۲	۰/۷۳۶	۰/۹۲۵	۰/۶۷۷

جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

سازه	ذهنیت کارآفرینانه	نوآوری	م.اس.منابع	مزیت رقابتی	اکتشاف	بهره‌برداری
ذهنیت کارآفرینانه	۰/۸۳۸					
نوآوری	۰/۷۲	۰/۹۰۸				
م.اس.منابع	۰/۷۲۲	۰/۸۶۴	۰/۸۷۱			
مزیت رقابتی	۰/۵۱۵	۰/۵۶۳	۰/۵۵	۰/۸۴۷		
اکتشاف	۰/۴۳۷	۰/۵۵۶	۰/۳۹۲	۰/۷۰۹	۰/۷۰۶	
بهره‌برداری	۰/۸۰۶	۰/۶۸۵	۰/۵۵۲	۰/۳۵۵	۰/۶۵۱	۰/۸۵۸

ب) بررسی برازش مدل - مدل‌های ساختاری

۱. ضرایب معناداری t : مطابق شکل ۸، تمام ضرایب معناداری t از $1/96$ بزرگ‌ترند که این امر معنادار بودن تمام پرسش‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان $95/100$ درصد نشان می‌دهد.
۲. معیار R^2 : با توجه به شکل ۷ و ستون پنجم جدول ۱، تمام مقادیر R^2 مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل به غیر از کارآفرینی راهبردی و مزیت رقابتی، مساوی یا بیشتر از $0/67$ است که نشانگر برازش قوی مدل ساختاری است.
۳. معیار Q^2 : این معیار برای تمام سازه‌ها به غیر از اکتشاف، از $0/35$ بیشتر است که مؤید برازش قوی مدل ساختاری است.

ج) بررسی برازش مدل - مدل کلی

معیار GoF یا نیکویی برازش: برای بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار نیکویی برازش به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$GoF = \sqrt{Communalities * R^2} = \sqrt{7065 * 738} = 72$$

با توجه به سه مقدار $0/1$ ، $0/25$ و $0/36$ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش معرفی شده است (Kline, 2010) و به دست آمدن مقدار $GoF=72$ ، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به شکل ۸، مقدار t یا ضریب معناداری مسیر میان دوسوتوانی سازمانی و کارآفرینی راهبردی ($16/854$) از $1/96$ بیشتر است که بیانگر معنادار بودن تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر

منابع

- Cao, Q., Gedajlovic, E., and Zhang, H. (2009) Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science* 20(4): 781-796.
- Chang, Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17.
- Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011), "Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes", *Management Decision*, Vol. 49 Iss 10 pp. 1658 – 1676.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Mang. J.*, 47: 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 4: 693-706
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Org. science*, 15(4), 481-494.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *The Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D.L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 479-491.
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
- Ireland, R., Webb, J. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *J. Management*, 29(6), 963-989.
- Kang S., and Snell S.A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies* 46(1): 65-92.
- Ketchen Jr, D.J., Ireland, R.D., & Snow, C.C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strg. Ent. Journal*, 1(3-4), 371-385.

- Kitapçı, H., & Çelik, V. (2014). The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 109, 827–836.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91.
- Kline, R. (2010). Principles and practice of structural equation modeling. *Guilford Press*. New York.
- Kraus, S., Kauranen, I., & Reschke, C. (2011). Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach. *Management Research Review*, 34(1), 58-74.
- Kyrgidou, L. P., & Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(6), 697-713.
- Kyrgidou, L.P., and Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions. *European Business Review*, 22(1), 43-63.
- Lisboa, A., Skarmas, D., & Lages, C. (2013), "Export market exploitation and exploration and performance", *Int. Marketing Review*, Vol. 30(3) pp. 211 – 230.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5):646-672.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2:71-87.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455-470.
- O'Reilly, A. & Tushman, L., (2008), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Res. in Org. Behavior*, 28, 185-206.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008) Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *J. of Management* 34(3): 375–409.
- Razavi, S. M., Ahmadpour, M. & Shahriari S. (1393). A New Conceptual Model of Strategic Entrepreneurship, *Entrepreneurship Development*, 7(1), 37-55. (in Persian).
- Schindehutte, M. & Morris, M.H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33 No. 1, pp. 241-76.
- Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 172-193.

- Turner, N., and Lee-Kelley, L. (2012). Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics, *Management Learning* 44(2), 179–196.
- Webb, J. W., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2014). Toward a greater understanding of entrepreneurship and strategy in the informal economy. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(1), 1-15.
- Webb, J.W., Ketchen, D.J., & Ireland, R.D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67-77.
- Y-H. Li, and Huang, J.W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance, *Industrial Marketing Management* 41: 1125–1132.
- Yiu, D. W., Hoskisson, R. E., Bruton, G. D., & Lu, Y. (2014). Dueling institutional logics and the effect on strategic entrepreneurship in Chinese business groups. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(3), 195-213.