

# بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور و جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی نوآوری دوجانبه‌گرا

دریافت: ۹۷/۶/۲۶ پذیرش: ۹۷/۱۰/۱۷

سیده معصومه میربها

کارشناسی ارشد دانشگاه واحد علوم و تحقیقات، گروه مدیریت دولتی، تهران، ایران

masoumeh.mirbaha@gmail.com

علیرضا کوشکی جهرمی، نویسنده مسئول

عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

alirezakoushkie@gmail.com

حرمت اصغری

عضو هیأت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور / جهت‌گیری  
کارآفرینانه محور / عملکرد سازمان / نوآوری دوجانبه‌گرا

## چکیده

پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان شرکت شوفاژ کار تشکیل می‌دهند. تعداد نمونه‌ها ۱۳۰ نفر، به علت تعداد محدود از تکنیک سرشماری استفاده شد و برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. نتایج و تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور و جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی نوآوری دوجانبه‌گرا انجام شد. روش انجام تحقیق حاضر توصیفی و از نوع

## ۱. بیان مسأله

توسعه فعالیت‌های انسانی می‌تواند نگرش‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌ها و رفتارهای کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی متأثر و اصلاح کند؛ تا نقش مهمی را در پرورش شرایط ضروری برای تسریع و هدایت افراد به سوی توسعه فعالیت‌های نوآوری ایفاء کنند. در واقع سازمان‌ها می‌توانند اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی شامل کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعهد کارکنان و مشارکت کردن آنها در تفکر خلاق و نوآوری استفاده کنند. بنابراین، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در تأثیر بر نوآوری ایفا می‌کند. تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی را می‌توان به سه حوزه تقسیم کرد: مدیریت انسانی قابلیت‌گرا، انگیزه‌گرا و فرصت‌گرا [۵]. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت را مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و فعالیت‌های مدیریت افراد معنی می‌کنند که کارکنان را قادر می‌سازد تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و در نهایت به مزیت رقابتی کمک کنند. به دو دلیل بر حوزه مدیریت انسانی مبتنی بر قابلیت تمرکز می‌شود. نخست، قابلیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی بیشتر به نوآوری و عملکرد شرکت کمک می‌کنند. ثانیاً، تحقیقات پیشین استدلال می‌کند که در مقایسه با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انگیزه و فرصت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت در شکل‌گیری جو اجتماعی سازمانی موثرتر است و تأثیر قویتری بر دو جنبه‌گرایی دارند [۶].

دو جنبه‌گرایی به توانایی پیگیری همزمان دو چیز نظیر اکتشاف و بهره‌برداری، کارایی و انعطاف‌پذیری، یا تنظیم و سازگاری اشاره دارد. دیدگاه منابع و قابلیت، نوآوری را به عنوان یک فرایند پیچیده و پویا تعریف می‌کند که شرکت‌ها از طریق آن با کشف منابع جدید و یا بهره‌برداری از ترکیب جدید منابع، به طور مداوم به توسعه قابلیت‌های نوآوری می‌پردازند. بر اساس این دیدگاه، دو جنبه‌گرایی نوآوری به عنوان توانایی شرکت در ایجاد همزمان قابلیت‌های

قابلیت‌محور، جهت‌گیری کارآفرینانه محور بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. نوآوری دوجانبه‌گرا، روابط بین مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور، جهت‌گیری کارآفرینانه محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. در نهایت به مدیران و کارشناسان پیشنهاداتی به منظور افزایش جهت‌گیری کارآفرینانه، کارمندان را در ارتقای مهارت و دانش نسبت به شغلشان با برگزاری سمینارها و کنفرانس‌ها آموزش دهند.

## مقدمه

با افزایش سریع تحولات جهانی و گذر از جامعه سنتی به جامعه اطلاعاتی، توجه به استراتژی‌های جدید برای استفاده بهینه از فرصت‌ها و ارزش‌های جدید، مؤسسات را بیش از پیش ملزم به تحول نموده است و امروزه گرایش به کارآفرینی، یکی از استراتژی‌های جدید در سازمان‌ها محسوب می‌شود. ضرورت وجود استراتژی گرایش به کارآفرینی نیز از سه نیاز اساسی یعنی افزایش رقابتی جدید، حس بی‌اعتمادی به شیوه‌های مدیریت سنتی و خروج بهترین نیروهای کاری و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل نشأت گرفته و در این میان، گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته افزایش چشمگیری داشته است [۱].

جهانی شدن و افزایش رقابت در بازار، شرکت‌ها را در راستای افزایش نوآوری در عملیات‌هایی برای به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار می‌راند [۲]. در آینده نزدیک، قابلیت‌های خلاقیت و نوآوری عوامل حیاتی برای شرکت، برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی است، به خصوص برای شرکت‌هایی که در محیط بازارهای در حال تغییر هستند [۳]. قابلیت‌های خلاقیت و نوآوری به شرکت‌ها برای توسعه استراتژی‌های بازاریابی منحصر به فرد و دیگر فرایندهای متمایز سازمانی کمک می‌کند. علاوه بر این، قابلیت‌های خلاقیت و نوآوری تصمیم‌گیرندگان شرکت را قادر به مقابله بهتر با تغییرات اجتماعی و فناوری می‌سازد [۴].

اکتشافی و بهره‌برداری برای هر دو نوآوری ریشه‌ای و تکاملی تعریف می‌شود. شرکت‌هایی که به دنبال نوآوری بهره‌وری هستند، به طور همزمان انواع مختلف دانش را کشف و توانایی‌های جدیدی را برای جایگزینی قابلیت‌های نامناسب با قابلیت‌های کارآمدتر ایجاد می‌کنند تا تکنولوژی‌های آینده و فرصت‌های بازار را جستجو کنند. بدین ترتیب، دو جنبه‌گرایی نوآوری یک مسیر پویا برای نوآوری را ایجاد می‌کند و ارزش آن با شرایط مشابه قابلیت‌های پویا تعیین می‌شود. به طور خلاصه، چون دو جنبه‌گرایی نوآوری کشف فرایند مرکزی نوآوری را برای رقبا دشوار می‌سازد، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی و کارایی نوآوری را بهبود بخشد، و در نتیجه به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌نماید [۶].

کارآفرینی محوری به حالت استراتژیک یک شرکت اشاره دارد که نوآور، فعالیت و ریسک پذیر بودن را منعکس می‌کند. کارآفرینی محوری همچنین به فعالیت‌ها، فرایندها و شیوه‌های تصمیم‌گیری اشاره می‌کند که یک شرکت را برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید بازار راهنمایی می‌کند. به خصوص نوآور بودن گرایش و توانایی یک شرکت را در خلق ایده‌ها، حمایت از خلاقیت و تازگی و انجام تحقیق و توسعه در توسعه محصولات و فرایندهای جدید منعکس می‌نماید. فعالیت‌های کارآفرینی‌گرا شامل ایجاد موثر فرصت‌های جدید بازار (اکتشاف) و پالایش موثر منابع موجود در عملیات سازمانی برای حفظ فرصت‌های موجود (بهره‌برداری) می‌باشد [۷].

شرکت صنعتی شوفاژکار با قدمتی بیش از ۵۰ سال در عرصه تأسیسات، تولیدکننده سیستم‌های حرارت مرکزی، دیگ‌های چدنی، پکیج‌های زمینی و دیواری با راندمان و کیفیت بالا می‌باشد. شرکت ماشین‌آلات، تجهیزات و دانش فنی تولید را از کارخانه آهلن آلمان خریداری و تولید تحت لیسانس شرکت آلمانی آغاز گردید و از همان آغاز با استفاده از دانش فنی پیشرفته و گسترش ارتباطات با کمپانی‌های بزرگ دنیا خود را به‌عنوان سردمدار تولیدکننده انواع دیگ‌های

چدنی در منطقه خاورمیانه معرفی نموده و به مرور با گسترش تولیدات امروزه حجم وسیعی از محصولات گازسوز و گازوئیل سوز از ظرفیت ۱۸،۰۰۰ الی ۱،۳۰۰،۰۰۰ کیلوکالری بر ساعت و دیگ‌های سوخت جامد از ظرفیت ۲۵kw الی ۱۰۰kw تولید و به بازارهای داخلی و خارجی صادر می‌نماید، این شرکت در بازار رقابتی همچنان به‌دنبال بهبود عملکرد سازمان و مزیت رقابتی می‌باشد و سعی دارد که از طریق نوآوری آن را بهبود دهد. با همه تلاش‌هایی که در این سازمان به‌منظور عملکرد انجام می‌دهد، به نظر می‌رسد که گرایش کارآفرینانه بر تعدیل روابط نوآوری و نتایج عملکرد تأثیرگذار است. از آنجایی که تحقیقات پیشین گرایش کارآفرینانه را به‌عنوان یک پیش‌شرط بنیادین و پذیرفته شده جهت دستیابی به موفقیت نوآوری و برای دستیابی به عملکرد برجسته کرده‌اند، انتظار می‌رود که گرایش کارآفرینانه در این سازمان برای دستیابی به عملکرد موفق ضرورت دارد. مهم‌تر آنکه انعکاس کارآفرینانه محوری بر سبک‌ها، اصول، فرایندها و شیوه‌های تصمیم‌گیری، فعالیت‌ها را به‌دنبال فرصت و مزیت هدایت می‌کند. از این رو دغدغه فکری محقق را بر آن داشت که آیا بین مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور و جهت‌گیری کارآفرینانه بر عملکرد سازمان با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی نوآوری دو جنبه‌گرا رابطه وجود دارد؟

## ۲. ادبیات پژوهش و چارچوب نظری پژوهش

### ۲-۱. منابع انسانی

سرمایه انسانی بالاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود و هر چه این سرمایه از کیفیت مطلوب‌تری برخوردار باشد، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان بیشتر خواهد شد [۸]. به طور مکرر گفته می‌شود که انسان‌ها با ارزش‌ترین منبع هستند که یک شرکت یا سازمان می‌تواند داشته باشد. با این وجود، معمولاً این منبع در مقایسه با سایر انواع منابع با کارآمدی کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدر رفتن وقت و توان کارکنان بسیار بالا است.

بخش اعظم از این امر ناشی می‌شود که کیفیت و قابلیت کارکنان در طی قرن بیستم به شدت افزایش یافته است. اما روش‌های اداره، سازماندهی و استفاده از آنان چندان تغییر نکرده است. از منابع انسانی هنوز هم اساساً مانند جانشینی برای ماشین‌آلات استفاده می‌شود جایی که ماشین‌آلات یا برای انجام کار در دسترس نیستند و یا استفاده از ماشین‌آلات، گرانتر از استفاده از افراد است [۹].

## ۲-۲. نوآوری دو جانبه گرا

در ادبیات مربوط به نوآوری تعاریف متعددی برای نوآوری دوجانبه‌گرا ارائه شده است. فرهنگ و بستر نوآوری، توانایی انجام امری ابتکاری تعریف شده است که به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر می‌شود، به گونه‌ای که این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا توسط آموزش ایجاد شود [۱۰]. نوآوری را ترک الگوهای قدیمی و مهم‌ترین قابلیت برای رشد و گسترش سازمان تعریف می‌کند [۱۱]. بر این باور است که نوآوری، فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است. به اعتقاد دراکر (۱۹۹۱)، نوآوری، جست و جویی هدفمند و سازمان یافته برای تغییر است و سن فورد (۱۹۹۸)، آن را توسعه و اجرای ایده‌های جدید توسط افرادی می‌داند که در یک زمینه نهادی با هم در ارتباط متقابل‌اند. از مجموع تعاریف ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که نوآوری، به کارگیری یک ایده یا رفتار جدید است و هر ایده و رفتار جدید را می‌توان یک نوآوری به حساب آورد. اما همواره باید این نکته را نیز در نظر داشت که یک ایده جدید ممکن است از نظر افراد درگیر با آن جدید تلقی شود اگر چه در جای دیگری استفاده شده باشد. نوآوری یکی از قابلیت‌های اساسی ایجاد مزیت رقابتی است؛ زیرا علاوه بر این که به شرکت‌ها کمک می‌کند به نیازهای مشتریان امروز و فردای خود پاسخ دهند [۱۲]، یکی از شایستگی‌های اساسی شرکت‌ها در کسب عملکرد بالا نیز محسوب می‌شود. ریشه موفقیت نوآوری در ابتدای فرایند آن قرار دارد [۱۳]، جایی که نگاه‌ها

با نگاهی به بیرون و درون خود درمی‌یابند در چه زمینه‌هایی می‌توانند نوآوری ارائه دهند. در واقع، هسته اصلی نوآوری، دانش و ایده‌ای است که خروجی آن محصولات و خدمات جدید است. شرکت‌ها باید هم این دانش و ایده‌های جدید را خلق کرده و هم از دانش و ایده‌های موجود بهره‌برداری کنند. در حقیقت، بهره‌برداری و کاوش دو فعالیت متفاوت است و سازمان باید توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم کرده و خود را به طور همزمان با کاوش و بهره‌برداری هم‌تراز کند. این پدیده که چگونه سازمان‌ها هم‌زمان هم به خلق نوآوری روی آورده و هم از نوآوری‌های موجود بهره‌برداری کنند، تضادی است که نوآوری دوجانبه‌گرایی نامیده می‌شود [۱۲]. تاشمن و همکاران در سال ۱۹۹۶، نوآوری دوجانبه‌گرایی سازمانی را این‌گونه تعریف کردند: توانایی به‌کارگیری هم‌زمان نوآوری تدریجی و ناپیوسته با داشتن ساختارها، فرایندها و فرهنگ‌های متناقض در یک شرکت و اشاره کردند که برای بقای طولانی مدت سازمان ضروری است. تامسون، اشاره می‌کند که تبادل بین کارایی و انعطاف‌پذیری یک پارادوکس در اداره امور سازمان است [۱۴]. مارک، در مقاله اش اشاره می‌کند که یک چالش اساسی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند نیاز به بهره‌برداری از دارایی‌ها و قابلیت‌های موجود و داشتن اکتشافات کافی جهت جلوگیری از تسلیم شدن به وسیله تغییرات بازار و تکنولوژی است. در این دیدگاه بهره‌برداری همان کارایی، کنترل، قطعیت و کاهش تغییرات است در حالی که اکتشاف همان مطالعات پی بردن، استقلال و نوآوری است. از نقطه نظر مارک، مسئله اساسی که سازمان با آن مواجه است بهره‌برداری کافی برای اطمینان از حیات جاری و به‌طور همزمان اختصاص انرژی کافی به اکتشاف برای اطمینان از حیات در آینده می‌باشد. مشکل در دستیابی به چنین توازن این است که همیشه تمایل به بهره‌برداری بیشتر است زیرا قطعیت موفقیت در آن بیشتر و زمان دستیابی به موفقیت کوتاه‌تر است. ذات اکتشافی با ناکارایی همراه است و همیشه با تعداد زیادی ایده‌های بد در ارتباط است.

ولی همچنان بدون تلاش برای اکتشاف، سازمان در مواجهه با چالش تغییرات محیط با احتمال زیاد شکست خواهد خورد. از مهم‌ترین روش‌های دستیابی به نوآوری دوجانبه‌گرا می‌توان مدل ساختاری یا هم‌زمان، مدل ترتیبی و مدل زمینه‌ای را نام برد. در مدل ساختاری سازمان‌ها می‌توانند با جدا کردن نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه در واحدهای سازمانی مجزا به صورت ساختاری دوسوتوان شوند. سازمان‌های دوسو توان اثربخش، اکتشاف و بهره‌برداری را به صورت وظیفه‌ای یا مکانی از یکدیگر جدا می‌سازند و واحدهای سازمانی مجزا از یکدیگر تشکیل می‌دهند [۱۵].

سازمان‌ها می‌توانند دو سوتوان زمینه‌ای باشند بدین صورت که نیازهای متناقض نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه را در یک واحد سازمانی ترکیب کنند [۱۳] و خود افراد تصمیم بگیرند که چه نسبتی از زمان خود را به اکتشاف و چه بخشی را به بهره‌برداری اختصاص دهند [۱۶]. بدین صورت چنین سازمان‌های نوآوری دوجانبه‌گرا را خلق می‌کنند که نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه را هم‌زمان دنبال کند. این واحدها ویژگی‌های متناقض مکانیک و ارگانیک را با یکدیگر ترکیب می‌کنند و از افراد حمایت می‌کنند تا هم فعالیت‌هایی در جهت اکتشاف و هم فعالیت‌هایی در جهت بهره‌برداری داشته باشند [۱۳].

### ۲-۳. جهت‌گیری کارآفرینانه

گرایش کارآفرینانه [۱۷] در ادبیات استراتژیک ریشه داشته و برای اشاره به سبک مدیریت شرکت‌هایی که تمایلات کارآفرینانه دارند مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۸]. گرایش کارآفرینی فرایندی است که از طریق آن سازمان می‌تواند با بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت نوآوری‌های جدید به بازارهای جدید ورود نموده و به مزیت رقابتی دست یابد. فراگیرترین تعریفی که از گرایش کارآفرینانه وجود دارد توسط میلر [۱۹] (۱۹۸۳)، ارائه شد، وی معتقد بود که اگر یک شرکت دائماً نوآوری‌هایی در محصولات خود ارائه نموده،

ریسک‌پذیر باشد و نیز رفتار فعالانه‌ای از خود بروز دهد؛ این شرکت گرایش کارآفرینانه دارد. میلر و همکاران (۱۹۸۷)، نیز گرایش کارآفرینانه را به عنوان تمایل مدیریت ارشد به پذیرش ریسک‌های محاسبه شده، نوآوری و پیشگام بودن تعریف کرده‌اند. گرایش کارآفرینانه هم چنین به عنوان یک فرایند مهم سازمانی در نظر گرفته می‌شود که منجر به بقا و بهبود عملکرد شرکت‌ها می‌شود [۲۰]. به عنوان یک عنصر از جهت‌گیری استراتژیک، گرایش کارآفرینانه نشان‌دهنده‌ی نوع تصمیم‌گیری شرکت‌ها و سبک خلاق در عمل است. از جمله شاخص‌های اصلی گرایش کارآفرینانه، پیشگامی و سیاست‌های مخاطره‌پذیری می‌توانند به شرکت‌ها در شناسایی و تصرف بر فرصت‌های کسب و کار جدید و نیز در پیش‌بینی و کشف پتانسیل بازارها کمک کند. در واقع این مفهوم شامل فرآیندهایی مانند تجربه کردن تکنولوژی‌های نو، تصرف کردن فرصت‌های جدید بازار و مستعد بودن برای انجام اقدامات مخاطره‌آمیز می‌شود. یک شرکت با ارزش کارآفرینی نه تنها به یک شرکت راكد که نیاز به تغییر و تحول دارد کمک می‌کند، بلکه تجدید یا ایجاد یک کسب و کار جدید را نیز تسهیل می‌نماید [۲۱].

### ۲-۴. عملکرد

به طور نظری، عملکرد سازمانی می‌تواند به عنوان مقایسه بین ارزش روش ایجاد شده توسط سازمان با ارزشی که صاحبان انتظار دریافت آن را از سازمان داشتند، تعریف شود. با در نظر گرفتن این مسئله، عملکرد سازمانی می‌تواند با توجه به نتایج مرتبط با مدیریت منابع انسانی مانند جابه‌جایی، غیبت، رضایت شغلی و تعهد یا دیگر نتایج سازمانی مانند بهره‌وری، کیفیت، خدمات، کارایی و رضایت مشتری تعریف شود. علاوه بر این عملکرد سازمانی می‌تواند براساس شاخص‌های مالی مانند سود، فروش، بازگشت دارایی یا سرمایه یا نتایج بازار سرمایه، سهم بازار، کیوتوبین و قیمت سهام و رشد سنجیده شود. همچنین، عملکرد یک

به رقبا مشخص می‌کند [۲۲]. بنابراین درباره اینکه عملکرد چیست، توافقی وجود ندارد. عملکرد می‌تواند هر چیزی مانند کارایی، بزرگی، استحکام، اثربخشی، بهره‌وری، کیفیت و ظرفیت معنی دهد.

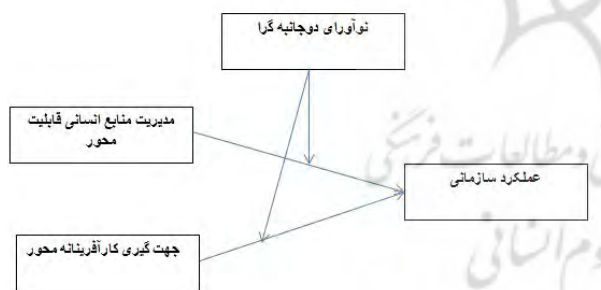
سازمان می‌تواند از طریق افراد یا سرمایه‌گذاران موسسه‌ای از مجرای نتایج سودخالص مساوی متفاوت شود. تعریف‌ها و مشخصه‌های یکسانی برای عملکرد سازمان وجود ندارد، زیرا عملکرد مفهومی چندبعدی است و وضعیت سازمان را نسبت

### جدول ۱- برخی از پژوهش‌های صورت گرفته

پژوهشگر	نتیجه
دلینی و همکاران (۱۹۹۶)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی ادراک شده ارتباط مثبتی دارد. علاوه بر این، پژوهشگران یاد شده نتیجه گرفتند کارکنان منابع مهمی هستند و در دستیابی سازمان به عملکرد درخشان عوامل تأثیرگذاری به شمار می‌روند.
اولریچ (۱۹۹۷)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (آموزش و توسعه انسانی و جبران خدمت) بر عملکرد مبتنی بر کسب و کار تأثیر دارد.
کاله برگ و همکاران (۱۹۹۴)	سیاستها و شیوه‌های به‌کار گرفته شده در باب منابع انسانی، عملکرد سازمانی را تقویت می‌کنند
یاند و همکاران (۲۰۰۴)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سطح عملکرد سازمانی را به طور مستقیم ارتقا نمی‌دهد.
ویکلاند و همکاران (۲۰۰۳)	کارآفرینی محوری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد.
آرند و همکاران (۲۰۱۴)؛ کلمن و همکاران، (۲۰۱۲).	کارآفرینانه محوری به شرکتها کمک می‌کند تا تعادل بین جستجوی فرصت (به عنوان مثال، اکتشاف) و رفتارهای جستجوی مزیت (یعنی بهره‌برداری) را ایجاد کنند که به نوبه خود می‌تواند نوآوری مؤثر ایجاد کند. آرایرو شرکت‌های دارای کارآفرینانه محوری قوی، به احتمال زیاد به دنبال نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری می‌گردند به طوری که با آن خود را وفق داده و به محیط بازار شکل دهند.
گیسون و همکاران (۲۰۰۴)	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر قابلیت زمینه سازمانی را پرورش می‌دهد که می‌تواند با تمرکز بر قابلیت‌های مبتنی بر (۱) استخدام / انتخاب، (۲) مشارکت و (۳) مکانیسم‌های یادگیری، برای اکتشاف و بهره‌برداری مؤثر باشد.

### ۳. فرضیه‌های تحقیق [۲۳]

- ۱- مدیریت منابع انسانی قابلیت محور بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۲- جهت‌گیری کارآفرینانه محور بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
- ۳- نوآوری دوجانبه‌گرا، روابط بین مدیریت منابع انسانی قابلیت محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.
- ۴- نوآوری دوجانبه‌گرا، روابط بین جهت‌گیری کارآفرینانه محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.



منبع: ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶

نمودار ۱- مدل مفهومی

### ۵. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در پژوهش حاضر جامعه آماری، مدیران و کارشناسان شرکت شوقاژکار می‌باشند. در این پژوهش برای انتخاب نمونه با توجه به محدود بودن حجم جامعه، تعداد ۱۳۰ نفر تعیین گردید و از روش سرشماری استفاده گردید.

### ۴. روش تحقیق

این تحقیق، از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی است و از نظر ماهیت و روش جزء تحقیقات توصیفی-پیمایشی به حساب می‌آید، زیرا به کشف روابط یک رویداد در شرکت شوقاژکار می‌پردازد [۲۴].

## ۶. ابزار گردآوری اطلاعات

در این پژوهش داده‌ها به روش میدانی جمع‌آوری شده است. در روش میدانی، پرسشنامه یکی از متداول‌ترین طرق جمع‌آوری اطلاعات است. جهت جمع‌آوری اطلاعات و دستیابی به اهداف، از پرسشنامه استفاده شده است که توسط مدیران و کارشناسان شرکت شوفاژکار تکمیل گردید. در این تحقیق از ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه متغیر عملکرد، نوآوری دوجانبه‌گرا، مدیریت منابع انسانی قابلیت‌محور و جهت‌گیری کارآفرینانه محور از پرسشنامه ژانگ وهمکاران (۲۰۱۶) استفاده شده است.

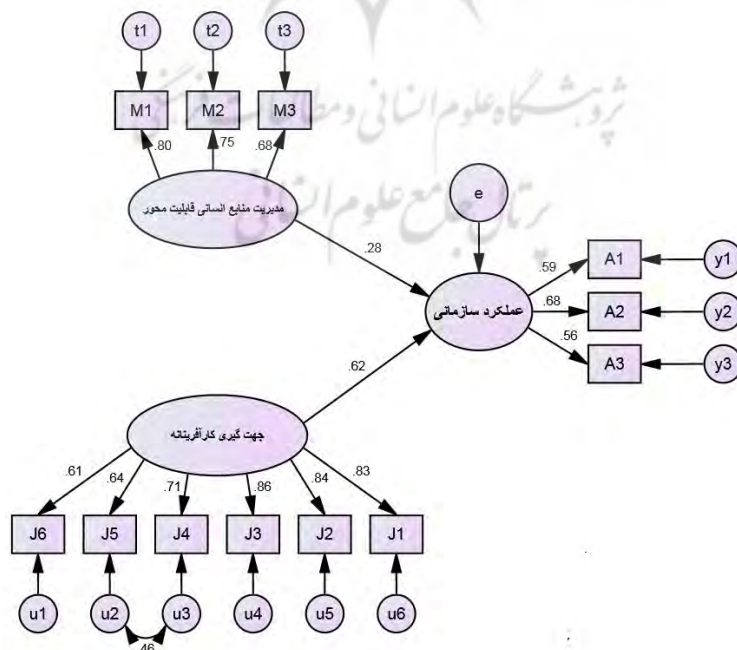
در این پژوهش ضمن استفاده از پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه به منظور سنجش روایی تحت بررسی کارشناسان شوفاژ قرار گرفته و نظرات اصلاحی لحاظ گردید. بنابراین، پرسشنامه مورد استفاده به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش دارای روایی مناسب بوده است. برای اندازه‌گیری پایایی از شاخصی به نام ضریب پایایی استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه به طور آزمایشی بین ۳۰ نفر از افراد جامعه توزیع گردید. در این پژوهش به منظور سنجش

اعتبار پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از کامپیوتر و نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه ۰/۹۳۹ است.

## ۷. تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش و با توجه به مدل ارائه شده در رابطه با تاثیر متغیرهای مکنون از معادلات ساختاری استفاده شده است.

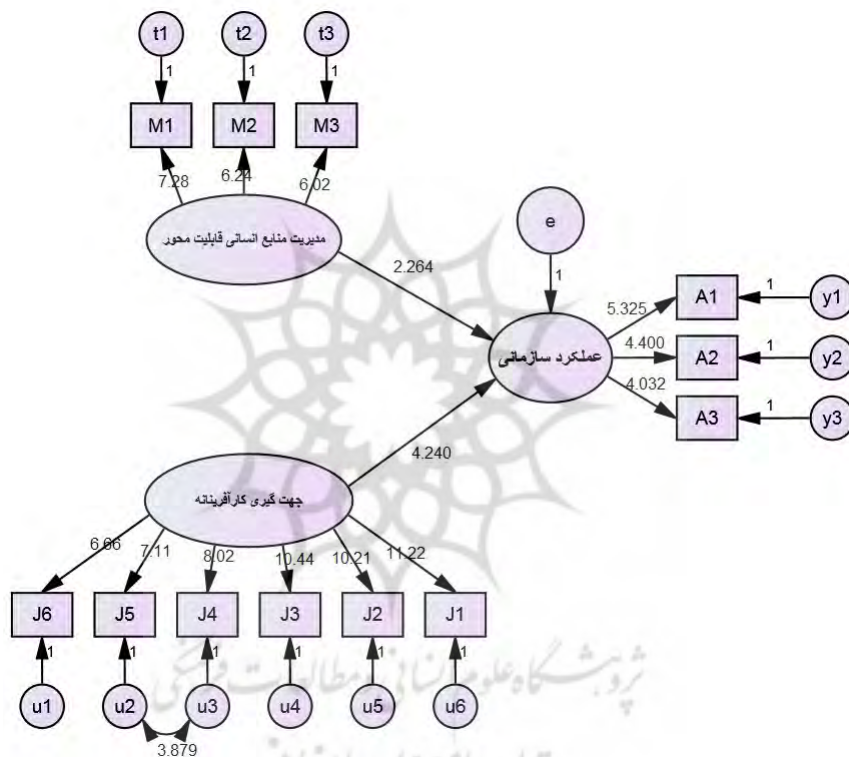
متغیرهایی که در مدل تعریف می‌شوند در یک معادله متغیر مستقل و در معادله دیگر متغیر وابسته‌اند و این مطلب یک به هم پیوستگی و درهم تنیدگی در نمودار معادلات به وجود می‌آورد. از این رو می‌بایست تمام این معادلات با هم به‌طور هم‌زمان در نظر گرفته شود.



نمودار ۲- تحلیل مسیر براساس ضریب استاندارد

نمودار (۳) مقادیر آماره آزمون را برای هر ضریب نشان می‌دهد. در این جا برای هر پارامتر در مدل یک مقدار T مشاهده شده، به دست می‌آید و می‌توان این گونه تفسیر کرد که زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و T مشاهده شده بیشتر از  $1/96$  باشد با بیش از ۹۵ درصد اطمینان، رابطه به دست آمده معنی‌دار است.

مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب استاندارد و عدد معنی‌داری در نمودارهای (۲) و (۳) نشان داده شده است. نمودار ضریب مسیر، ارتباط کلی بین متغیرهای مکنون و غیر مکنون را با یکدیگر در یک مدل نشان می‌دهد، در نمودار (۲) ضرایب مسیر تحقیق موجود، نشان داده شده است. اعداد روی فلش‌ها، نشان‌دهنده ضرایب مسیر مربوطه بین متغیرها می‌باشد که با استفاده از نرم‌افزار ایموس به دست آمده است. دایره‌ها، نشانگر متغیرها و مربع نشان‌دهنده سؤالات مربوط به این متغیرها می‌باشند.



نمودار ۳- تحلیل مسیر براساس ضریب معنی‌داری

صفر ما رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های یاند و همکاران (۲۰۰۴) و ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. همچنین با تحقیقات کاله برگ و همکاران (۱۹۹۴)، که نشان دادند تصمیمات به کارگرفته شده در حوزه مدیریت منابع انسانی اثر منحصر به فردی در عملکرد سازمانی دارد، همچنین با اظهارات یاند و همکاران (۲۰۰۴)، که مدعی شدند رویه‌های مدیریت منابع

## بحث، نتیجه‌گیری و فرضیات

**فرضیه اول: مدیریت منابع انسانی قابلیت محور بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.**

بر اساس نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری، اثر مدیریت منابع انسانی قابلیت محور بر عملکرد سازمانی شوق‌افزکار (عدد معنی‌داری برابر ۸٫۷۰ و بیشتر از  $1/96$ ) تأیید و میزان این اثر ۶۲ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه



انسانی به طور مستقیم نمی‌تواند به بهبود عملکرد سازمان بیانجامد، همسو نمی‌باشد.

**فرضیه دوم: جهت‌گیری کارآفرینانه محور بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.**

بر اساس نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری، اثر جهت‌گیری کارآفرینانه محور بر عملکرد سازمانی شفاف‌کار (عدد معنی‌داری برابر ۴,۲۴ و بیشتر از ۱/۹۶) تأیید و میزان این اثر ۶۲ درصد و مثبت برآورد شد. بنابراین فرضیه صفر ما رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۶)، هلفات و همکاران (۲۰۱۶)، رزاق‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) و معطوفی و همکاران (۱۳۹۵) همسو است. همچنین با اظهارات داویدسون در سال ۲۰۰۲ که ادعا نمودند کارآفرینی ممکن است سازمان‌هایی را با قابلیت‌های پویا و نوآور در استفاده از منابعی برای بهبود عملکرد سازمانی فراهم نماید، همسو می‌باشد. همچنین، با ادعای کوین و همکاران (۱۹۸۹)، که در محیط‌های در حال پویا، داشتن ساختارهای کارآفرینی محور منجر به بهبود عملکرد می‌شود.

**فرضیه سوم: نوآوری دوجانبه‌گرا، روابط بین مدیریت منابع انسانی قابلیت محور و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.**

بر اساس نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری، نقش نوآوری دوجانبه‌گرا، بر رابطه بین مدیریت منابع انسانی قابلیت محور و عملکرد سازمانی شفاف‌کار با سطح معنی‌داری (۰,۰۰۰) تأیید گردید. بنابراین فرضیه صفر ما رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) و آذر و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. به معنای دیگر، کارآفرینانه محوری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تعادل بین جستجوی فرصت و رفتارهای جستجوی مزیت را ایجاد کنند که به نوبه خود می‌تواند نوآوری اثربخش ایجاد کند. از این رو شرکت‌های دارای کارآفرینانه محوری

قوی، به احتمال زیاد به دنبال نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری می‌گردند.

**فرضیه چهارم: نوآوری دوجانبه‌گرا، روابط بین جهت‌گیری کارآفرینانه محور و عملکرد سازمانی شرکت شفاف‌کار را تعدیل می‌کند.**

بر اساس نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری، نقش نوآوری دوجانبه‌گرا، بر رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه محور و عملکرد سازمانی با سطح معنی‌داری (۰,۰۰۰) تأیید گردید. بنابراین فرضیه صفر ما رد و دلیلی برای رد فرضیه اصلی یافت نشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) و اکبری و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. همچنین بر اساس اظهارات چن و همکاران (۲۰۱۲)، دوجانبه‌گرایی از جمله نوآوری دوجانبه‌گرا نوعی قابلیت پویا است، زیرا توسعه قابلیت‌های پویا مبتنی بر فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی است که توسعه قابلیت‌های پویا از کارآفرینانه محوری و فرایندهای کارآفرینی آغاز می‌شود که در آن شرکتها دانش سازمانی خود را برای تسهیل ادغام قابلیت‌ها بازسازی می‌کنند، همسو می‌باشد.

### **پیشنهاد ناشی از فرضیات**

پژوهش حاضر تأیید می‌کند که مدیریت منابع انسانی قابلیت محور و عملکرد سازمانی با نقش نوآوری دوجانبه‌گرا در شرکت شفاف‌کار با مدل ژانگ و همکاران (۲۰۱۶) همسو می‌باشد. لذا به مدیران و کارشناسان شرکت شفاف‌کار پیشنهاد می‌شود که از مهارت‌های کارکنان شرکت شفاف‌کار به منظور فعالیت‌های پروژه‌ای استفاده گردد، کارمندان را از طریق ارائه پاداش و جوایزی تشویق کنند تا در تصمیمات مهم مشارکت داشته باشند، کارکنان را در ارتقای مهارت و دانش نسبت به شغل‌شان با برگزاری سمینارها و کنفرانس‌هایی آموزش می‌دهد، محیطی انعطاف‌پذیر فراهم می‌آورد که کارکنان مهارت و دانش خود را افزایش دهند.

به مدیران و کارشناسان شرکت شوماژ کار پیشنهاد می شود این شرکت، از روش ها، تجهیزات و فرایندهای آزمایش شده حمایت نمایند، در سایت خود، قسمتی را مرتبط با پژوهش ها تنظیم نمایند، حتی کارهای پژوهشی مرتبط با شرکت خود را با حمایت های مالی به کارکنان خود، مخصوصا کارکنانی که در مقطع ارشد و دکترا مشغول به تحصیل هستند و از پژوهش های آنها به منظور افزایش و کشف دانش بهره مند گردند.

به مدیران و کارشناسان شرکت شوماژ کار پیشنهاد می شود، این شرکت به منظور افزایش کیفیت و بهبود فرایندهای تولید با توجه به فناوری اطلاعات و سرعت ارائه خدمات از مهندسی مجدد استفاده نماید، به منظور بهبود ویژگی های محصول خود، به بهترین ایده ها و پیشنهاداتی که از طرف مشتریان صورت گیرد، هدایایی در نظر گرفته شود که در نهایت بتوان از ایده ها و پیشنهادات به منظور توسعه محصول بهره مند گردید.

به مدیران و کارشناسان شرکت شوماژ کار پیشنهاد می شود که تیم هایی را از متخصصان و کارکنان خود به منظور بهبود توسعه محصول به کار گیرند، همچنین فرصت ها و تهدیدهای بازار را پیش بینی نمایند و با توجه به این فرصت ها و تهدیدها در محصولات خود تغییراتی را اعمال نمایند.

## پی نوشت

۱. عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۰.
۲. ورما و همکاران، ۲۰۱۴.
۳. اولیمپیا، ۲۰۱۴.
۴. نلسون و همکاران، ۲۰۰۶.
۵. پریتو و همکاران، ۲۰۱۲.
۶. ژانگ و همکاران، ۲۰۱۶.
۷. هالت و همکاران، ۲۰۰۱.
۸. رجیبی فرجاد و همکاران، ۲۰۱۴.
۹. ایکاف: ۱۳۸۴.
۱۰. ژنگ، ۲۰۰۸.

۱۱. کنتز، ۲۰۰۷.

۱۲. کانتارالو و همکاران، ۲۰۱۲.

۱۳. گیسون و همکاران، ۲۰۰۴.

۱۴. تامپسون، ۱۹۶۷.

۱۵. بنرو و همکاران، ۲۰۰۳.

۱۶. اوریلی و تاشمن، ۲۰۰۸.

## 17. Orientation Entrepreneurial.

۱۸. میهالاچ و همکاران، ۲۰۱۴.

۱۹. میلر، ۱۹۸۳.

۲۰. مسرمیت و همکاران، ۲۰۱۳.

۲۱. لی، ۲۰۱۲.

۲۲. لویز و همکاران، ۲۰۰۹.

## 23. Hypothesis.

۲۴. خاکی، ۱۳۸۶.

## منابع

اکبری، محسن؛ مصطفی ابراهیم پور ازبری و میلاد هوشمند چایجانی (۱۳۹۴)، «بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی و دو جانبه گرایی نوآوری بر عملکرد صادراتی محصولات جدید با تعدیل گری شدت نوآوری محصول در صنعت خودروسازی»، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت نوآوری، شماره ۴، ۱۰۶-۸۱.

برومند، مجتبی و مریم رنجبری (۱۳۸۸)، «اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۵۴-۴۱.

جهانیان، رمضان و طاهره حدادی (۱۳۹۴)، «بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری و خلاقیت منابع انسانی در سازمان»، فصلنامه علمی و پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره پنجم، شماره اول، صص ۶۵-۵۴.

راسل، ال، ایکاف (۱۳۸۴)، «بازآفرینی سازمان طرحی برای سازمان در سده ۲۱»، ترجمه: شریعتی، تقی ناصر؛ مردانی گیوی، اسماعیل؛ مریدی، سیاوش، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی.

رجیبی، مریم؛ محمد حسنی و بهناز مهاجران (۱۳۹۵)، «بررسی نقش فعالیت های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی»، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، شماره ۳، صص ۱۷۸-۱۵۱.

فارسیجانی، حسن و ابوالفضل سمیعی نیستانی (۱۳۸۹)، «بررسی نقش

- Management Journal, 39(4): 949-969.
- Fosfuri, A., & Tribo, J. A., (2008), "Exploring the Antecedents of Potential Absorptive Capacity and its Impact on Innovation Performance". *Omega*, 36(2), 173-187.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J., (2004) "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management*, 47(2), 209-226.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). "Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world". *Strategic Management Journal*, 32, 1243-1250.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J., (2001), "Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance". *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Ireland R., & Duane, Webb., & Justin W., (2007), "Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation", Mays Business School, Texas A & M University, College Station, TX, 77843-4221, USA, *Business Horizons*, 50, 49-59.
- Jansen, J. J. P., & Tempelaar, M. P., & Van den Bosch, F. A. J., (2009), "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms". *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Kalleberg, A.L. & Moody, J.W., (1994), "Human resource management and organizational performance". *American Behavioral Scientist*, 37(7): 948-963.
- Kang, S. C., Snell, S. A., & Swart, J., (2012), "Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice group". *Human Resource Management*, 51(4), 461-486
- Kayesi, J., & Antonakis, J., (2012), "The contribution of entrepreneurial leadership to firm performance: a study of small and medium-sized entrepreneurs in Kenya". [HYPERLINK "http://digitalknowledge.babson.edu/fer"](http://digitalknowledge.babson.edu/fer) \o "Frontiers of Entrepreneurship Research" *Frontiers of Entrepreneurship Research*
- Kenter, R. M., (2007), "The change Masters: Innovation for productivity in the American carpratoon, Historical Research Reference in Entrepreneurship, university of Illinois".
- یکپارچگی بین مدیریت کیفیت جامع و مدیریت تکنولوژی در تعیین عملکردهای کیفیت و نوآوری، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۲، شماره ۴، صص ۱۳۶-۱۱۷.
- طالقانی، غلامرضا؛ علی غفاری و محمد حقیقی (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی»، مدیریت دولتی، شماره ۱، صص ۱۴-۱.
- معطوفی، علیرضا؛ محمد امیدوار و النازرزاق نژاد (۱۳۹۵)، «بررسی رابطه بین کارآفرینی محوری و رویکرد مالی با عملکرد بنگاه‌های کوچک و متوسط شهرستان گرگان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیردولتی، موسسه آموزش عالی حکیم، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- Aktan, B., & Bulut, C., (2008), "financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 12, 69-79
- Andriopoulos, C., & Lewis, M.W., (2009), "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation". *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Arend, R. J., (2014), "Entrepreneurship and dynamic capabilities: How firm age and size affect the 'capability enhancement-SME performance' relationship". *Small Business Economics*, 42, 33-57.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L., (2003), "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- Cantarello, S., & Martini, A., & Nosella, A., (2012) "A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity: In the Search Phase of the Innovation Process", *Creativity And Innovation Management*, no. 21 (1), 28- 48.
- Chen, Y. -C., & Li, P. -C., & Evans, K. R., (2012), "Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving". *Industrial Marketing Management*, 41, 1019-1034.
- Davidsson, G. G., & Lumpkin, G. T., (2002), "Research edge: The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship". *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Delaney, J.T. & Huselid, M. A., (1996), "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance". *Academy of*

- Prieto, O. M., & Santana, M. P. P., (2012), "Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain". *Human Resource Management*, 51(2), 189–212.
- Rajabi Farjad H, Malmeier A, Tahery A. "Investigations of relationship between organizational health and organizational justices with organizational commitment between Hamedan taxes offices staff", *HRM journals*, 9 th years, 2014:31; 43-23.
- Rauch, A., & Wiklund, J., & Lumpkin, G. T. T., & Frese, M., (2009), "Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rubenstein-Montano, B., & Buchwalter J., & Liebowitz J., (2001), "Knowledge Management: A U.S. Social Security Administration Case study". *Government Information Quarterly*. 18 (3): 223-253.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A., (1997), "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Voss, G. B., & Voss, Z. B., (2013), "Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains". *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
- Wiklund, J., & Shepherd, D., (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses". *Strategic Management Journal*, 24(13), pp. 1307–1314.
- Zhang, J., & Geare, A., & Okane, C., (2016), "The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity", *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.
- Li, Y. H., & Huang, J. W., (2012), "Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance". *Industrial Marketing Management*, 7, 1125-1132.
- Lisboa, A., & Skarmeas, D., & Lages, C., (2011), "Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach". *Industrial Marketing Management*, 40, 1274-1284.
- Lopez-Cabrales, A., & Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V., (2009), "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity". *Human Resource Management*, 48, 485-503
- Mäkelä, K., & Sumelius, J., & Höglund, M., & Ahlvik, C., (2012), "Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries". *Journal of Management Studies*, 49(8), 1459–1483.
- Messersmith, J. G., & Wales, W. J., (2013), "Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management". *International Small Business Journal*, 31(2), 115–136.
- Mihalache, O. R., & Jansen, J. J. P., & Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W., (2014), "Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 128–148.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M., (2011), "Export market orientation and export performance: The mediating role of marketing capabilities and positional advantages". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269.
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L., (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma". *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.