

## شناسایی تأثیر ویژگی‌های فردی بر رفتارهای دوستوانی زمینه‌ای کارکنان

کمال سخدری\*

دانشیار دانشگاه تهران

حسن عابدینی

کارشناس ارشد کارآفرینی دانشگاه تهران

DOI: 10.22067/tmj.2022.31049.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

با وجود افزایش مطالعات دوستوانی سازمانی، کشف فرصت‌های جدید، هم‌زمان با بهره‌برداری از صلاحیت‌های موجود، دانش اندکی در مورد عوامل مؤثر بر شکل‌گیری رفتارهای دوستوانی کارکنان وجود دارد. پژوهش حاضر به بررسی رابطه گرایش کارآفرینانه فردی کارکنان (با ابعاد تمایل به نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی) و اخلاق‌گرایی با دوستوانی زمینه‌ای فردی می‌پردازد. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی است. داده‌ها بر اساس پرسشنامه از ۲۰۳ نفر از کارکنان کسب و کارهای حوزه صنایع غذایی در شهر تهران جمع‌آوری و با نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی، دوستوانی فردی را افزایش می‌دهد، اما تأثیر تعدیل‌گر اخلاق‌گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و دوستوانی فردی تأیید نشد. این نتایج نشان داد که رفتارهای اکتشافی حین انجام وظایف روزمره را از کارکنانی می‌توان انتظار داشت که دارای گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی بیشتری هستند.

**کلیدواژه‌ها:** دوستوانی زمینه‌ای، گرایش کارآفرینانه، اخلاق‌گرایی، اکتشاف، بهره‌برداری.

kasakhdari@ut.ac.ir

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

صفحات: ۱-۱۸

## مقدمه

با افزایش شدت پویایی محیط‌های رقابتی، تغییرات سریع فناوری، شرایط محیطی و جهانی شدن، مشکلات سازمان‌ها نیز روزبه‌روز پیچیده‌تر و حل آن‌ها نیازمند راه‌حل‌های مؤثرتری است. از چالش‌های کسب و کارها در دنیای رقابتی امروز برای دستیابی به عملکرد بهتر و بالاتر، کشف فرصت‌های جدید، هم‌زمان با بهره‌برداری از فرصت‌ها و منابع موجود است. در این راستا، مفهوم **دوسوتوانی**<sup>۱</sup> به‌عنوان مکانیزمی برای مدیریت و انطباق سازمان با تغییرات محیطی و هم‌زمان انجام کارا و اثربخش امور روزمره سازمان در ادبیات مدیریت و کارآفرینی ظهور نموده است (Raisch, & Birkinshaw, 2008). در ادبیات کارآفرینی و مدیریت، ایجاد تعادل میان فعالیت‌های متضاد اکتشاف (شناسایی ایده‌ها و فرصت‌ها جدید) و بهره‌برداری (استفاده بهینه از منابع و فرصت‌های موجود) **دوسوتوانی سازمانی**<sup>۲</sup> نام گرفته است (Zimmermann, Hill, Birkinshaw, & Jaeckel, 2019) و نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها با قابلیت دوسوتوانی دارای عملکرد بالاتری نسبت به رقبای خود هستند (Vrontis, Thrassou, Santoro, & Papa, 2017).

ادبیات دوسوتوانی سازمانی نشان می‌دهد که سازمان‌ها از مکانیزم‌های متفاوتی برای رسیدن به دوسوتوانی سازمانی استفاده می‌کنند (O'Reilly & Tushman, 2013). یکی از متداول‌ترین مسیرها، جدایی ساختاری یا همان دوسوتوانی ساختاری است که در آن سازمان واحد جداگانه‌ای را برای انجام امور اکتشافی مانند واحد تحقیق و توسعه ایجاد می‌نماید (Simsek, 2009). با این وجود مشکلاتی از قبیل کاهش امکان ادغام و تلفیق دانش بین واحدها و هزینه‌های نمایندگی ناشی از جداسازی ساختاری وجود دارد (Burgers & Covin, 2016). اخیراً محققین به اهمیت هم‌زمانی رفتارهای اکتشاف و بهره‌برداری در سطح افراد اشاره نموده‌اند. دوسوتوانی زمینه‌ای اشاره به انجام رفتارهای دوسوتوانی توسط کلیه کارکنان در سازمان دارد (Gibson & Birkinshaw, 2004)؛ به عبارت دیگر، عوض ایجاد واحدهای ساختاری جداگانه (مانند تحقیق و توسعه) کارکنان تشویق به انجام رفتارهای اکتشافی هم‌زمان با انجام امور روزمره کاری خود می‌گردند. با این وجود چالش‌های رفتارهای نوآورانه باعث می‌شود که همه کارکنان تمایل و انگیزه لازم برای انجام رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای را نداشته باشند (Shimizu, 2012). پژوهش‌ها در زمینه دوسوتوانی زمینه‌ای نوظهور است و پژوهش‌ها بیشتر به اثرات دوسوتوانی زمینه‌ای و نیز محیط سازمانی مطلوب برای چنین رفتارهای پرداخته‌اند (Sakhdari et al., 2020). دانش‌اندکی در مورد عوامل فردی مؤثر بر رفتار

<sup>1</sup> Ambidexterity

<sup>2</sup> Organizational Ambidexterity

دوسوتوانی زمینه‌ای فردی وجود دارد. مخصوصاً، پژوهش در این حوزه در زمینه و بافت ایران بسیار اندک است و بیشتر پژوهش دوسوتوانی ساختاری را مورد توجه قرار داده‌اند (Moradi, Yadolahi Farsi, 2011; et al., 2014).

با توجه به موارد بیان شده در تحلیل ادبیات موجود، از آنجا که در مورد عوامل مؤثر بر دوسوتوانی سازمانی و به‌ویژه در سطح تحلیل فردی، پژوهش کمتری صورت گرفته است، در این پژوهش تأثیر گرایش کارآفرینانه کارکنان و اخلاق‌گرایی بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین اثر هم‌افزای گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی بر دوسوتوانی زمینه‌ای از طریق فرضیه‌سازی نقش تعدیل‌گر اخلاق‌گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینی و دوسوتوانی مورد آزمون قرار می‌گیرد. لذا، سؤال اصلی این پژوهش این است که عوامل فردی شکل‌دهنده رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای کارکنان کدامند و آیا گرایش کارآفرینانه کارکنان و اخلاق‌گرایی آن‌ها می‌تواند منجر به افزایش نرخ رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای کارکنان گردد؟ نتایج این پژوهش می‌تواند بینش‌های ارزشمندی جهت افزایش نرخ رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای به مدیران و محققین حوزه سازمانی و کارآفرینی، به‌خصوص در زمینه کمتر مطالعه شده ایران، ارائه نماید.

### مبانی نظری و فرضیه‌ها

مفهوم دوسوتوانی برای اولین بار توسط دانکن (۱۹۷۶) و مارچ (۱۹۹۱) در ادبیات یادگیری سازمانی مطرح شد، سپس بر مبنای تحقیق انجام‌شده توسط آن‌ها، تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، نخستین کسانی بودند که نظریه دوسوتوانی سازمانی را بیان کردند. دوسوتوانی سازمانی به توانایی شرکت‌ها برای کشف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از شایستگی‌ها و منابع موجود اشاره می‌کند (Simsek, 2009).

دو رویکرد درباره‌ی دوسوتوانی سازمانی در این ادبیات وجود دارد:

- رویکرد اول انجام دادن فعالیت متعارض (مانند اکتشاف و بهره‌برداری) را دو عمل متعارض می‌داند که موجب می‌شود شرکت‌ها یکی از آن‌ها را انتخاب کنند (Gupta, Smith, & Shalley, 2006).
- رویکرد دوم که در ادبیات غالب‌تر است، بیان می‌کند اکتشاف و بهره‌برداری دو فعالیت متفاوت و متمایزند که هم‌زمان با راهبردهای متفاوتی مانند جدایی ساختاری (Burgers & Covin, 2016)، دوسوتوانی زمینه‌ای (Hill & Birkinshaw, 2014) و متوالی (O'Reilly & Tushman, 2013) قابل حصول هستند.

رویکرد دوم به‌عنوان رویکرد غالب در ادبیات مورد توجه فزاینده‌ای قرار گرفته است و امروزه محققین معتقدند با توجه به اثرات مثبت انجام همزمان رفتارهای دوسوتوانی سازمان‌ها لازم است که درصدد شناسایی و اجرای مکانیزم‌هایی باشند که آن‌ها را قادر به انجام رفتارهای دوسوتوانی نماید. درحالی که بیشتر ادبیات پژوهش در این رویکرد بر دوسوتوانی ساختاری تأکید نموده‌اند، اخیراً محققین به اهمیت و امکان انجام چنین رفتارهایی در سطح افراد پرداخته‌اند (Hill & Birkinshaw, 2014).

برکینشاو و گیسون (۲۰۰۴) رفتار دوسوتوانی زمینه‌ای را به‌عنوان رفتاری تعریف می‌کنند که در آن افراد درگیر همزمان در رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری می‌شوند، یعنی نه تنها فعالیت‌های روزمره خود را دنبال می‌کنند بلکه درصدد شناسایی و ارائه ایده‌ها و دانش جدید به سازمان خود نیز می‌باشند. آن‌ها معتقدند که این رفتارها می‌تواند چالش‌های مکانیزم‌های دوسوتوانی ساختاری را کاهش دهد و یا همزمان با آن مورد استفاده قرار گیرند.

ادبیات پژوهش به بررسی اثرات و عوامل مؤثر بر انواع دوسوتوانی پرداخته‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که دوسوتوانی تأثیر مهمی بر رشد و خروجی‌های کسب‌وکار دارد. به‌عنوان مثال، گرتس و همکارانش (۲۰۱۰) با طراحی یک مطالعه طولی و بررسی ۵۳۲ شرکت در این دوره ۴ ساله، نشان دادند که دوسوتوانی بر رشد شرکت اثر مثبتی دارد.

اریلی و تاشمن (۲۰۱۳) در مطالعه خود بیان می‌دارند که در محیط‌های نامطمئن، دوسوتوانی سازمانی پدیدار می‌گردد و به‌طور مثبتی با رشد فروش، نرخ‌های ذهنی از عملکرد، نوآوری، ارزش‌گذاری بازار و بقای شرکت در ارتباط است.

جانی و همکارانش (۲۰۱۳) در یک فراتحلیل نشان دادند هنگامی که رشد سازمانی سنجیده می‌شود، دوسوتوانی سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد دارد.

در تحقیق دیگر در ۱۰۷ بنگاه کوچک و متوسط از صنعت فلزکاری در منطقه مارمارای ترکیه توسط کیتاچی و همکاران (۲۰۱۴) بحث می‌کنند که یادگیری سازمانی از طریق دوسوتوانی عملکرد را افزایش می‌دهد.

همچنین پژوهش‌ها به شناسایی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، گوتل و کونلچر (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای تجربی ویژگی‌های منحصربه‌فرد واحدها که در انتشار سریع دانش بین حوزه‌های اکتشاف و بهره‌برداری مؤثرند را شناسایی نمودند.

رایش و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی چهار موضوع اساسی در حوزه دوستوانی شامل «دوستوانی باید از طریق تمایز ایجاد شود یا ادغام؟»، «دوستوانی در سطح فردی اتفاق می‌افتد یا سطح سازمانی؟»، «سازمان‌ها باید رویکرد استاتیک در برابر دوستوانی اتخاذ کنند یا رویکرد پویا؟» و «دوستوانی برخاسته از درون سازمان است یا اینکه یک فرآیند خارج سازمانی است؟» پرداختند.

فنگ و همکاران (۲۰۱۰) با شبیه‌سازی چنین سازمانی، میزان تأثیر الگوهای تعادل بین زیرگروه‌ها و ارتباطات درون گروهی بر یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. گاسن و همکارانش (۲۰۱۲) با بررسی یک نمونه بزرگ از شرکت‌ها در طول یک دوره ۱۰ ساله، دریافته‌اند که شرکت‌ها با قابلیت فناوری بالاتر، بیشتر از دوستوانی منفعت می‌برند.

لی و هوانگ (۲۰۱۲) با هدف بررسی اثر واسطه‌ای دوستوانی بر مهارت توسعه محصول و عملکرد جدید، برای سنجش دوستوانی آن را سازه‌ای ترکیبی از بهره‌برداری و اکتشاف دانسته و هر یک از این دو بعد را نیز به وسیله چهار گویه سنجیده‌اند.

ونگ و رفیق (۲۰۱۴) با هدف شناسایی نقش فرهنگ سازمان‌های دوستوان و بررسی ارتباط آن با دوستوانی سازمانی و پیامدهای نوآوری محصول جدید و تفاوت‌های این ارتباط در صنایع با فناوری بالای بریتانیا و چین، نتیجه گرفتند که تفاوت‌های سازمانی و چشم‌انداز مشترک به‌عنوان فاکتورهای اصلی فرهنگ سازمان‌های دوستوان، به یکپارچه شدن اکتشاف و بهره‌برداری مورد نیاز سازمان‌های دوستوان کمک می‌کند.

چنگ (۲۰۱۹) عوامل رفتاری مرتبط با منابع انسانی و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را بر دوستوانی نشان می‌دهد. مطالعات اخیرتر نیز ترکیب تیم مدیریت و سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه توسط کوریاک و همکاران (۲۰۱۸) بر دوستوانی و ساختار رسمی و غیر رسمی بر دوستوانی توسط زیرمن و همکاران (۲۰۱۹) تأیید شده است.

به‌طور کلی نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ادبیات بیشتر بر دوستوانی ساختاری و نیز اثرات و عوامل مؤثر سازمانی پرداخته‌اند و به محرک‌های دوستوانی زمینه‌ای به‌خصوص در سطح فردی کمتر پرداخته‌اند؛ درحالی‌که رفتارهای دوستوانی زمینه‌ای اساساً از افراد آغاز می‌شود و عواملی مانند گرایش‌های فردی می‌تواند در شکل‌دهی چنین رفتارهایی در کارکنان نقش داشته باشد. این مهم به‌خصوص در زمینه ایران مورد غفلت قرار گرفته است و اندک پژوهش‌های داخلی در زمینه دوستوانی در ایران نیز بر دوستوانی ساختاری پرداخته‌اند (Moradi et al., 2014؛ Yadolahi Farsi, 2011) و

دوسو توانی زمینه‌ای و پیش‌ران‌های فردی آن کمتر مورد مطالعه قرار است. با توجه به شناسایی اهمیت گرایش کارآفرینی در ادبیات کارآفرینی، به نظر می‌رسد گرایش‌های کارآفرینانه کارکنان بر رفتارهای دوسو توانی نیز تأثیرگذار باشد که در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

**گرایش کارآفرینانه:** به معنای تمایل افراد به انجام ریسک‌های معقول، نوآوری و پیشگامی استراتژیک است (Zhao et al., 2011). در سطح سازمانی، گرایش کارآفرینانه، فرایندها و فعالیت‌های تصمیم‌گیری برای ورود به بازارهای جدید با محصولات و خدمات فعلی یا جدید است (Lumpkin & Dess, 1996). گرایش کارآفرینانه مفهومی متفاوت از مفهوم کارآفرینی است. کارآفرینی اشاره به ایجاد یک کسب‌وکار یا یک سازمان جدید دارد که بر خروجی‌ها و نتایج بازار یک شرکت مانند ارائه محصولات و خدمات جدید تأکید دارد؛ اما گرایش کارآفرینانه بر بینش‌ها و نگرش‌ها و رفتارهای منتهی بر خروجی‌های بازار یک شرکت تأکید دارد (Fang et al., 2008). گرایش کارآفرینی به‌عنوان نیروی محرکه کارآفرینی، پشتیبان فعالیت‌های کارآفرینانه بوده و در حال تبدیل شدن به یک جریان پژوهشی اصلی در رشته کارآفرینی هست (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011).

چارچوب اصلی ابعاد گرایش کارآفرینانه ابتدا توسط میلر (۱۹۸۳) مطرح شد. وی گرایش کارآفرینی را شامل ابعاد نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری می‌داند که در پژوهش‌های بسیاری در ادبیات مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Morris et al., 2007). نوآوری، انعکاس تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرایندهای خلاق است که نتیجه‌اش ارائه محصولات، خدمات و یا فرایندهای فناورانه جدید است. ریسک‌پذیری تمایل شرکت‌ها به تخصیص منابع اساسی برای پروژه‌هایی است که احتمال شکست یا موفقیت در آن‌ها بالاست. هم‌چنین پیشگامی دلالت بر گرایش شرکت‌ها در کشف فرصت‌های جدید قبل از رقبا دارد (Chang et al., 2007). ابعاد گرایش کارآفرینانه مکمل یکدیگرند تا عملکرد کارآفرینانه یک سازمان را بهبود دهند (Karimi & Rahmani, 2014).

کانگ و همکاران (۲۰۱۷) نیز نوآوری، ریسک‌پذیری، پیشگامی را به‌عنوان ابعاد گرایش کارآفرینانه معرفی نموده‌اند و معتقدند ابعاد دیگر گرایش کارآفرینی مانند استقلال‌پذیری و رقابت‌تهاجمی که توسط دیگر محققین ارائه شده است، در ابعاد سه‌گانه گرایش کارآفرینانه نهفته است. این ابعاد هم در سطح فردی و هم سازمانی در ادبیات پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته شده است. در سطح فردی گرایش کارآفرینی اشاره به تمایل افراد به انجام رفتارهای نوآورانه، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی دارد. نوآوری اشاره به انجام رفتارهای نوآور، ریسک‌پذیری اشاره به تمایل افراد برای انجام فعالیت‌های بی‌محابانه بدون آگاهی از

نتایج قطعی و پیش‌گامی اشاره به انجام فعالیت‌ها قبل از دیگران دارد (Miao et al., 2017). به‌طور کلی، گرچه گرایش کارآفرینی در پژوهش‌های متعددی استفاده شده است، ارتباط آن با رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای مورد توجه قرار نگرفته است که یکی از اهداف اصلی این پژوهش است.

**اخلاق‌گرایی** نیز یک رویکرد روان‌شناختی است که فرد به بررسی محیط اخلاقی، اعتقادات، توانایی خود برای انتخاب گزینه‌های اخلاقی و شجاعت برای رفتار اخلاقی در شرایط فشار می‌پردازد (Hannah & Avolio, 2010). اخلاق‌گرایی نیز در پژوهش‌های متعددی مورد مطالعه قرار شده است. با این وجود، در زمینه مطالعات دوسوتوانی به‌خصوص دوسوتوانی زمینه‌ای کمتر مورد استفاده قرار شده است. به نظر می‌رسد از آنجا رفتارهای کارآفرینانه مستلزم اعطای استقلال به کارکنان است و کارکنان ممکن است از استقلال اعطا شده سوءاستفاده نمایند و در صدد رفتارهای خود منفعتی یا فرصت طلبانه باشند، اخلاق‌گرایی ممکن است، کنترل‌کننده خوبی برای این نوع رفتارها باشد. سخدری و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که در زمینه‌های نهادی مانند ایران اعطای استقلال به کارکنان می‌بایست با احتیاط انجام شود و همزمان با ارائه استقلال، استفاده از مکانیزم‌های کنترل عملکرد استفاده گردد. ما پیشنهاد می‌کنیم که اخلاق‌گرایی می‌تواند به‌عنوان یک متغیر خودکنترلی درونی احتمال دوسوتوانی زمینه‌ای را در کارکنان افزایش دهد.

### چارچوب نظری

در تحقیق پیش رو، مطابق چارچوب مفهومی انتظار می‌رود که گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی کارکنان بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی مؤثر باشند. بنیان نظری این مدل از دو جریان تحقیق استفاده می‌نماید. اول نظریه گرایش کارآفرینانه (Miller, 1983; Zhao et al., 2010) که پیشنهاد می‌کند که تمایل همه افراد برای رفتارهای نوآورانه به یک میزان نیست و افرادی که ناشی از تجربیات قبلی و محیطی که پرورش یافته‌اند، تمایل بیشتری بر رفتارهای نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی دارند، احتمال تقبل ریسک رفتارهای کارآفرینانه در آنها بیشتر است و به عبارتی دارای گرایش کارآفرینانه بیشتر هستند.

مطالعات کارآفرینی درون سازمانی مانند شیمیزو (۲۰۱۲) و سخدری و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد که یکی از عوامل اصلی سطوح پائین رفتارهای کارآفرینانه درون سازمانی در کارکنان وجود ریسک‌های مرتبط با این فعالیت مانند اخراج و از دست دادن موقعیت شغلی است. در رفتارهای دوسوتوانی نیز چون کارکنان علاوه بر وظایف روزمره، درگیر رفتارهای فرصت‌شناسی برای ایجاد و توسعه رفتارهای کارآفرینی سازمانی می‌شوند، چنین ریسک‌هایی وجود دارد و به نظر می‌رسد که تقبل چنین رفتارهایی در بین کارکنانی که گرایش کارآفرینی بیشتری داشته باشند، بیشتر است. لذا انتظار داریم کارکنانی که دارای

تمایل بیشتر به نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی هستند، متقبل رفتارهای دوسوتوانی زمینه‌ای گردند. بیان نظری دوم، بر مطالعات اخلاق‌گرایی و گرایش اخلاقی استوار است (Allmon et al., 2000; Douglas et al., 2001) که پیشنهاد می‌کند که ارزش‌ها و استانداردهای اخلاقی در سطح افراد هدایت‌کننده رفتار آنهاست و میزان هزینه‌های نمایندگی و رفتارهای فرصت‌طلبانه ناشی از استقلال کارکنان در افراد اخلاق‌گرا کمتر است. بر این اساس، پیشنهاد می‌کنیم که احتمال رفتارهای فرصت‌طلبانه ناشی از استقلال برای نوآوری و خلاقیت در افراد دارای گرایش اخلاقی بالا کمتر باشد و در نتیجه اخلاق‌گرایی رفتارهای دوسوتوانی کارکنان را افزایش می‌دهد. در نهایت، چون هر دو گرایش کارآفرینی و اخلاق‌گرایی می‌تواند شکل دهنده رفتارهای نوآوری افراد باشد، به نظر می‌رسد اخلاق‌گرایی و گرایش کارآفرینانه می‌تواند اثر هم‌افزا در دوسوتوانی سازمانی داشته باشند و وجود هر دو به‌طور هم‌زمان در کارکنان اثر یکدیگر را تقویت نماید، در واقع افراد با گرایش کارآفرینی بالا در صورتیکه گرایش اخلاقی داشته باشند، اثر هم‌افزا بر دوسوتوانی زمینه‌ای دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد:

هدف اصلی: شناسایی تأثیر ویژگی‌های فردی کارکنان بر رفتارهای دوسوتوانی کارکنان با نقش تعدیل‌گری اخلاق‌گرایی.

اهداف فرعی:

هدف فرعی ۱: شناسایی تأثیر گرایش کارآفرینی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان

هدف فرعی ۲: شناسایی تأثیر اخلاق‌گرایی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان

هدف فرعی ۳: شناسایی نقش تعدیل‌گری اخلاق‌گرایی بر رابطه بین گرایش کارآفرینی و رفتار دوسوتوانی کارکنان.

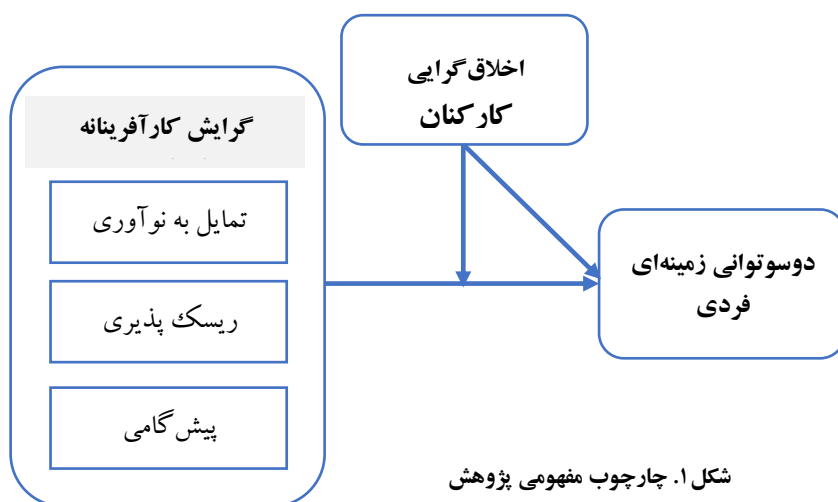
فرضیه‌ها:

فرضیه ۱: گرایش کارآفرینی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۲: اخلاق‌گرایی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان تأثیر مثبت معناداری دارد.

فرضیه ۳: اخلاق‌گرایی تأثیر گرایش کارآفرینی بر رفتار دوسوتوانی کارکنان را به نحو معناداری تقویت می‌نماید.





شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر اساس هدف، می‌توان این تحقیق را نوعی پژوهش کاربردی و بر اساس گردآوری داده‌ها این تحقیق از نوع پیمایشی است با استفاده از ابزار پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان کسب و کارهای حوزه صنایع غذایی در شهر تهران می‌باشد و دلیل انتخاب این صنعت این است که صنایع غذایی ایران یکی از پویاترین صنایع است و اینکه در این نوع کسب و کارها فرد می‌تواند ایده بدهد. با توجه به این اینکه حجم دقیق جامعه مشخص نیست، فرمول‌های متعددی برای محاسبه حداقل نمونه مورد نیاز برای تحلیل‌های آماری بیان شده است. یکی قانون سرانگشتی قانون  $n=15$  است که بیان می‌کند که به ازای هر متغیر پیش بین حداقل ۱۵ نمونه وجود داشته باشد (Davidsson, 2004). در این پژوهش، با درخواست غیرقضاوتی و تصادفی از کارکنان در صنایع غذایی به صورت تصادفی از ۲۰۳ نفر پرسشنامه دریافت شد که براساس هر کدام از فرمول‌ها با توجه به تعداد متغیرها در سطح قابل قبول است.

برای سنجش متغیرها از سنج‌های استاندارد ادبیات استفاده شده است. گرایش کارآفرینی شامل ابعاد نوآوری، ریسک‌پذیری و پیش‌گامی با ۱۰ آیتم ایجاد شده توسط زهیر و همکاران (۲۰۱۵)، دوست‌توانی با ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری با ۱۱ آیتم بر اساس شاخص برکیشاوو گیسون (۲۰۰۴) و اخلاق‌گرایی نیز از

سنجه استاندارد ایجاد شده توسط هناه و اولیو (۲۰۱۰) با ۱۱ آیتم سنجیده شده است که یک آیتم در جریان تجزیه و تحلیل عاملی به دلیل میزان بار عاملی کمتر از استاندارد حذف گردید. میزان پایایی متغیره‌ها بر اساس آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بر اساس جدول ذیل در حد استاندارد است. همه ارزش‌ها برای متغیرهای مورد مطالعه در این پژوهش بالاتر از آستانه ۰/۷ بوده است که نشان دهنده پایایی ابزار پژوهش در سنجش متغیرهای مورد مطالعه است. معیار دوم در بررسی برازش مدل اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر سازه با سؤالات خود می‌پردازد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار مناسب برای AVE را ۰/۵ به بالا معرفی کرده‌اند البته مگنر و همکاران (۱۹۹۶) مقدار ۰/۴ به بالا را برای AVE کافی دانسته‌اند که در این پژوهش برای تمامی متغیرها مورد تأیید قرار می‌گیرد. لذا روایی سازه (واگرا و همگرا) متغیرهای اصلی این پژوهش وجود دارد.

جدول (۱): آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیر	ریسک‌پذیری	پیش‌گامی	نوآوری	گرایش کارآفرینانه	اخلاق‌گرایی	بهره‌برداری	اکتشاف
آلفای کرونباخ	۰.۶۸	۰.۷۲	۰.۷۱	۰.۸۳	۰.۷۹	۰.۶۵	۰.۸۲
پایایی ترکیبی	۰.۸۲	۰.۸۴	۰.۸۲	۰.۸۵	۰.۸۸	۰.۷۵	۰.۸۷

همچنین مطابق ماتریس ذیل، مقدار جذر AVE تمامی 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 (۲): روایی واگرا

	ریسک‌پذیری	پیش‌گامی	نوآوری	اکتشاف	بهره‌برداری	اخلاق‌گرایی
ریسک‌پذیری	۰.۷۸	۰.۴۲	۰.۴۸	۰.۳۰	۰.۵۲	۰.۴۰
پیش‌گامی	۰.۸۰	۰.۵۶	۰.۷۳	۰.۴۲	۰.۵۲	۰.۴۷
نوآوری			۰.۷۳	۰.۳۵	۰.۵۳	۰.۳۱
اکتشاف				۰.۷۳	۰.۶۲	۰.۳۵
بهره‌برداری					۰.۷۶	۰.۳۹
اخلاق‌گرایی						۰.۶۷

برای هر یک از متغیرها نیز آزمون نرمالیته با توجه به حجم نمونه و استفاده از آزمون‌های پارامتریک، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید که با توجه به سطح معناداری بالای ۰.۵ فرض صفر نرمال بودن تأیید می‌شود.

همچنین برای سنجش مدل ساختاری از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS صورت گرفت که یافته‌های پژوهش در ادامه بحث می‌گردد.

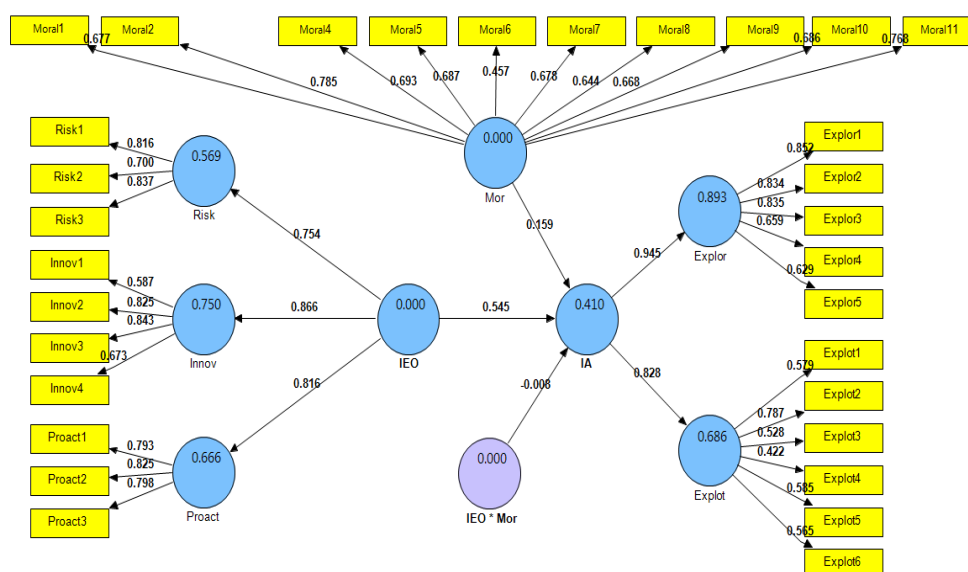
### یافته‌ها

خروجی مدل نشان می‌دهد که ضریب معناداری مسیر میان گرایش کارآفرینانه فردی و دوست‌توانی زمینه‌ای فردی از ۱/۹۶ بیشتر است؛ به عبارت دیگر، در سطح اطمینان ۹۵٪ تأثیر گرایش کارآفرینانه فردی، همچنین اخلاق‌گرایی بر دوست‌توانی زمینه‌ای فردی، معنادار است و این فرضیه‌ها تأیید می‌شوند. سایر روابط نیز همگی معنادار بودند.

ضریب معناداری Z مربوط به متغیر IEO\*Mor به دلیل کمتر بودن از ۱/۹۶ نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تأثیر متغیر اخلاق‌گرایی را به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر تأیید کرد. به عبارت دیگر در سطح اطمینان ۹۵٪ نمی‌توان تأیید نمود که متغیر اخلاق‌گرایی، رابطه میان گرایش کارآفرینانه فردی و دوست‌توانی زمینه‌ای فردی را تعدیل می‌کند. از این رو نقش تعدیل‌گر اخلاق‌گرایی رد می‌شود.

ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر گرایش کارآفرینانه فردی و دوست‌توانی زمینه‌ای فردی (۰/۵۴۵) بیانگر این است که گرایش کارآفرینانه فردی، به میزان ۵۴٪ درصد از تغییرات متغیر دوست‌توانی زمینه‌ای فردی را تبیین می‌کند. این میزان در مورد اخلاق‌گرایی، ۱۵.۹٪ می‌باشد.

در این پژوهش برخلاف انتظار اخلاق‌گرایی رابطه بین گرایش کارآفرینانه و دوست‌توانی زمینه‌ای را تعدیل ننمود. این ممکن است ناشی از این باشد که متغیر اخلاق‌گرایی بهتر است توسط فرد دیگری مانند سرپرست فرد در شرکت پاسخ داده شود که در این پژوهش به دلیل محدودیت زمانی میسر نبود. لذا پژوهش‌های آتی می‌توانند به آزمون این مدل با جداسازی پرسشنامه و استفاده از چند نفر در هر سازمان علاوه بر غلبه بر خطای روش احتمال نقش تعدیل‌گری را آزمون مجدد نمایند.



شکل ۲: آزمون مدل ساختاری

برای بررسی برازش مدل کلی که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند، معیار GoF به ترتیب زیر محاسبه شده است:

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

$$GoF = \sqrt{Communalities \times R^2} = \sqrt{0.137054} = 0.37020805$$

با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۳۶ و به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF، حاصل شدن ۰/۳۷ برای GoF نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

### بحث و نتیجه

در حالی که ادبیات پژوهش دوستوانی زمینه‌ای در حال افزایش است، دانش اندکی در این زمینه در مورد پیشران‌های سطح فردی آن وجود دارد و اینکه به چه کارکنانی می‌توان استقلال لازم برای انجام رفتارهای دوستوانی را اعطا نمود. لذا، هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه فردی کارکنان و میزان اخلاق‌گرایی آنها بر دوستوانی زمینه‌ای فردی آنها بوده است.

نتایج پژوهش فرضیه اول پژوهش را تأیید می‌نماید و نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه کارکنان تأثیر مثبتی بر دوستوانی آنها دارد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای تمایل به نوآوری، پیش‌گامی و ریسک‌پذیری بیشتری هستند، تمایل بیشتری به درگیری بر رفتارهای اکتشافی در حین انجام امور روزمره کاری خود دارند. در حالی که پژوهش‌های دوستوانی بیشتر بر دیگر شقوق دوستوانی تمرکز نموده‌اند (Moradi et al., 2014؛ Yadolahi Farsi, 2011)، این پژوهش با مرتبط‌سازی گرایش کارآفرینی بر دوستوانی زمینه‌ای دانش موجود در این حوزه گسترش می‌دهد. همچنین این نتایج باعث توسعه ادبیات گرایش کارآفرینی از طریق مرتبط‌سازی آن با دوستوانی زمینه‌ای می‌گردد. در حالی که ادبیات پیشین بر دیگر نتایج و خروجی‌های گرایش کارآفرینی تمرکز نموده‌اند (Karimi & Rahmani, 2014)، این پژوهش نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینی می‌تواند دوستوانی زمینه‌ای کارکنان را افزایش دهد.

نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که اخلاق‌گرایی کارکنان با رفتار دوستوانی زمینه‌ای آنها ارتباط مثبت دارد، لذا فرضیه دوم نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر، کارکنانی که دارای اخلاق حرفه‌ای بیشتری هستند، تمایل بیشتری برای درگیری در رفتارهای اکتشافی و نوآورانه در حین انجام وظیفه هستند. این نتایج بینش‌های جدیدی در خصوص مرتبط‌سازی متغیرهای اخلاقی به خروجی‌ها و رفتارهای سازمانی کارکنان ارائه می‌نماید. در حالی که پژوهش‌های قبلی بر اعمال رفتارهایی مانند مدیریت عملکرد برای کنترل رفتارهای فرصت‌طلبانه ناشی از دادن استقلال به کارکنان تأکید دارند (Sakhdari et al., 2020) این پژوهش نشان می‌دهد کنترل درونی ناشی از اخلاق‌گرایی می‌تواند، کارکنان را تشویق به انجام رفتارهای دوستوانی زمینه‌ای نماید. این مهم به‌خصوص در زمینه و بافت اخلاقی و فرهنگی ایران حائز اهمیت می‌باشد.

با این وجود، برخلاف انتظار فرضیه سوم در مورد اثر هم‌افزای گرایش کارآفرینی و اخلاق‌گرایی بر دوستوانی زمینه‌ای مورد تأیید قرار نگرفت. به نظر می‌رسد هر کدام از متغیرها به تنهایی و بدون لزوم وجود دیگری می‌توانند اثر مستقل بر رفتارهای دوستوانی زمینه‌ای بگذارند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با

بررسی این رابطه در دیگر زمینه‌ها و صنایع و به‌خصوص با انجام پژوهش‌های کیفی عمیق اکتشافی متغیرهای تعدیل‌گر احتمالی و دیگر عواملی که می‌تواند بر این رابطه اثرگذار باشند را شناسایی نماید. آگاهی از رابطه بین ویژگی‌های فردی کارکنان و دوسوتوانی زمینه‌ای فردی، به مدیریت منابع انسانی بهتر در سازمان‌ها در جذب افراد مناسب‌تر، همچنین به کارگیری بهینه‌تر توانایی‌های افراد شاغل با ویژگی‌های خاص برای افزایش دوسوتوانی سازمان، کمک می‌کند.

در مجموع می‌توان موارد زیر را در قالب پیشنهادهای زیر ارائه داد:

- ❖ پژوهش‌مانند نشان می‌دهد گرایش کارآفرینانه فردی، دوسوتوانی را زیاد می‌کند بنابراین استخدام و به‌کارگیری کارکنانی با ویژگی‌های نوآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی می‌تواند احتمال افزایش دوسوتوانی سازمانی و درنهایت عملکرد سازمان را افزایش دهد.
  - ❖ از دیگر نتایج این پژوهش این است که اخلاق‌گرایی فردی، دوسوتوانی را تحت تأثیر قرار داده، آن را زیاد می‌کند بنابراین استخدام و به‌کارگیری کارکنانی با گرایش‌های اخلاقی بالا می‌تواند دوسوتوانی سازمانی و درنهایت عملکرد را افزایش دهد.
  - ❖ علاوه بر کاربرد در حوزه استخدام و به‌کارگیری کارکنان جدید، در مورد کارکنان موجود، با آگاهی از ویژگی‌های فردی کارکنان نظیر گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی، می‌توان با توجه به دوسوتوانی زمینه‌ای فردی آن‌ها، انعطاف ساختار کارشان را تغییر داد تا با داشتن زمان برای هر دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری، درنهایت در دستیابی سازمان به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت خود، یاری‌رسان باشند.
  - ❖ با توجه به نتایج این پژوهش در مورد اثر تقویتی گرایش کارآفرینانه و اخلاق‌گرایی، به نظر می‌رسد که وجود هر دو متغیر به‌طور همزمان در کارکنان اثر افزایشی بر رفتار دوسوتوانی آن‌ها ندارد و تأکید بر هر کدام می‌تواند زمینه ساز بروز این رفتارها در کارکنان باشد.
- این پژوهش مانند بسیاری از پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه است که می‌تواند مسیرهای جذاب برای پژوهش‌های آتی باشد. درحالی‌که این پژوهش بر عوامل فردی مؤثر بر دوسوتوانی زمینه‌ای فردی در زمینه و بافت نهادی ایران صورت گرفت، پژوهش‌های آتی می‌توانند عوامل در دیگر سطوح مانند سازمانی، نوع صنعت و حتی فرهنگی را در سطوح تحلیل بالاتر و یا چند سطحی مورد مطالعه قرار دهند. همچنین شناسایی مکانیزم‌های میانجی که تبیین‌کننده مکانیزم‌های واسطه‌ای

است که تأثیر دوست‌توانی زمینه‌ای را بر خروجی‌های سازمانی شفاف می‌سازد، می‌تواند مسیری بینش‌بخش برای پژوهش‌های آتی باشد.

### References

- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Chang, Y. Y.; Chang, C. Y.; Chen, C. W.; Chen, Y. C. K., & Chang, S. Y. (2019). Firm-level participative leadership and individual-level employee ambidexterity. *Leadership & Organization Development Journal*. doi/10.1108/LODJ-08-2018-0308/full/html
- Chang, S.; Lin, R.; Chang, F., & Chen, R. (2007). Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 997-1017. <https://doi.org/10.1108/02635570710816711>
- Cong, C.; Dempsey, M., & Xie, H. M. (2017). Political skill, entrepreneurial orientation and organizational justice. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 20-34. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2015-0103>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855-872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>.
- Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship (Vol. 5)*. New York: Springer.
- Fang, C.; Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642.
- Fang, N.; Yuli, Z., & Hongzhi, X. (2008). Acquisition of resources, formal organization and entrepreneurial orientation of new ventures. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 1(1), 40-52. <https://doi.org/10.1108/17561390910916877>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geerts, A. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: a longitudinal study. *Academy of Management*, (1), 1-6.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.

Goossen, M. C., & Bazzazian, N. (2012). Consistently capricious: the performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity. *Unpublished Paper Presented at DRUID Academy*, 35.

Gupta, A. K.; Smith, K. G.; Shalley, C. E.; Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150-172.

Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: How do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181-1187.

Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, 40(7), 1899–1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>

Junni, P.; Sarala, R. M.; Taras, V. a S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Perspective*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.

Karimi, A., & Rahmani, S. (2014). The impact of entrepreneurial tendency on the performance of businesses by mediation of the knowledge creation process (case study: small and medium businesses), *Innovation and Creativity in the Humanities*, 5 (3), 143-171. (in Persian)

Koryak, O.; Lockett, A.; Hayton, J.; Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427.

Li, Y. H., & Huang, J. W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125–1132.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.002>

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Miao, C.; Coombs, J. E.; Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). The mediating role of entrepreneurial orientation: a meta-analysis of resource orchestration and



cultural contingencies. *Journal of Business Research*, 77, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.016>

Miller, D. (1983). *The Correlates of entrepreneurship* in three types of firms author (s): danny miller published by: informs stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2630968>, 29(7), 770–791.

Moradi, M.; Ebrahimpour, M., & Membini, Y. (2014). Explaining organizational dualism as a new concept in the management of student organizations. *Journal of Technological Development*, 10 (40), 27-18. (in Persian).

Morris, M. H.; Coombes, S.; Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12–39.

<https://doi.org/10.1177/10717919070130040401>

Pittino, D.; Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224–237. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.003>.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.

Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc>.

Sakhdari, K.; Burgers, H.; Yadollahi Farsi, J., & Rostamnezhad, S. (2020). Shaping the organisational context for corporate entrepreneurship and performance in Iran: the interplay between social context and performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1020-1046.

Shimizu, K. (2012). Risks of corporate entrepreneurship: Autonomy and agency issues. *Organization Science*, 23(1), 194-206.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Vrontis, D.; Thrassou, A.; Santoro, G., & Papa, A. (2017). Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 374-388.

Wales, W.; Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895–923. <https://doi.org/10.1177/1465750316669906>.

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), 58-76.

Yadolahi Farsi, J. (2014). Identify the two-component components that affect the business performance of academic research. *Journal of Higher Education Research and Planning*, 63, 90-69. (in Persian).

Zehir, C.; Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 358–367. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.381>

Zhao, Y.; Li, Y.; Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: evidence from china. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 293–317. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x>

Zimmermann, A.; Hill, S. A.; Birkinshaw, J., & Jaeckel, M. (2019). Complements or substitutes? a microfoundations perspective on the interplay between drivers of ambidexterity in SMEs. *Long Range Planning*, 101927.