

## تبیین نقش میانجی فرهنگ سازمانی دوستوان در ارتباط بین ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی

محمدتقی صادقی<sup>۱</sup>، فرزاد موحدی سبحانی<sup>۲\*</sup>، علی رجبزاده قطری<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت تولید و عملیات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۱۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۱/۱۷)

### چکیده

دوستوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت است، به معنای توجه به دو هدف ناسازگار سازمانی به طور برابر، که به عملکرد بالا در محیط کسب و کار منجر می شود. همچنین، وجود ظرفیت جذب دانش، که به معنای توانایی کشف دانش جدید است، در بهبود دوستوانی سازمانی و عملکرد شرکت مؤثر است. فرهنگ سازمانی دوستوان می تواند بر رابطه میان ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی تأثیر بگذارد. با توجه به اهمیت این موضوع در شرکت های تولیدی، هدف از نگارش این مقاله بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش بر دوستوانی سازمانی و تبیین نقش میانجی فرهنگ سازمانی دوستوان در این زمینه بود. جامعه آماری تحقیق شرکت های تولیدی استان قم بود. نود و سه شرکت در این پیمایش شرکت کردند. برای جمع آوری داده ها، از سه پرسش نامه (ظرفیت جذب دانش، دوستوانی سازمانی، فرهنگ سازمانی دوستوان) استفاده شد. روایی پرسش نامه از طریق صوری و محتوایی و پایایی، با محاسبه مقدار کرونباخ (۰/۸۱)، تأیید شد. تحلیل ها با استفاده از نرم افزار لیزرل، به منظور ارزیابی مدل معادلات ساختاری، صورت گرفت. یافته های به دست آمده حاکی از آن است که رابطه ای مثبت و معنادار بین متغیرهای تحقیق وجود دارد و فرهنگ سازمانی دوستوان در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی نقش میانجی دارد.

### کلیدواژگان

دوستوانی سازمانی، ظرفیت جذب دانش، فرهنگ سازمانی دوستوان.

## مقدمه و بیان مسئله

در بازارهای به سرعت در حال تغییر امروز، دانش و اطلاعات در ایجاد فرصت‌های نوآوری و مزیت رقابتی شرکت‌ها (Dong & Yang 2016; Dong et al 2017) و قدرت خلاقیت و یادگیری سازمانی نقشی محوری دارد (Bharati et al 2015) و برای غلبه بر محدودیت‌های دانش داخلی، منابع دانش بیرونی، به منظور تکمیل شناخت و توانایی‌های شرکت، مورد نیاز است (Savino et al 2017). اما چگونگی به دست آوردن و بهره‌برداری از دانش بیرونی برای عملکرد بهتر شرکت کار آسانی نیست (McGrath 2001). شرکت‌ها، برای شناسایی و پردازش و به کارگیری دانش بیرونی، به منظور اهداف تجاری، به ظرفیت جذب دانش نیاز دارند. ظرفیت جذب به درک ماهیت دانش جدید کمک می‌کند (Tsai 2001) و به یک مزیت رقابتی تبدیل می‌شود (Spithoven et al 2011). ظرفیت جذب دانش نه تنها نقشی حیاتی در رقابت دارد (Camisón & Forés 2010)، بلکه شرکت‌ها را به موقعیت‌های پیش‌رو (Cohen & Levinthal 1990) و توسعه قابلیت‌های سازمانی پویا (Zahra & George 2002; Camisón & Forés 2010; Chang et al 2014) هدایت می‌کند. از طرف دیگر، امروزه، با توجه به توسعه و تنوع محصولات شرکت‌ها و نیز رقابت شدید میان آن‌ها، این شرکت‌ها در معرض تحول و دگرگونی‌اند و موفقیت نهایی و حتی گاه بقای سازمانی به توانایی سازمان در استفاده از قابلیت دوسوتوانی سازمانی وابسته است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند (Schulze et al 2008; March 1991). شرکت دوسوتوان توانایی بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید، با مهارت و چابکی برابر، را دارد (Lubatkin et al 2006: 647) که برای رسیدن به این منظور به ثبات شرکت نیاز است (Benner & Tushman 2003). بسیاری از تحقیقات بر نقش ظرفیت جذب بر دوسوتوانی (Datta 2011)، نوآوری (Tsai 2001)، و عملکرد سازمانی (Lane et al 2001) تمرکز می‌کنند. از آنجا که منابع خارجی دانش در فرایند نوآوری بسیار مهم‌اند، توانایی سازمان در شناسایی دانش جدید خارجی و جذب و به کارگیری آن برای اهداف تجاری (Cohen & Levinthal 1990) در نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری و در نتیجه

دوستوانی سازمانی بسیار حیاتی است (Van den Bosch et al 1999) و تقویت ظرفیت جذب سازمان عملکرد نوآورانه را تقویت می‌کند (Tsai 2001).

جذب و انتقال دانش، که به نوآوری منجر شود، نیازمند ایجاد شرایط و جوی در سازمان است که افراد را تشویق به یادگیری و تفکر کند و دانش را انتشار دهد. چنین فرهنگی از نظر وانگ و رافیق (۲۰۱۴) فرهنگ‌سازمانی دوستوان معرفی شده است. محققان مدعی‌اند دوستوانی سازمانی تا حد زیادی به کمک بستر فرهنگ‌سازمانی دوستوان ساخته می‌شود و همچنان که فرهنگ‌سازمانی بر عملکرد و نوآوری تأثیر مثبت می‌گذارد (Jing et al 2008: 68) انتظار می‌رود بر دوستوانی سازمانی نیز مؤثر باشد.

موضوع مهم در شرکت‌های تولیدی این است اگر ظرفیت جذب دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر دارد، سازوکار این تأثیر چیست؟ به بیان دیگر، عامل ظرفیت جذب دانش از طریق تأثیر بر چه عاملی می‌تواند بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌ها اثرگذار باشد؟ با وجود تحقیقات و مطالعات در زمینه ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی، اثر فرهنگ‌سازمانی دوستوان بر این رابطه ناشناخته است و با توجه به جست‌وجوهای انجام‌شده و دانش نویسندگان تحقیقاتی که به بررسی رابطه این سه متغیر با یکدیگر و تبیین نقش هر یک در این زمینه پرداخته باشد انجام نشده است.

در این تحقیق فرض بر این است که ظرفیت جذب دانش، به‌مثابه بستری ضروری، زمینه‌ساز فرهنگ‌سازمانی دوستوان است و در حقیقت ویژگی فرهنگ‌سازمانی دوستوان به اکتشاف و بهره‌برداری و در نتیجه دوستوانی سازمانی منجر می‌شود. بررسی‌های متعدد نشان می‌دهد کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات موجود، چه از داخل سازمان چه از خارج مرزهای سازمان، نقشی مهم در عملکرد شرکت‌های تولیدی دارد و به دلیل وجود رقابت شدید بین تولیدکنندگان و نیاز به دانش و فناوری جدید در این شرکت‌ها محققان بر آن شدند به بررسی این تحقیق در چند شرکت تولیدی (مورد مطالعه: استان قم) بپردازند. از آنجا که برای سنجش متغیرها به نظر افراد متخصص و آگاه در شرکت نیاز بود، از مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط برای مشارکت در پاسخگویی به پرسش‌نامه کمک گرفته شد.

- بر این اساس، پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:
- بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش بر دوستوانی سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی دوستوان؛
  - بررسی تأثیر مستقیم ظرفیت جذب دانش بر دوستوانی سازمانی و تأثیر غیرمستقیم فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی.
- برای دستیابی به این اهداف فرضیه‌هایی در نظر گرفته شد:
- ظرفیت جذب دانش بر فرهنگ سازمانی دوستوان تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- ظرفیت جذب دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
- فرهنگ سازمانی دوستوان در ارتباط میان ظرفیت جذب دانش و دوستوانی سازمانی نقش میانجی دارد.

## مبانی نظری

### ظرفیت جذب دانش<sup>۱</sup>

آدلر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۶۵ برای اولین بار ظرفیت جذب را به مفهوم به‌کارگیری و جذب اطلاعات و منابع خارجی مطرح کرد. کوهن و لوینتال (۱۹۹۰) نیز برای اولین بار ظرفیت جذب را در سطح شرکت مطرح کردند. آن‌ها ظرفیت جذب شرکت را «توانایی تشخیص ارزش اطلاعات جدید، جذب، و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری» تعریف کردند. ظرفیت جذب دانش مجموعه‌ای از فرایندها و روندهای (Flatten et al 2011: 138) سازمانی است که در آن سازمان به کسب، جذب، انتقال، و به‌کارگیری دانش از منابع خارجی می‌پردازد تا توانایی سازمان، با ایجاد قابلیت‌های پویا، برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی و نتایج نوآوری افزایش پیدا کند (Leal-Rodríguez et al 2014). ظرفیت جذب توسط پژوهشگران به روش‌های مختلف تحقیق و بررسی شده است که اغلب آن‌ها ظرفیت جذب را متشکل از دو، سه، یا چهار سازه بنیادین

1. knowledge Absorptive Capacity

2. Adler

می‌دانند. تعریفی که بیشترین ارجاع را تا امروز داشته است زاهرا و جورج<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۲ با چهار سازه ارائه کردند (Cooper & Molla 2014). این تعریف مدلی را ارائه می‌کند که نشان می‌دهد ظرفیت جذب شامل چهار فرایند اکتساب، جذب، انتقال، و به‌کارگیری است (Camison & Fores 2011: 69). کسب دانش به قابلیت یک شرکت برای شناسایی و کسب دانش ارائه‌شده خارجی برای عملیات سازمان اشاره می‌کند. جذب دانش عبارت است از فرایندهایی که به شرکت اجازه می‌دهد اطلاعات به‌دست‌آمده از منابع خارجی را تجزیه و تحلیل، پردازش، تفسیر، و درک کند. انتقال دانش عبارت است از قابلیت شرکت برای توسعه و اصلاح روال‌هایی که ترکیب دانش موجود و دانش کسب و جذب‌شده جدید را تسهیل می‌کند. به‌کارگیری دانش نیز دربردارنده رویه‌هایی است که به شرکت اجازه می‌دهد شایستگی‌های موجود را اصلاح و اهرمی کند و گسترش دهد یا با ترکیب دانش کسب‌شده و تبدیل‌شده در عملیات شایستگی‌های جدید خلق کند (Lau & Lo 2015: 103-104). این چهار فرایند نیز در سطحی بالاتر در دو طبقه ظرفیت جذب بالقوه و ظرفیت جذب بالفعل دسته‌بندی می‌شوند (Zahra & George 2002). ظرفیت جذب بالقوه شامل اکتساب و جذب و ظرفیت جذب بالفعل شامل انتقال و به‌کارگیری است. زاهرا و جورج (۲۰۰۲) اعلام کردند که اگرچه ظرفیت جذب بالقوه باعث می‌شود یک بنگاه آماده اکتساب و جذب دانش خارجی باشد، بهره‌برداری از آن را تضمین نمی‌کند. بهره‌برداری نیاز به ظرفیت جذب بالفعل دارد. برخی محققان اظهار کرده‌اند که ظرفیت جذب دانش نتیجه مهارت‌های فردی، دانش قبلی، شایستگی‌های خاص شرکت (مانند قابلیت‌های داخلی)، و دسترسی به منابع دانش خارج از شرکت است (Leal-Rodríguez et al 2013).

## دوستوانی سازمانی<sup>۲</sup>

یکی از سؤالات بنیادی در تئوری سازمان این بوده که کسب‌وکارها چگونه سازمان‌دهی شوند که هم بتوانند در کوتاه‌مدت کارایی بالایی داشته باشند هم به اندازه کافی

---

1. Zahra & George  
2. Organizational Ambidexterity

انعطاف‌پذیر باشند تا بتوانند در بلندمدت خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند (O'Reilly & Tushman 2013). کلمه دوسوتوان از دو واژه لاتین Ambi، به معنای دوسو (دوسمت)، و Dexterity، به معنای چیرگی و مهارت (چابکی)، تشکیل شده است. در سطح روان‌شناسی و رفتاری افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود، با مهارت‌های مساوی، را دارند افراد دوسوتوان نامیده می‌شوند. ریشه‌های دوسوتوانی به‌منزله یک مفهوم سازمانی ثابت شده است. رابرت دانکن<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) برای اولین بار از ساختار دوسوتوان به‌مثابه راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد (Duncan 1976; Gibson & Birkinshaw 2004). بر این اساس، سازمان‌ها باید درون خود ساختارهای دوگانه داشته باشند تا بتوانند میان نیازهای متضادی که با آن مواجه می‌شوند معاوضه ایجاد کنند (Duncan 1976). سازمان دوسوتوان به سازمانی گفته می‌شود که به‌طور هم‌زمان توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) را به‌خوبی فرصت‌های آینده (اکتشاف)، به‌مثابه کلیدی برای بقای شرکت، داشته باشد (Bolivar-Ramos et al 2012). تحقیقات اولیه در حوزه دوسوتوانی سازمانی بیشتر از منظر نوآوری و یادگیری سازمانی است (Lavie et al 2010). بر این اساس، دوسوتوانی بر مبنای دو مفهوم اکتشاف و بهره‌برداری در دانش سازمانی تعریف می‌شود. مارچ (۱۹۹۱) بر آن است که اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت یادگیری متفاوت است و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. از منظر یادگیری سازمانی، اکتشاف به معنای یادگیری در مسیری جدید، تمرکز بر نوآوری و رشد در محصول، و فرصت‌هایی برای اطمینان از اثربخشی آینده است. اما بهره‌برداری به معنای یادگیری در مسیرهای قبلی است که صرفاً از طریق پالایش و بهبود روتین‌های فعلی (مثل اعمال اصلاحات جزئی در محصولات جهت تطبیق بهتر با نیاز بازار) رخ می‌دهد (Gupta et al 2006) و بر بهبود عملکرد کسب‌وکار جاری تمرکز می‌کند (March 1991). برای محققان، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزاست که باید به‌صورت کاملاً هم‌زمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست یابند. تعداد

---

1. Duncan

زیادی از تحقیقات از بهره‌برداری و اکتشاف به منزله فعالیت‌های متعامد، که متقابلاً اثر مثبت دارند، الگو گرفته‌اند (Simsek et al 2009). دستیابی به دوسوتوانی در سطوح یکسان اکتشاف و بهره‌برداری آسان نیست. اما می‌توان رسیدن به هر دو را سریع‌تر کرد. دوسوتوانی سازمانی مجموعه‌ای از شیوه‌ها را برای سازمان در جهت به‌دست آوردن فرصت‌های جدید از طریق تخصیص مجدد دارایی‌های سازمانی ارائه می‌کند و باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (O'Reilly & Tushman 2013).

فلسفه وجودی سازمان، که نظریه‌های بنگاه بر آن بنا شده، بر این مبناست که سازمان توان انجام دادن فعالیت‌هایی را که «بازار» نمی‌تواند انجام دهد دارد و توازن بین هر گونه دوگانگی، از قبیل کوتاه‌مدت و بلندمدت، یا اکتشاف و بهره‌برداری یکی از وظایف مهم مدیران ارشد سازمان است (Birkinshaw & Gupta 2013).

### فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان<sup>۱</sup>

سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید جریان نوجویی و نوآوری را تداوم بخشند تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود که رسیدن به این مهم نیازمند فرهنگی مناسب است (Dong et al 2011). بدون داشتن فرهنگ‌سازمانی اثربخش نمی‌توان انتظار فعالیت‌های خلاقانه داشت.

شاین (۱۹۹۰) معتقد است فرهنگ‌سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که یک گروه معین در هنگام رویارویی با مسائل ناشی از انطباق با محیط بیرونی و ایجاد انسجام در محیط درونی ابداع، کشف یا توسعه می‌دهند (Schein 1990). جنبه‌های دوگانه فرهنگ‌سازمانی در فرایند یادگیری سازمانی متضمن مفهوم‌سازی فرهنگ‌سازمانی دوسوتوانی است. وانگ و رافیتو (۲۰۱۴) دو مجموعه از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را با نام «تنوع سازمانی»<sup>۲</sup> و «چشم‌انداز مشترک»<sup>۳</sup> مطرح کردند و مجموع آن را فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان نامیدند. تنوع سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که

---

1. Ambidextrous Organizational Culture  
2. Organizational Diversity  
3. Shared Vision

تفاوت‌ها را تشویق و تحمل می‌کند و پس از شناسایی تفاوت‌های فردی از لحاظ نظرها، مهارت‌ها، و دانش به آن‌ها پاداش می‌دهد. در واقع، تنوع سازمانی شامل ارزش‌هایی است که افراد را تشویق می‌کنند به‌طور ابتکاری تفکر کنند، به‌طور مستقل و نوآورانه رفتار کنند، و چشم‌اندازها و نظرهای چندگانه ایجاد کنند (Wang & Rafiq 2014: 62). در مقابل، چشم‌انداز مشترک مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی تعریف می‌شود که درگیری فعال کل اعضای سازمانی را در توسعه و ارتباطات و انتشار و اجرای اهداف سازمانی ارتقا می‌دهد (Wang & Rafiq 2014: 62). طبق گفته سنکه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، سینکولا<sup>۲</sup> و همکارانش (۱۹۹۷)، و پاترسون<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) چشم‌انداز مشترک برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده موفق ضروری است که در آن هر فرد نقشی فعال در ایجاد فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند. ازین‌رو، زیربنای چشم‌انداز مشترک به قضاوت‌های یکپارچه افراد اشاره می‌کند (Gibson & Birkinshaw 2004: 211). بنابراین، تنوع سازمانی و چشم‌انداز مشترک می‌تواند یکپارچه شوند و سازه سطح بالاتر فرهنگ سازمانی دوسوتوان را شکل دهند و این فرهنگ سازمانی برای توسعه نیازمند زمان است (Wang & Rafiq 2014: 63).

### پیشینه تحقیق

هرچند تاکنون به‌طور مستقیم نقش میانجی فرهنگ سازمانی دوسوتوان در ارتباط بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی مطالعه و بررسی نشده است، برخی تحقیقات مرتبط از وجود رابطه دوه‌دو بین متغیرها پشتیبانی می‌کنند. نتایج تحقیق وکیلی و شهریاری (۱۳۹۵) نشان می‌دهد اشتراک دانش و ظرفیت جذب شرکت تأثیری مثبت و معنادار بر دوسوتوانی سازمانی دارد. به‌علاوه، ظرفیت جذب شرکت به‌مثابه متغیر میانجی رابطه اشتراک دانش و دوسوتوانی سازمانی عمل نمی‌کند. پژوهش بوشهری و همکارانش (۱۳۹۵)، با عنوان «نقش ظرفیت جذب در ارتقای دوسوتوانی نوآوری (اکتشافی و بهره‌بردارانه)»، نشان داد ظرفیت جذب بالفعل پیش‌نیاز نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه

- 
1. Senge
  2. Sinkula
  3. Patterson



است و ظرفیت جذب بالقوه در رابطه بین ظرفیت جذب بالفعل و نوآوری اکتشافی نقش تعدیل‌کنندگی مثبت و در رابطه بین ظرفیت جذب بالفعل و نوآوری بهره‌بردارانه نقش تعدیل‌کنندگی منفی دارد. نتایج تحقیق مختارزاده و رشیدی‌آستانه (۱۳۹۵) نشان داد توانمندی سازمانی همراه قابلیت ظرفیت جذب سازمان‌ها به بهبود توانمندی معنابخشی فناوری منجر می‌شود و در نهایت نوآوری محصول و فرایند را افزایش می‌دهد. مرادی و همکارانش (۱۳۹۴) در پژوهش خود، با نام «فرهنگ‌سازمانی دوستوان و عملکرد: نقش حیاتی دوستوانی سازمانی شرکت‌های فعال در صنایع غذایی»، نتیجه گرفتند که دوستوانی سازمانی در رابطه با فرهنگ‌سازمانی دوستوان و عملکرد نقش میانجی دارد. نتایج تحقیق ابراهیم‌پور و همکارانش (۱۳۹۳) نشان داد دوستوانی سازمان بر عملکرد تأثیرگذار است و پویایی محیط در این زمینه نقش تعدیل‌گر را ایفا نمی‌کند. نتایج پژوهش کلینگر (۲۰۱۶)، با عنوان «دوستوانی سازمانی و ظرفیت جذب»، نشان می‌دهد ظرفیت جذب در دوستوانی سازمانی نقش مؤثر دارد. یانگ لی<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) در تحقیق خود دریافتند فرهنگ‌سازمانی دوستوان در عملکرد کاری مؤثر است. وانگ و رافیق (۲۰۱۴) نیز نشان دادند دوستوانی سازمانی در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوستوان و نوآوری محصولات نقش میانجی دارد.

### مدل مفهومی تحقیق و توسعه فرضیه‌ها

#### اثر ظرفیت جذب دانش بر فرهنگ‌سازمانی دوستوان

یکی از وجوه قدرت و ممیزه سازمان برخورداری از فرهنگ‌سازمانی مطلوب است. از طریق مطالعه فرهنگ‌سازمانی یک تشکل می‌توان به انسجام ارزشی و تعهد کارکنانش پی برد (Adler & Brgan 1996). عنصر اصلی شخصیت یک سازمان فرهنگ‌سازمانی است که برای رسیدن به موفقیت باید تقویت شود (Charles 2002). ظرفیت جذب دانش، به‌منزله توانایی شرکت در شناسایی و کسب و به‌کارگیری دانش موجود در محیط خارج از سازمان، در

---

1. Young Lee

فرایندها و محصولات سازمان، برای توسعه فرهنگ سازمانی، مؤثر است. فرایند انتقال دانش و یادگیری در سازمان موجب می‌شود کارکنان مدام در حال یادگیری باشند. این یادگیری مستمر، ضمن فراهم کردن منبع دانش پایدار، با نهادینه کردن فرهنگ یادگیری در سازمان، آن را به سازمانی یادگیرنده، که همواره به یادگیری پایدار و مستمر توجه دارد، تبدیل می‌کند. هر قدر دانش بیشتری از طریق منابع خارجی جذب شود، سطح بالاتری از آگاهی و فرهنگ سازمانی را در پی دارد. فرهنگ سازمانی «بازسازی مداوم معانی مشترک» است (Roskin 1986). فقط با بررسی و تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر می‌توان الگوی تعامل بین افراد را در سازمان به تدریج تغییر داد و از ظرفیت جذب دانش به‌مثابه مزیتی رقابتی بهره گرفت (Batt 2002: 119). سازمانی که می‌خواهد بقا پیدا کند باید به‌صورت مداوم فرهنگ سازمانی خود را، به‌ویژه در تنوع سازمانی و استراتژی‌ها و چشم‌انداز مشترک، تقویت کند و تغییر دهد (Gibson & Birkinshaw 2004)؛ که کسب دانش خارجی در این زمینه مؤثر است (Sollberger 2006). با وجود دانش مرتبط با کسب‌وکار سازمان بین مدیران و کارکنان، که از عناصر تعیین‌کننده ظرفیت جذب دانش‌اند، امکان کسب دانش جدید موجود در محیط فراهم و از طریق تقویت فرهنگ سازمانی اشاعه آن در سازمان امکان‌پذیر می‌شود (Lei et al 1996: 452). ازین‌رو، فرضیه دوم بدین صورت مطرح می‌شود:

فرضیه H1: ظرفیت جذب دانش بر فرهنگ سازمانی دوسوتوان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### اثر فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر دوسوتوانی سازمانی

یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری، و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت دوسوتوانی سازمانی نیاز دارد. سازمان‌های موفق در یک محیط پویا با استفاده از امکانات تخت اختیار (بهره‌برداری) و کشف فرصت‌های جدید (اکتشاف) دوسوتوان‌اند. از طرف دیگر، فرهنگ سازمانی دوسوتوان بستری ضروری و زمینه‌ساز دوسوتوانی سازمانی است و در حقیقت ویژگی دوسوتوانی به عملکرد پایدار، بقا، و موفقیت طولانی‌مدت منجر می‌شود (Simsek et al 2009: 867). لین و مک‌دونو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه خود نقش رهبری و

1. Lin & McDonough

فرهنگ‌سازمانی را در پرورش دوسوتوانی نوآوری بررسی کردند. هدف این پژوهش بررسی این موضوع بود که چگونه رهبران استراتژیک فرهنگ‌سازمانی‌ای ایجاد می‌کنند که در آن نیروهای متناقض برای اکتشاف و بهره‌برداری با یکدیگر رقابت می‌کنند. آنان اثبات کردند رهبری استراتژیک به‌طور مستقیم بر فرهنگ تسهیم دانش اثر می‌گذارد و فرهنگ تسهیم دانش نیز به‌طور مستقیم بر دوسوتوانی نوآوری اثرگذار است. همچنین، فرهنگ‌سازمانی رابطه بین رهبری استراتژیک و دوسوتوانی نوآوری را میانجی‌گری می‌کند. وانگ و رافیق (۲۰۱۴) در مقاله‌ای، با عنوان «فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان، دوسوتوانی زمینه‌ای، و نوآوری محصول جدید»، ضمن مفهوم‌سازی فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان، رابطه این متغیر را با دوسوتوانی و نوآوری محصول جدید بررسی کردند. آن‌ها به روابط معنادار بین این متغیرها دست یافتند و ثابت کردند دوسوتوانی زمینه‌ای در رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان و نوآوری محصول جدید نقش میانجی را ایفا می‌کند. نتایج تحقیق مرادی و همکارانش (۱۳۹۴) رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی سازمانی را حمایت کرد. بنابراین، فرضیه دوم پژوهش بدین شرح بیان می‌شود:

فرضیه H2: فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### اثر ظرفیت جذب دانش بر دوسوتوانی سازمانی

طبق نظر زاهرا و جورج (۲۰۰۲)، ظرفیت جذب شرکت یک قابلیت ترکیبی (ترکیب قابلیت کسب، جذب، انتقال، به‌کارگیری دانش) است که از ادغام منابع مختلف دانش حمایت می‌کند. با ترکیب ابعاد ظرفیت جذب، شرکت تمایز نوآوری‌های خود را افزایش می‌دهد و محصولات و خدمات خود را بدون آسیب به روندهای موجود توسعه می‌دهد. ابعاد کسب و جذب توانایی شرکت را برای دریافت و درک ارزش دانش خارجی بهبود می‌بخشد و موجب می‌شود شرکت به‌منظور شناسایی ارزش فعالیت‌ها، محصولات، فرایندها، و فناوری موجود پذیرای دانش خارجی باشد. از آنجا که اکتشاف مستلزم دانش جدید یا رها ساختن دانش موجود است (Levinthal & March 1993; McGrath 2001)، کسب و جذب دانش خارجی جدید به توانایی شرکت برای دستیابی به اکتشاف کمک

می‌کند. بدون استفاده از دانش خارجی، که به تازگی کسب و جذب شده است، واحدهای سازمانی نوآوری اکتشافی موفق‌تری نخواهند داشت (Jansen et al 2005). ابعاد انتقال و به‌کارگیری دانش جذب‌شده را به‌مثابه منبع اصلی بهبود عملکرد به‌کار می‌گیرد و به تجاری‌سازی دانش جذب‌شده، سودآوری، و بهبود عملکرد شرکت منجر می‌شود. در واقع، ابعاد انتقال و به‌کارگیری در تبدیل دانش به محصولات، خدمات، و فناوری اصلاح فرایندهای موجود، به‌منظور کاهش هزینه‌های مربوطه (Zahra & George 2002) و تعمیق دانش و مهارت‌های موجود و بهبود بهره‌وری واحدهای سازمانی، کمک می‌کند. ازین‌رو، ممکن است ابعاد انتقال و به‌کارگیری برای توسعه و استفاده از دانش تازه‌کسب‌شده خارجی، به‌منظور تعقیب نوآوری اکتشافی، مدت‌نظر قرار گیرد (Jansen et al 2005). زیرا نوآوری اکتشافی در ترکیب و تفسیر دانش خارجی موجود و تازه‌کسب‌شده ریشه دارد.

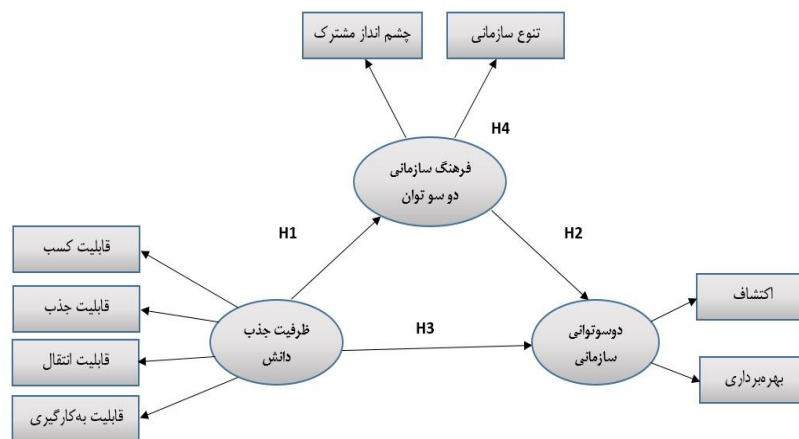
بنابراین، می‌توان فرض کرد قابلیت کسب و جذب برای بازسازی و تجدید موجودی دانش شرکت و توسعه پیامدهای نوآورانه، که از محصولات و خدمات و فناوری موجود متفاوت است، ضرورت دارد. قابلیت انتقال و به‌کارگیری دانش شرکت نیز برای فرایند نوآوری یک واحد حیاتی است و به هر دو بعد دوسوتوانی، یعنی اکتشاف و بهره‌برداری، کمک می‌کند (Zahra & George 2002; Jansen et al 2005). جیمنز باریونیو<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) تأکید کرده‌اند سازمان‌ها باید بر ظرفیت جذب تمرکز کنند و بدین طریق مفهوم دوسوتوانی سازمانی را بهبود دهند (Raisch & Birkinshaw 2008). از آنجا که منابع خارجی دانش در فرایند نوآوری بسیار مهم‌اند، توانایی سازمان در شناسایی دانش جدید خارجی، جذب، و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری (Cohen & Levinthal 1990) در نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه و در نتیجه دوسوتوانی سازمانی بسیار حیاتی است (Van den Bosch 1999). موروک و پرودان<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) ظرفیت جذب را توانایی تطابق با تغییرات سریع محیطی و دستیابی به نوآوری در نظر گرفتند. بنابراین، فرضیه سوم بدین شرح بیان می‌شود:

فرضیه H3: ظرفیت جذب دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

- 
1. Jiménez-Barrionuevo
  2. Murovec & Prodan

با توجه به نقش و اثر مثبت ظرفیت جذب دانش بر فرهنگ‌سازمانی دوسوتوانی (فرضیه H1) و با در نظر گرفتن این موضوع که از نتایج فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان ارتقای دوسوتوانی سازمانی است (فرضیه H2) و با توجه به نقش ظرفیت جذب دانش در دوسوتوانی سازمانی (فرضیه H3) می‌توان فرضیه چهارم تحقیق را بدین شکل بیان کرد: فرضیه H4: فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان نقش میانجی را در ارتباط ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی دارد.

بنابراین، با توجه به فرضیه‌های پژوهش و نتیجه پژوهش‌های بیان‌شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح شکل ۱ پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر تقسیم‌بندی بر مبنای هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات در زمره تحقیقات توصیفی جای می‌گیرد. روش جمع‌آوری داده از نوع میدانی است. جهت گردآوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از سه پرسش‌نامه محقق‌ساخته - با بهره‌گیری از پرسش‌نامه زاهرا و جورج (۲۰۰۲) برای سنجش ظرفیت جذب دانش، از

پرسش‌نامه بنر و تاشمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) و هی و ونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و کی‌یرگیدو و پتریدو<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) برای سنجش دوسوتوانی سازمانی، و از پرسش‌نامه وانگ و رافیق (۲۰۱۴) برای سنجش فرهنگ سازمانی دوسوتوان - استفاده شد. از آنجا که متغیرهای پژوهش، یعنی ظرفیت جذب دانش و فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی سازمانی، پدیده‌هایی در سطح سازمان‌اند، سطح تحلیل در این پژوهش سطح سازمان بود و جامعه آماری شرکت‌های تولیدی فعال در استان قم. با توجه به موضوع پژوهش، به افرادی نیاز بود که در زمینه سازمان خود دانش کافی و بر روندها و رویه‌های سازمانی اشراف کامل داشته باشند. در نتیجه، مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط تولیدی انتخاب شدند و پرسش‌نامه در سطح فردی تهیه شد. با بررسی تعداد شرکت‌های تولیدی استان قم در نهایت نود و سه شرکت همکاری کردند. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده از طریق تخصیص اعداد تصادفی انجام شد. مقیاس اندازه‌گیری متغیرها مقوله‌ای و براساس طیف پنج‌مقیاس لیکرت بود. روایی پرسش‌نامه به دو روش به‌دست آمد. در روش اول (تأیید روایی پرسش‌نامه به شیوه متخصصان) پرسش‌نامه محقق‌ساخته، که براساس پیشینه پژوهش طراحی شد، در اختیار پنج نفر از متخصصان حوزه مدیریت فرهنگ سازمانی قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر ایشان اعمال شد. در شیوه دوم (تأیید روایی پرسش‌نامه به شیوه روایی صوری) پرسش‌نامه در اختیار متخصصان قرار گرفت. با توجه به فهم همه عوامل پرسش‌نامه از سوی پژوهشگران و پاسخگویی کامل به پرسش‌ها، روایی پرسش‌نامه تأیید شد. برای بررسی برازش مدل از سه معیار پایایی و روایی همگرا و واگرا استفاده شد. پایایی از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. شاخص ارزش میانگین واریانس استخراج‌شده ارزیابی روایی همگرایی را امکان‌پذیر می‌سازد. روایی واگرایی می‌تواند از طریق تحلیل همبستگی بین سازه‌ها و جذر متوسط واریانس‌های استخراج‌شده آن‌ها بررسی شود (Lee et al 2014). جذر متوسط واریانس استخراج‌شده همه عوامل از ضریب همبستگی بین آن‌ها بیشتر است. بنابراین، پرسش‌نامه سطحی پذیرفتنی از

1. Benner & Tushman
2. He & Wong
3. Kyrgidou & Petridou

روایی واگرایی را نشان می‌دهد. مطابق جدول ۱ مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد و مقادیر AVE از ۰/۵ بالاتر است که روایی همگرایی مدل تأیید می‌شود. همه مقادیر  $R^2$  مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل مساوی یا بیشتر از ۰/۳۳ بود که نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری است. براساس جدول ۲، مقدار جذر AVE همه متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است که این موضوع روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۱. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و روایی همگرایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	$R^2$
ظرفیت جذب دانش	۰/۸۵	۰/۸۲۲	۰/۷۰۲	۰/۵۱۵
فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان	۰/۷۳	۰/۸۷۶	۰/۶۷۲	۰/۵۰۱
دوسوتوانی سازمانی	۰/۸۲	۰/۸۱۱	۰/۶۹۵	۰/۶۳۴

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

ظرفیت جذب دانش	فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان	دوسوتوانی سازمانی
ظرفیت جذب دانش		
فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان	۰/۸۳۸	
دوسوتوانی سازمانی	۰/۴۲۲	۰/۸۲۰
	۰/۳۲۰	۰/۳۴۷
		۰/۸۳۴

## یافته‌ها

جدول ۳ میانگین، انحراف معیار، و ماتریس همبستگی متغیرهای مطالعه را نشان می‌دهد. رابطه مثبت و معنادار میان متغیرها برقرار است.

جدول ۳. آمار توصیفی و همبستگی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
ظرفیت جذب دانش	۳/۳۴۳	۱/۲۲۸	۱	۰/۲۸***	۰/۳۴***
فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان	۴/۴۸۴	۱/۲۵۶		۱	۰/۳۷***
دوسوتوانی سازمانی	۴/۳۸۷	۱/۱۴۶			۱

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها و تعیین تأثیر متغیرهای مکنون از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> نرم‌افزار لیزرل ۸/۸۰ استفاده شد. در دو بخش از معادلات ساختاری استفاده شد. در بخش اول برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری و در بخش دوم به منظور سنجش مدل و معناداری روابط بین متغیرها از تحلیل مسیر بهره گرفته شد. شاخص‌های برازش مناسب مدل بسیارند. در این پژوهش از شش شاخص معروف و مهم استفاده شد. شوماخر و لومکس (۱۳۸۸) مقادیر بین یک تا پنج را برای شاخص NC پذیرفتنی می‌دانند. مقادیر پذیرفتنی برای شاخص‌های NFI، NNFI، GFI بیشتر از ۰/۹۰ و برای شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ و همچنین برای RMR کمتر از ۰/۰۵ است.

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شود. این کار به کمک تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌شود که یکی از روش‌های قدیمی و معتبر علمی برای اندازه‌گیری روایی سازه است و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل را بررسی می‌کند و به برآورد بار عاملی می‌پردازد. بار عاملی معرف بستگی عامل با شاخص مربوطه است. تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به مقدار T-Value صورت می‌گیرد. در صورتی که این میزان کوچک‌تر از ۱/۹۶- و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، این رابطه تأیید می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های سه عامل در جدول ۴ آمده است. نتایج نشان داد همه بارهای عاملی و شاخص آماره T در سطحی پذیرفتنی قرار دارند. همه سؤالات مربوط به سه عامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ بود؛ یعنی مقدار بار عاملی همه سؤالات پذیرفتنی بود. همچنین، مقدار T برای همه سؤالات بالاتر از ۱/۹۶ بود که معنادار بودن همه روابط بین هر عامل با شاخص را نشان می‌دهد. همچنین، شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری همه مؤلفه‌ها نشان می‌دهد مدل‌های اندازه‌گیری همه عامل‌ها مناسب است. زیرا نسبت کای دو بر درجه آزادی (NC) در بازه مطلوب بین یک و پنج قرار داشت. مقدار RMSEA زیر ۰/۱ و RMR زیر ۰/۰۵ و مقادیر سایر شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹۰ بود که همگی مقادیری مطلوب‌اند.

## 1. Structural Equation Modeling



جدول ۴. خلاصه نتایج تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش عامل‌های پژوهش

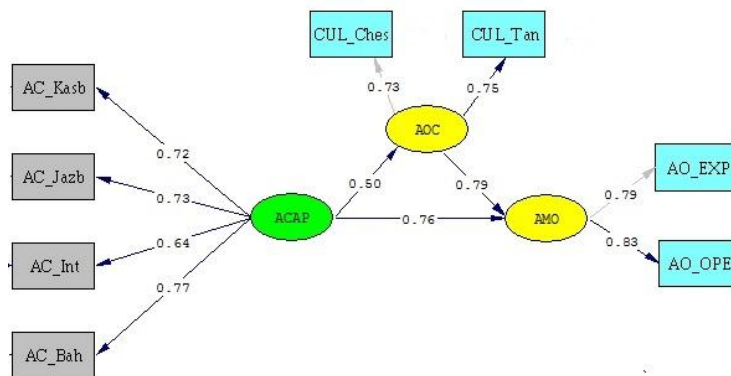
عامل	شاخص‌ها	سوالات	آماره T	بار عاملی	شاخص‌های برازش
قابلیت کسب	AC1		۱۰/۳۳	۰/۸۵	NC= 1.88 RMSEA= 0.083 NFI= 0.94 NNFI= 0.93 GFI= 0.94 RMR= 0.041
	AC2		۹/۴۵	۰/۷۰	
	AC3		۶/۹۵	۰/۵۶	
	AC4		۱۰/۰۷	۰/۸۵	
	AC5		۹/۰۵	۰/۷۰	
	AC6		۹/۹۵	۰/۸۳	
قابلیت جذب	AS1		۱۰/۳۳	۰/۸۵	NC= 1.88 RMSEA= 0.083 NFI= 0.94 NNFI= 0.93 GFI= 0.94 RMR= 0.041
	AS2		۱۲/۱۵	۰/۹۲	
	AS3		۱۱/۴۴	۰/۸۷	
	AS4		۱۲/۶۱	۰/۹۳	
	AS5		۹/۵۷	۰/۸۷	
	AS6		۹/۹۳	۰/۸۱	
ظرفیت جذب دانش	TR1		۱۱/۰۵	۰/۸۳	NC= 1.88 RMSEA= 0.083 NFI= 0.94 NNFI= 0.93 GFI= 0.94 RMR= 0.041
	TR2		۱۲/۲۱	۰/۹۰	
	TR3		۱۱/۳۳	۰/۸۶	
	TR4		۱۱/۸۵	۰/۸۹	
	TR5		۱۰/۸۶	۰/۸۳	
	TR6		۱۱/۰۳	۰/۷۸	
قابلیت انتقال	UT1		۱۰/۲۱	۰/۷۹	NC= 1.88 RMSEA= 0.083 NFI= 0.94 NNFI= 0.93 GFI= 0.94 RMR= 0.041
	UT2		۹/۹۳	۰/۸۷	
	UT3		۱۰/۸۱	۰/۸۴	
	UT4		۱۰/۹۳	۰/۸۸	
	UT5		۹/۸۴	۰/۷۶	
	UT6		۹/۹۸	۰/۷۷	
قابلیت به‌کارگیری	OD1		۱۱/۹۳	۰/۸۱	NC= 1.92 RMSEA= 0.079 NFI= 0.94 NNFI= 0.93 GFI= 0.94 RMR= 0.043
	OD2		۱۳/۰۱	۰/۹۲	
	OD3		۱۱/۱۱	۰/۸۹	
	OD4		۱۱/۸۲	۰/۸۰	
	SV1		۹/۸۶	۰/۶۶	
	SV2		۱۲/۵۵	۰/۹۰	
چشم‌انداز مشترک	SV3		۱۱/۸۷	۰/۸۲	NC= 1.92 RMSEA= 0.079 NFI= 0.94 NNFI= 0.93 GFI= 0.94 RMR= 0.043
	SV4		۱۰/۱۹	۰/۸۳	
	EXP1		۱۱/۰۳	۰/۸۲	
	EXP2		۱۰/۵۷	۰/۸۱	
اکتشاف	EXP3		۸/۳۰	۰/۵۹	NC= 2.13 RMSEA= 0.097 NFI= 0.94 NNFI= 0.95 GFI= 0.94 RMR= 0.038
	EXP4		۹/۵۸	۰/۶۹	
	EXP5		۱۰/۸۹	۰/۷۷	
	EXP6		۱۰/۳۱	۰/۸۰	
	OPE1		۱۰/۱۷	۰/۸۵	
	OPE2		۱۰/۵۴	۰/۸۷	
بهره‌برداری	OPE3		۱۰/۴۷	۰/۸۷	NC= 2.13 RMSEA= 0.097 NFI= 0.94 NNFI= 0.95 GFI= 0.94 RMR= 0.038
	OPE4		۱۰/۳۴	۰/۸۶	
	OPE5		۱۰/۰۷	۰/۸۰	
	OPE6		۹/۳۷	۰/۸۳	
دوسوتوانی سازمانی					

پس از اطمینان نسبی از پذیرفتنی بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل ساختاری پژوهش، می‌توانیم به برآورد و آزمون مدل مفهومی از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) پردازیم. رویکرد SEM روشی جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است (شوماخر و لومکس ۱۳۸۸). از آنجا که مدل مفهومی پژوهش درصدد بررسی روابط علی بین سه عامل است، برای فراهم شدن امکان تحلیل هم‌زمان روابط از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد.

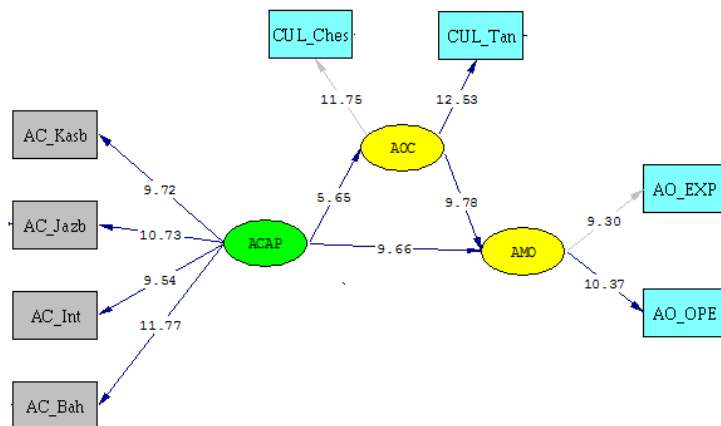
برای تعیین میزان تناسب مدل تحلیل مسیر از شاخص‌های برازش مناسب استفاده شد. نتایج برازش مدل کلی تحقیق در جدول ۵ آمده است. نتایج مدل نشان می‌دهد مدل تحلیل مسیر مدلی بسیار مناسب است. کای دو به هنجار برابر ۱/۷۸ است که در بازه پذیرفتنی یک و پنج قرار گرفت. شاخص RMSEA برابر ۰/۰۳۸ بود که مقداری قابل قبول است. شاخص RMR برابر ۰/۰۱۷ بود که از مقدار بحرانی ۰/۰۵ کوچک‌تر است. سایر شاخص‌ها از مقدار بحرانی ۰/۹۱ بالاترند. بنابراین، مدل تحقیق برازشی مناسب دارد.

جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل اصلی پژوهش

شاخص برازش					
RMR	GFI	NNFI	NFI	RMSEA	NC
۰/۰۱۷	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۰۳۸	۱/۷۸



شکل ۲. تحلیل مسیر مدل کامل در حالت تخمین استاندارد (مدل تحلیلی پژوهش)



شکل ۳. تحلیل مسیر مدل کامل در حالت معناداری (مدل تحلیلی پژوهش)

نتایج متغیرهای مکنون، که در شکل ۲ و شکل ۳ آمد، نشان می‌دهد میزان همبستگی بین ظرفیت جذب دانش (ACAP) و فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان (AOC) برابر با ۰/۵ (ضریب معناداری برابر ۵/۶۵ و ضریب تعیین ۰/۳۷۶) است که نشان می‌دهد ظرفیت جذب دانش شرکت ۵۰ درصد از فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان را تبیین می‌کند. همچنین، میزان همبستگی بین فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی سازمانی (AMO) برابر با ۰/۷۹ (ضریب معناداری برابر ۹/۷۸ و ضریب تعیین ۰/۴۷۸) است که نشان می‌دهد فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان ۷۹ درصد از تغییرات دوسوتوانی سازمانی را تبیین می‌کند. همچنین، با توجه به نمودار، میزان همبستگی بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی برابر با ۰/۷۶ (ضریب معناداری برابر ۹/۶۶ و ضریب تعیین ۰/۲۴۸) است که نشان می‌دهد ظرفیت جذب دانش ۷۶ درصد از تغییرات دوسوتوانی سازمانی را تبیین می‌کند. در نتیجه، مداخله فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی حمایت می‌شود. اثر مستقیم بین این دو ۰/۷۶، اثر غیرمستقیم آن ۰/۳۹، و اثر کل آن ۱/۱۵ بود. بر این اساس، فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان در ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی پذیرفته می‌شود.

براساس پژوهش‌های پریچر و هیس (۲۰۰۴) و بارن و کنی (۱۹۸۶) شروط بررسی شده

جزء شروط لازم، و نه کافی، برای اثبات نقش میانجی متغیر است. شرط کافی در اثبات نقش میانجی این است که نتایج آزمون سوبل<sup>۱</sup> (معادله ۱) نیز معنادار شود. در معادله سوبل  $s_a^2 * s_b^2$ ، به دلیل ناچیز بودن، نادیده گرفته می شود.

$$z\text{-value} = a * b / \text{SQRT} (b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2 + s_a^2 * s_b^2) \quad (1)$$

با قرار دادن اعداد به دست آمده در معادله ۱، آماره Z برابر با ۴/۳۴ و سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰۰۱ می شود. اگر سطح معناداری کوچک تر از ۰/۰۵ باشد، معناداری آزمون سوبل تأیید می شود و شرط کافی نیز برقرار است. بنابراین، می توان گفت، به احتمال ۹۵ درصد، فرهنگ سازمانی دوسوتوان در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی را ایفا می کند.

نتایج مقایسه متغیرهای مشاهده گر مربوط به متغیرهای مکنون نشان می دهد در بین متغیرهای مشاهده گر عامل فرهنگ سازمانی دوسوتوان، متغیر تنوع سازمانی بالاترین درصد همبستگی و متغیر چشم انداز مشترک پایین ترین میزان همبستگی را دارند. بین متغیرهای مشاهده گر عامل ظرفیت جذب دانش متغیر قابلیت به کارگیری همبستگی بیشتر و متغیر قابلیت انتقال همبستگی کمتر دارد. بین متغیرهای مشاهده گر دوسوتوانی سازمانی، متغیر بهره برداری همبستگی بالاتر و متغیر اکتشاف پایین ترین همبستگی را دارند.

یک فرض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر وجود مسیر غیرمستقیم و واسطه ای بود. رابطه واسطه ای با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۲</sup> بررسی شد. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه ای مدل پیشنهادی را می توان در جدول ۶ مشاهده کرد.

جدول ۶. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه ای مدل پیشنهادی پژوهش حاضر

سطح اطمینان ۰/۹۵	حد پایین	حد بالا	خطای استاندارد	میانگین	z	مقدار	معیار	
							ACAP	AMO
۰/۲۰۱۹	۰/۱۲۸۳	۰/۰۱۸۶	-۰/۰۰۰۳	۰/۱۶۳۰	۰/۱۶۳۳	←	←	

1. Sobel test
2. Bootstrap

### نتیجه

رشد، بقای بلندمدت، و موفقیت سازمان‌ها مستلزم توجه هم‌زمان به اکتشاف و بهره‌برداری و به عبارتی دوسوتوانی سازمانی است. شرکت‌های تولیدی با استفاده از قابلیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری می‌توانند به عملکرد مؤثر و مثبت دست یابند. هدف این مطالعه آزمون تأثیر ظرفیت جذب دانش بر دوسوتوانی سازمانی و تبیین نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان در این رابطه بود. یافته‌های تحقیق ما از آزمون فرضیه اول نشان داد ظرفیت جذب دانش موجب ارتقای فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان می‌شود (با توجه به بار عاملی ۰/۵ با مقدار و ضریب همبستگی برابر با ۰/۵۹۵). این یافته با مطالعات گیسون و بیرکینشائو (۲۰۰۴) و سولبرگر (۲۰۰۶) منطبق است؛ یعنی ظرفیت جذب دانش می‌تواند دانش و فناوری جدید را کسب و جذب کند و کارکنان با استفاده و بهره‌برداری از آن به ارتقا و تقویت فرهنگ‌سازمانی کمک می‌کنند.

نتایج مربوط به فرضیه دوم تأثیر فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان بر دوسوتوانی سازمانی را تأیید کرد (با توجه به بار عاملی با مقدار ۰/۷۹ و ضریب همبستگی برابر با ۰/۶۹۴). یافته‌های پژوهش با نتایج پژوهش‌های لین و مک‌دونو (۲۰۱۱) و وانگ و رافیق (۲۰۱۴) مطابقت دارد؛ یعنی برای داشتن سازمان‌هایی که بر قابلیت‌هایی مانند اکتشاف و بهره‌برداری تأکید می‌کنند باید فرهنگی ایجاد شود تا اعضای سازمانی را قادر کند فرصت‌ها و توانایی‌های جدید را کشف (اکتشاف) و از شایستگی‌های موجود استفاده کنند (بهره‌برداری). برای دستیابی به تعادلی مطلوب بین اکتشاف و بهره‌برداری باید فرهنگی در سازمان حاکم باشد که زمینه‌ساز تحقق دوسوتوانی سازمانی شود.

یافته‌های مربوط به فرضیه سوم از وجود رابطه مثبت و معنادار بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی حمایت کرد (با توجه به بار عاملی با مقدار ۰/۷۶ و ضریب همبستگی برابر با ۰/۴۸۸). مطالعات وندنبوش و همکارانش (۱۹۹۹)، داتا (۲۰۱۱)، جیمنز باریونیو و همکارانش (۲۰۱۱) رابطه معنادار بین ظرفیت جذب و دوسوتوانی سازمانی را تأیید می‌کنند. آن‌ها تأکید دارند شرکت‌ها برای نوآوری‌های بنیادین در محصولات و

بازارهای جدید به دانش فراسازمانی و خارج از مرزهای سازمان نیاز دارند. بنابراین، باید بر ظرفیت جذب تمرکز کنند تا بتوانند مفهوم دوسوتوانی را در شرکت بهبود ببخشند. درباره فرضیه چهارم تحقیق، نتایج نشان می‌دهد ظرفیت جذب دانش از طریق تأثیر مثبت و مستقیمی که بر فرهنگ سازمانی دوسوتوان دارد موجب بهبود و ارتقای دوسوتوانی سازمانی شود. در واقع، فرهنگ سازمانی دوسوتوان، به مثابه متغیر میانجی، نقش تسهیل‌گر را در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و دوسوتوانی سازمانی ایفا می‌کند.

نتایج در مجموع حکایت از تأثیر مثبت ظرفیت جذب دانش بر دوسوتوانی سازمانی از طریق فرهنگ سازمانی دوسوتوان دارد. نتایج این تحقیق، که نخستین بار در شرکت‌های تولیدی ایرانی انجام شده و منبع خوبی برای مطالعات آینده در شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی به‌شمار می‌رود، نشان داد توانایی شرکت‌های تولیدی برای بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و همچنین کشف فرصت‌های جدید در این زمینه از سویی مستلزم پتانسیل و ظرفیت جذب دانش در کسب، جذب، انتقال، و به‌کارگیری دانش داخلی و خارجی و از سوی دیگر فرهنگ سازمانی دوسوتوان است. با اهرم فرهنگ به‌سادگی می‌توان تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. در نتیجه، شرکت‌های تولیدی، برای توسعه دوسوتوانی، اول، باید منابع مهم دانش موجود در خارج از سازمان (دانش مشتری و دانش تهیه‌کنندگان مواد اولیه و سایر رقبا) را به‌کار گیرند، دوم، به تحقیقات بنیادی در شرکت و یافته‌های تحقیقات دانشگاهی در این حوزه و صنعت به‌طور ویژه توجه کنند و بودجه‌های مناسبی را برای تحقیق و توسعه اختصاص دهند، و سوم، مدیران شرکت‌های تولیدی نه‌تنها باید بر ایجاد انگیزه و جوّ مبتنی بر اعتماد برای به‌اشتراک گذاشتن دانش تمرکز کنند، بلکه باید فرهنگ نوآورانه و ساختارهای منعطف را در شرکت ارتقا دهند تا نگرشی مثبت برای دوسوتوانی در شرکت ایجاد کنند.

بر همین اساس پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت‌های تولیدی ظرفیت جذب دانش را به‌منزله یکی از متغیرهای مهم و اثرگذار بر دوسوتوانی سازمانی در نظر بگیرند و در جهت توسعه آن کوشا باشند. همچنین، با توجه به فرهنگ سازمانی دوسوتوان (تنوع سازمانی و

چشم‌انداز مشترک)، این متغیرها را جزء عوامل اثرگذار بر دوست‌توانی سازمانی در نظر بگیرند و به‌طور فعال سرمایه‌انسانی سازمان خود را از طریق دامنه متنوعی از فرهنگ‌سازمانی دوست‌توان، به‌منظور تحریک ظرفیت آن‌ها در کسب و جذب و کاربرد دانش، مدیریت کنند. محققان آینده باید توجه داشته باشند که براساس جدید بودن موضوع دوست‌توانی (نوآوری تدریجی و انقلابی به‌طور هم‌زمان) بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در دوست‌توانی حائز اهمیت است. همچنین، از آنجا که دوست‌توانی متکی به ظرفیت جذب دانش است و دانش در مالکیت افراد قرار دارد، نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی در این زمینه قابل تأمل است و تعدیل متغیرهایی مانند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، و سرمایه اجتماعی را نیز در نظر بگیرند.

## منابع

۱. ابراهیم پور، مصطفی و محمود مرادی، یعقوب ممبینی (۱۳۹۳). «تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی های محیطی»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، د ۹، ش ۳۶، ص ۵۳ - ۷۶.
۲. بوشهری، علی رضا و ابوالفضل باقری، کمال طبائیان، و کاوه نامور (۱۳۹۵). «نقش ظرفیت جذب در ارتقای دوسوتوانی نوآوری (اکتشافی و بهره بردارانه)»، فصلنامه علمی - پژوهشی توسعه فناوری، د ۳، ش ۴، ص ۷۷ - ۹۶.
۳. شوماخر، رندال ای. و ریچارد جی. لومکس (۱۳۸۸). مقدمه ای بر مدل سازی معادله ساختاری، مترجم: وحید قاسمی، تهران، جامعه شناسان.
۴. مختارزاده، نیما و متین رشیدی آستانه (۱۳۹۵). «بررسی اثر معنابخشی فناورانه و توانمندی سازمانی بر عملکرد نوآورانه با تأکید بر نقش میانجی ظرفیت جذب»، فصلنامه علمی - پژوهشی توسعه فناوری، د ۴، ش ۱، ص ۹ - ۳۹.
۵. مرادی، محمود و کی خسرو یاکیده، فاطمه مدنی (۱۳۹۴). «فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، د ۱۳، ش ۴، ص ۱۲۴۵ - ۱۲۶۶.
۶. وکیلی، یوسف و سلطان علی شهریاری (۱۳۹۵). «تبیین نقش اشتراک دانش بر دوسوتوانی سازمانی: نقش میانجی ظرفیت جذب شرکت (مورد مطالعه: شرکت های تولید دارو)»، فصلنامه علمی - پژوهشی توسعه کارآفرینی، د ۹، ش ۳، شماره پیاپی ۳۳، ص ۵۷۳ - ۵۹۱.
7. Adler, J. H. (1965). *Absorptive Capacity: The Concept and its Determinants*. Brookings Institution, Washington.
8. Adler, P. & Brgan, B. (1996). TWD Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), pp. 61-89.
9. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
10. Batt, G. (2002). A Resource-Based Perspective of Developing Organizational Capabilities for Business Transformation. *Knowledge and Process Management*, 7 (2), pp. 119-129.
11. Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process



- management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 238-256.
12. Bharati, P., Zhang, W., & Chaudhury, A. (2015). Better Knowledge with Social Media? Exploring the Roles of Social Capital and Organizational Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 19 (3), pp. 456-475.
  13. Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), pp. 287-298.
  14. Bolivar- Ramos, M. T., García-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (2012). Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29 (3), pp. 331-357.
  15. Camisón, C. & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63 (7), pp. 707-715.
  16. Chang, C. H., Chen, Y. S., & Lin, M. J. J. (2014). Determinants of absorptive capacity: contrasting manufacturing vs services enterprises. *R & D Management*, 44 (5), pp. 466-483.
  17. Charles, H. (2002). *International Business*. New York: McGraw- Hill.
  18. Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, pp. 128-152.
  19. Cooper, V. A. & Molla, A. (2014). Absorptive Capacity and Contextual Factors that Influence Green IT Assimilation. *Australasian Journal of Information Systems*, 18 (3), pp. 271-288.
  20. Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2 (1), pp. 1-22.
  21. Dong, J. Q., McCarthy, K. J., & Schoenmakers, W. W. M. E. (2017). How central is too central? Organizing inter organizational collaboration networks for breakthrough innovation. *J. Prod. Innov. Manag.*, (in press).
  22. Dong, J. Q. & Yang, C. H. (2016). Being central is a double-edged sword: knowledge network centrality and new product development in U.S. pharmaceutical industry. *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 113 (1B), pp. 379-385.
  23. Dong, W., Zhongfeng, S., & Dongtao, Y. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of knowledge management*, 15 (3), pp. 363-373.
  24. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, in Killman, R. H., Pondy, L. R., Slevin, D., (Eds.). *The Management of Organization*, New York, North-Holland, pp. 167-188.
  25. Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8 (2), pp. 137-152.
  26. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and

- Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), pp. 209-226.
27. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal Archive*, 49 (4), pp. 693–706.
  28. He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15 (4), pp. 481-494.
  29. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?. *Academy of Management Journal*, 48 (6), pp. 999- 1015.
  30. Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31 (5), pp. 190- 202.
  31. Jing, F., Gayle, F., & Avery, C. (2008). Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7 (5), pp. 65-78.
  32. Klinger, N. (2016). Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity, *Otago Management Graduate Review*, 14, pp. 21-30.
  33. Kyrgidou, L. P. & Petridou, E. (2011). The effect of competence exploration and competence exploitation on strategic entrepreneurship. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23 (6), pp. 697-713.
  34. Lane, P., Salk, J., & Lyles, A. (2001). IJV Learning and Performance. *Strategic Management Journal*, 22 (12), pp. 1139-1161.
  35. Lau, A. K. W. & Lo, W. (2015). Regional innovation system, absorptive capacity and innovation, performance: An empirical study. *Technological Forecasting & Social Change*, 92 (2), pp. 99–114.
  36. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), pp. 109–155.
  37. Leal-Rodríguez, A. L., Ariza-Montes, A., Roldán, J. L., & Leal-Millán, A. (2014). Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: a conditional mediation model. *Journal of Business Research*, 67, pp. 763–768.
  38. Leal-Rodríguez, A. L., Leal-Millán, A., Roldán-Salgueiro, J. L., & Ortega-Gutiérrez, J. (2014). Knowledge management, relational learning and the effectiveness of innovation outcomes. *Serv. Ind. J*, 33, pp 1294–1311.
  39. Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Leal, A. G., & Ortega-Gutierrez, J. (2013). Knowledge management, relational learning, and the effectiveness of innovation outcomes. *The Service Industries Journal*, 33 (13), pp. 1294–1311.
  40. Lee, V. H., Ooi, K. B., Chong, A. Y. L., & Seow, C. (2014). Creating Technological Innovation via Green Supply Chain Management: An Empirical Analysis, *Expert Systems with Applications*, 41 (16), pp. 6983-6994.
  41. Lei D, Hitt M., & Bettis R. (1996). Dynamic core competences through Meta – learning and strategic context. *Journal of management*. Vol. 22, pp. 433-455.
  42. Levinthal, D. & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic*

- Management Journal*, 14 (52), 95-112.
43. Lin, H. -E. & McDonough, E. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58, pp. 497-509.
  44. Lubatkin, H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, F. (2006). Ambidexterity and Performance in SM Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32 (5), pp. 646-672.
  45. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), pp. 71-87.
  46. McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 118-131.
  47. Murovec, N. & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29 (12), pp. 859-872.
  48. O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27 (4), pp. 324-338.
  49. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 379-408.
  50. Preacher, K. & Hayes, A. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), pp. 717-731.
  51. Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34 (3), pp. 275-409.
  52. Roskin, R. (1986). Corporate culture revolution: the management development imperative. *Journal of Managerial Psychology*, 1 (2), pp. 3-9.
  53. Savino, T., Messeni Petruzzelli, A. M., & Albino, V. (2017). Search and recombination process to innovate: a review of the empirical evidence and a research agenda. *Int. J. Manag. Rev.*, 19 (1), pp. 54-75.
  54. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
  55. Schulze, P., Heinemann, F., & Abedin, A. (2008). Balancing exploitation and exploration: Organizational antecedents and performance effects of ambidexterity. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, 23 (3), pp. 123-136.
  56. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
  57. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46 (5), pp. 864-894.
  58. Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, pp. 305-318.

59. Sollberger, B. A. (2006). Wissenskultur: Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. *Journal of Research in Human Resource Management*, 21 (4), pp. 408-411.
60. Spithoven, A., Clarysse, B., & Knockaert, M. (2011). Building absorptive capacity to organize inbound openinnovation in traditional industries. *Technovation*, 31, pp. 10-21.
61. Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganisational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business-unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp. 996-1004.
62. Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, pp. 551-568.
63. Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of management*, 25 (1), pp. 58-76.
64. Young Lee, J., Kim, J., & Jeung, W. (2016). How Ambidextrous Organizational Culture Affects Job Performance. *Academy Of Management Proceedings*, 13 (2), pp. 23-39.
65. Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), pp. 185-203.