

## **The Effect of Marketing Exploitation and Exploration on Market Performance: The Moderating Role of Supplier Collaboration**

Mostafa Ebrahimpour Azbari<sup>1</sup>  
Sayyed Mohammad Noepasand Asil<sup>2</sup>  
Omid Kaze mi<sup>3</sup>

### **Abstract**

In today's competitive world, different industries have come to the conclusion that continuous improvement in organizational performance is essential for their survival. Today, organizations are looking for increasing their profitability and maximizing their long-term performance. Thus, understanding the contingency effects of marketing activities on firm performance is very essential. Accordingly, this research is aimed to examine the effect of marketing exploitation and exploration on market performance, considering the moderating role of supplier collaboration. The present research is an applied research in terms of objective and descriptive- causality in terms of methodology. Also data were collected using questionnaire. Statistical population of this research consisted of all small and medium-sized active manufacturing companies located in the industrial city of Mazandaran province which are about 51 companies. For descriptive analysis of this research SPSS software was used. Furthermore, the research hypotheses were tested using structural equation modeling via SmartPLS2 software. Findings showed that marketing activities (exploration and exploitation) have an effect on organizational performance through the moderating role of supplier collaboration.

**Keywords:** Market Exploitation Activities, Market Exploration Activities, Market Performance, Supplier Collaboration.

---

1. Assistant Professor, University of Guilan, Rasht, Iran  
2. Assistant Professor, University of Guilan, Rasht, Iran  
3. Master of Business Administration, University of Guilan, Rasht, Iran

## تأثیر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت

مصطفی ابراهیم پور ازبری<sup>۱</sup>، سید محمد نوع پسند اصیل<sup>۲</sup>، امید کاظمی<sup>۳\*</sup>

۱- استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۲- استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۳- کارشناسی ارشد، MBA، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

### چکیده

صنایع مختلف در عصر رقابتی امروز، به این مهم دست یافته‌اند که برای ماندگاری در بازار، بهبود مستمر در عملکرد سازمانی امری ضروری است. امروزه، سازمان‌ها به دنبال افزایش سودآوری و به حداکثر رساندن عملکرد بلندمدت خود هستند. در این میان، درک اثرات اقتصادی فعالیت‌های بازار بر عملکرد سازمان اهمیت زیادی دارد. براین اساس، پژوهش حاضر تأثیر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت با توجه به نقش تعدیل‌گری مشارکت با تأمین‌کننده را بررسی خواهد کرد. روش پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث نحوه گردآوری و اجرا، توصیفی - علی و روش جمع‌آوری اطلاعات از نوع پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش مدیران ۵۱ شرکت فعال از شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان مازندران است. برای تجزیه و تحلیل توصیفی پژوهش از نرم‌افزار SPSS و برای آزمون فرضیه‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS2 استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که فعالیت‌های بازاریابی، اکتشاف و بهره‌برداری، بر عملکرد بازار با تعدیل‌گری مشارکت با تأمین‌کننده مؤثر است.

**واژگان کلیدی:** فعالیت‌های بهره‌برداری بازار، فعالیت‌های اکتشاف بازار، عملکرد بازار، مشارکت با تأمین‌کننده.

## مقدمه

در سال‌های اخیر سیر شتابان و مستمر رویدادها، به تدریج مرزها، ساختار و پویایی فضای کسب و کارها را دگرگون ساخته و به شکل فزاینده‌ای تمامی مؤسسه‌ها را با چالش‌های جدید و غیرمنتظره مواجه کرده است (اعرابی و حقیقی، ۱۳۸۳). هنگامی که بازارها رقابتی می‌شوند، سازمان‌ها به دنبال فرصت‌های کسب و کار جدید و ارتقاء میزان رقابت‌پذیری خود هستند. اغلب سازمان‌ها بر بهبود چابکی خود تمرکز می‌کنند، مانند سرعت پاسخ‌گویی به مشتری، بهبود خدمات، ارتقاء کیفیت محصولات و بهبود اثربخشی تولید (تاشمن و اریلی، ۱۹۹۶). در شرکت‌های ارزش‌آفرین قرن ۲۱، ارزش انعطاف‌پذیری بیشتر درک شده است و آنها در جستجوی راه‌هایی هستند که بتوانند سریعاً تغییر مسیر دهند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). مأموریت اصلی و محوری سازمان‌های پژوهش و فناوری، هدایت علم و فناوری در خدمت نوآوری، بهبود کیفیت زندگی و ایجاد رقابت‌پذیری صنایع است. آنها باید با طراحی آینده، چالش‌ها و مشکلات پیش رو برای صنایع را شناسایی کنند و قبل از بروز آنها، نسبت به انتخاب راه حل فناوری مناسب و تصمیم‌گیری‌های خلاق و آگاهانه اقدام کنند (بندریان، ۱۳۸۹؛ بندریان، ۱۳۹۳). عملکرد برتر در عرصه رقابت مستلزم ترکیب اثربخش تمام عناصر داخلی سازمان است. محققان جنبه‌های مختلف سنجش عملکرد را شامل سودآوری، سهم بازار، رضایت مشتری و سازگاری می‌دانند. پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهند شرکت‌هایی که قادر به تشخیص سهم بازار و رشد فروش هستند و وضعیت بازار خود را بدون کاهش سودآوری بهبود بخشند، میت‌وانند به عملکرد بالاتری دست یابند. از دیدگاه هو و لیو (۲۰۱۴)، عملکرد بازار هر شرکتی تحت تأثیر

فعالیت‌های اکتشاف<sup>۱</sup> بازار و فعالیت‌های بهره‌برداری<sup>۲</sup> بازار است. همچنین مهم‌ترین عنصر یادگیری سازمانی، موضوع اکتشاف و بهره‌برداری است که مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) آن را مطرح کرده است. از نظر مارچ، اکتشاف و بررسی دانش جدید، فرصت‌هایی برای توسعه توانمندی‌های جدید ایجاد می‌کند، اما در مقابل گستره اصلاح و پالایش توانمندی‌های موجود و حداکثر استفاده از ظرفیت و توانایی آنها را محدود می‌سازد (بندریان، ۱۳۹۳). از جهت دیگر، بهره‌برداری بیش از حد از توانمندی‌های موجود می‌تواند باعث ایجاد وضعیت صلب (جزمیت) اساسی و ایجاد محدودیت در برابر کشف گزینه‌های جدید با پتانسیل بهتر شود. بنابراین، مارچ گفته‌است سازمان‌ها باید به صورت متوازن در رابطه با اکتشاف و بهره‌برداری اقدام کنند (Hung et al, 2015). براین اساس، سازمان‌های دانش-بنیان موفق، در یک محیط پویا با امکانات تحت اختیار (بهره‌برداری) و کشف فرصت‌های جدید (اکتشاف) دوست‌توان می‌شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). هدف شرکت‌های بهره‌بردار رسیدن به کارایی بهتر است و هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان با رویکرد باز به یادگیری است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین هو و لیو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) معتقدند که مشارکت با تأمین‌کننده نقش تعدیل‌گر در تأثیر فعالیت‌های اکتشاف بازار و فعالیت‌های بهره‌برداری بازار با عملکرد بازار دارد. همکاری با تأمین‌کننده اغلب شامل ارتباط با دارایی‌های ویژه، تعامل ویژه و ترکیبی از قابلیت‌ها است. این مسئله می‌تواند الگویی از

- 1.Exploration
- 2.Exploitation
- 3.March
- 4.Ho and Lu

فعالیت‌های اکتشاف بازار و فعالیت‌های بهره‌برداری بازار را تعدیل کند؟

### مبانی نظری پژوهش دوسوتوانی<sup>۱</sup> سازمانی

در ادبیات یادگیری سازمانی، دوسوتوانی بر مبنای مشاهداتی است که شرکت‌ها به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری و یا اکتشاف تمایل دارند. درحالی که هدف شرکت‌های بهره‌بردارگرا، رسیدن به کارایی بهتر برای مثال از طریق تمرکز بر روی تولید و عا‌د سازی است، هدف شرکت‌های اکتشاف‌گرا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان با یک رویکرد باز به یادگیری است (Ho and Lu, 2014).

دانکن<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) در تعریف دوسوتوانی بر نیاز سازمان‌ها برای توسعه اولویت‌های ساختاری دوگانه برای مدیریت نوآوری تمرکز دارد. مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف دو فعالیت یادگیری متفاوتند و سازمان توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری هم تراز باشد (منطقی و همکاران، ۱۳۹۴؛ ممبینی و همکاران، ۱۳۹۴). تاشمن و اربلی<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، دوسوتوانی سازمانی را توانایی همزمان پیگیری نوآوری افزایشی و ناپیوسته برای ساختارها، فرایندها و فرهنگ-ها در گروه متناقض چندگانه در شرکت مشابه که برای بقای یک دسته از شرکت‌ها نیاز می‌باشد، تعریف کرده‌اند. گیسون و بیرکینشاو<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، دوسوتوانی را توانایی سازمانی در همسویی و کارایی در پاسخ به تقاضای بازار و همزمان سازگاری با تغییرات در محیط

تقسیم دانش را نیز دربرداشته باشد. شواهد تجربی نشان می‌دهد که همکاری با تأمین‌کننده مزایای زیادی مانند توسعه محصول جدید، اثربخشی عملیاتی و ایجاد دانش دارد. شرکت‌هایی که با تأمین‌کننده مشارکت دارند، به دنبال افزایش رقابت در منابع و دانش هستند (Ho and Lu, 2014).

در مجموع، شرکت‌ها در بازار امروز به دنبال رقابت برای ادامه‌حیات و یا سود بیشتر هستند. بیشتر فعالیت-های مدیریتی م‌تواند موجب تأخیر یا پیشی گرفتن از رقبا بشود. بنابراین برای شرکت‌ها مهم است که بدانند فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند نهایت موجب کسب مزیت رقابتی می‌شود یا خیر.

شرکت‌های کوچک و متوسط برای پایداری اقتصادی، نقشی کلیدی را در موتور رشد اقتصادی آینده ایفا می‌کنند و اعتقاد بر این است که این شرکت-ها نقشی کلیدی در جهانی سازی و سهم بسیاری در اقتصاد، در حالت بحران خواهند داشت (Bititci et al., 2012). لذا با توجه به اهمیت این شرکت‌ها در اقتصاد کشور و جامعه آمای تحت بررسی، و همچنین افزایش رقابت شرکت‌های رقیب برای دستیابی به شاخص-های عملکرد بازار مانند، حجم فروش بیشتر، افزایش رضایت و وفاداری مشتری، حساسیت قیمت پایین‌تر و رشد در سهم بازار شرکت، همواره محققان به دنبال عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد بازار بوده‌اند.

بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال بررسی تأثیر فعالیت‌های اکتشاف بازار و بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت‌ها می‌باشد. بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که آیا فعالیت‌های اکتشاف بازار و فعالیت‌های بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار تأثیر دارند و آیا مشارکت با تأمین‌کننده می‌تواند تأثیر

1. Ambidexterity  
2. Duncan  
3. March  
4. Tushman & O'Railly  
5. Gibson & Birkinshaw

در یک محیط رقابتی<sup>۲</sup>، عملکرد برتر فقط با نوآوری مستمر می‌تواند پایدار بماند. نوآوری مستمر در کسب و کار نیازمند یادگیری مستمر است. موضوع اکتشاف و بهره‌برداری از مهم‌ترین عناصر مربوط به یادگیری سازمانی می‌باشند (بندریان، ۱۳۹۳).

اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزاست که باید همزمان پیگیری شوند تا سازمان به مزیت رقابتی و بقای بلندمدت دست یابد (Simek et al, 2009).

برای سازمان‌دهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در درون سازمان‌ها، سه رویکرد کلی وجود دارد. رویکرد اول که براساس ادبیات فرصت‌کارآفرینی و همچنین ادبیات یادگیری سازمانی است، اقدامات در دو بخش مجزا یعنی بهره‌برداری و جستجو یا کشف شکل گرفته است که بر موضوع ایجاد یک طرح سازمانی برای ایجاد تعادل در رفتارهای مرتبط با کشف فرصت‌ها، که نوعی رفتارهای آینده‌گراست و همچنین رفتارهای مرتبط با بهره‌برداری به معنای یادگیری در مسیرهای قبلی است که صرفاً از طریق پالایش و بهبود روتین‌های فعلی (مانند اعمال اصلاحات جزئی در محصولات برای تطبیق بهتر با نیاز بازار) رخ می‌دهد (قندی آران و نجمی، ۱۳۹۳؛ بندریان، ۱۳۹۳). بهره‌برداری قابلیت است که شرکت با آن، به توسعه دانش جدید در رابطه با بازارها، محصولات و توانایی‌های خودی می‌پردازد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد دوم را که هسی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) مطرح کرده‌اند بر موضوع کشف فرصت و تبیین فرایند آن بر یک رویکرد حل مسئله تمرکز دارد. براساس این رویکرد، فعالیت سازمان‌های کارآفرین نوعی اقدام

تعریف می‌کنند (ممینی و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان دوستوان به سازمانی گفته می‌شود که همزمان با توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های کنونی، به‌خوبی فرصت‌های آینده را کلیدی برای بقای شرکت دارا باشد (فارسی و همکاران، ۱۳۹۱). محققان دوستوان استدلال کرده‌اند که تعهد در فرایندهای بهره‌برداری و اکتشاف برای بقا و موفقیت بلندمدت سازمان‌ها ضروری است (Junni et al, 2013). تاشمن و اریلی (۱۹۹۶)، معتقدند که برای حفظ نگرش دوستوانی، دیدگاه قابلیت‌های پویا<sup>۱</sup> اهمیت زیادی دارد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳).

دیدگاه قابلیت‌های پویا به دنبال تشریح موفقیت برخی شرکت‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی در محیط متغیر می‌باشد. قابلیت‌های پویا تکاملی هستند و با یادگیری سازمانی توسعه می‌یابند (نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲). قابلیت‌های پویا به صورت توانایی شرکت برای یکپارچه کردن، ساختن و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی برای دستیابی به تغییرات سریع محیطی تعریف شد است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳).

### فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری بازار

دانش، منبع مزیت رقابتی دارای اهمیت راهبردی در کسب و کار است و آن چیزی که در انجام آن سازمان‌ها نسبت به بازارها بهتر عمل می‌کنند خلق و انتقال دانش در درون سازمان است. باتوجه به اینکه خلق دانش جدید به توانمندی‌های موجود و اصول سازمانی وابسته است، پس دانش سازمان براساس شیوه وابستگی مسیر از راه بازتکرار و بازترکیب دانش موجود تکامل می‌یابد. (Kogut & Zander, 1992).

شرکت‌ها به دو قسمت اندازه‌گیری مالی و غیرمالی تقسیم می‌شود که بخش مالی با برگشت‌داری و غیرمالی از راه درجه کلی اثربخشی مدیران اندازه‌گیری می‌شود (Gopalakrishnan, 2006). هر کدام از این اندازه‌گیری عملکرد شرکت، بازتابی از ابعاد متمایز بهره‌وری سازمانی است (Alegre and Chiva, 2008).

از نظر راث<sup>۱</sup> کارکرد مناسب بازارها، به قواعد حاکم بر عرصه شکل‌گیری مبادلات وابسته است. نحوه کارکرد و الزامات هر بازار باید به خوبی شناخته شود تا اقدامات لازم برای اصلاح بازارهای ضعیف (بازارهای همراه با مشکلات و ناکارایی) یا طراحی و ایجاد بازارهای مفقود- بازارهایی که امکان شکل‌گیری‌شان در شرایط موجود فراهم نیست- اتخاذ شود. راث، ویژگی‌های مشترکی را برای کارکرد مطلوب بازارها برشمرده است که شامل ضخامت کافی<sup>۲</sup> در بازار، غلبه بر ازدحام<sup>۳</sup> و ایمن بودن<sup>۴</sup> بازار می‌باشد (نصیری اقدم و همکاران، ۱۳۹۳).

همچنین، هو و لیو (۲۰۱۴)، بر این عقیده‌اند که دوسوتوانی سازمانی م تواند بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر بگذارد. براساس تحقیقات پیشین، دوسوتوانی برگرفته از مدیریت دانش، دانش در سازمان‌ها و یادگیری سازمانی می‌باشد. سازمان‌های فعلی باید به تدریج و مدام برای بقا تغییر کنند و این تغییر باید مبتنی بر جمع‌آوری داده‌هایی مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آنها به دانش باشد.

لوپز<sup>۵</sup> می‌گوید که دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف

کارآفرینانه برای حل یک مسئله که بر اساس نگرش سازمانی تمرکز بر آن موجب خلق ثروت می‌شود، تعریف می‌شود (بندریان، ۱۳۹۳). اکتشاف قابلیت است که سبب ایجاد چالش در عقاید موجود در شرکت می‌شود و دانش جدیدی درباره بازارها، محصولات و فناوری ایجاد می‌کند (March, 1991). رویکرد سوم را فاس و همکاران (۲۰۰۷) مطرح کرده‌اند که ضمن انتقاد از تفکیک فعالیت‌های سازمان‌ها به کشف فرصت و بهره‌برداری از فرصت و همچنین تمرکز بیش از حد تحقیقات کنونی بر موضوع کشف تمرکز کردند (بندریان، ۱۳۹۳). این محققان گفته‌اند که از طریق فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری می‌توان در سازمان همترازی ایجاد کرد که این کار مستلزم نوآوری و کارایی در شرکت‌هاست. برای این کار باید در سازمان‌ها، در بعضی از زمان‌ها تغییراتی ایجاد کرد. طرفداران این نظریه فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را با سطوح سلسله‌مراتبی مدیریت مرتبط می‌دانند. آنها معتقدند اکتشاف به سطوح عملیاتی مرتبط است که در آن مدیر راه‌حل‌های جدیدی برای مشکلات می‌یابد و بهره‌برداری‌های متعاقب، در سطوح مدیریت ارشد اتفاق می‌افتد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۳).

## عملکرد بازار شرکت

اگرچه اهمیت عملکرد شرکت‌ها به‌طور گسترده‌ای شناخته شده است، اما بحث‌های مهمی در مورد اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد. تعریف عملکرد شامل کارایی مرتبط با اندازه‌گیری می‌شود که به ارتباط درون‌داد و برون‌داد سازمان و اثربخشی همراه با اندازه‌گیری ربط پیدا می‌کند و به موضوعاتی مثل رشد کسب‌وکار و رضایتمندی کارکنان منتهی می‌شود (Alegre and Chiva, 2008). همچنین، عملکرد

1. Rass

2. Thickness

3. Congestion

4. Safe

بلن مدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقاء می‌دهند و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت-شده رسمی (صریح) یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش خطرپذیری از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به دلیل افت کارکنان و نیز کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند (فدایی و همکاران، ۱۳۹۰). نظام مدیریت دانش، نوعی نظام اطلاعاتی است که از فرایندهای دانش در ایجاد، جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش مؤثر حمایت می‌کند. مهم‌ترین ویژگی نظام مدیریت دانش، کیفیت نظام است که معمولاً بر عملکرد آن و بهره‌برداری از منابع تأکید دارد (ثقفی و محامدپور، ۱۳۸۸).

بر مبنای مباحث بالا، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود:  
فرضیه اول: فعالیت‌های اکتشاف بازار بر عملکرد بازار تأثیر دارند.  
فرضیه دوم: فعالیت‌های بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار تأثیر دارند.

### مشارکت با تأمین کننده

تأمین کنندگان افراد و یا سازمان‌هایی هستند که برای شرکت‌ها مواد اولیه را تهیه می‌کنند و در اختیار آنها قرار می‌دهند. مشارکت با تأمین کننده به دو صورت امکان‌پذیر است، اول اینکه همکاری بلندمدت داشته باشند و دوم اینکه با آنها ادغام شوند و به نوعی جزئی از سازمان محسوب شوند (Ho and Lo, 2014).

همکاری با تأمین کننده اغلب شامل ارتباط با دارایی‌های ویژه، تعامل ویژه و ترکیبی از قابلیت‌هاست. این مسئله می‌تواند الگویی از تقسیم دانش را نیز در برداشته باشد. شرکت‌هایی که مشارکت با تأمین کننده دارند، به دنبال افزایش رقابت در منابع و دانش هستند. شواهد تجربی نشان می‌دهد که همکاری با تأمین کننده مزایای زیادی مانند توسعه محصول جدید، اثربخشی عملیاتی و ایجاد دانش دارد. مشارکت با تأمین کننده از طریق ویژگی‌هایی مانند تقسیم اطلاعات، برنامه‌ریزی-های مشترک و حل مشکل به صورت مشترک شناخته می‌شود. تقسیم اطلاعات در مورد محصول و فرایندهایی است که به خریدار کمک می‌کند تا برنامه-های محصول را توسعه دهد و کالاها را در زمان مناسب تولید کند و سطح ملزومات را کاهش دهد و در نهایت عملکرد خود را بهبود بخشد. همچنین تأمین-کنندگان می‌توانند برای محصولات جدید خود بازخور ارائه کنند. مشارکت با تأمین کننده باید اثربخشی اکتشاف را افزایش دهد و تطبیق‌پذیری شرکت با افکار جدید و دانش جدید در بیرون از سازمان را افزایش بخشد. در مقابل مشارکت با تأمین کننده نقش میانجی منفی در بهره‌وری بازاریابی با عملکرد شرکت دارد. دانش بیرونی با ارزش به طور معنی‌داری از دانش شرکت متفاوت است و هدف آنها نیز بهبود در فعالیت‌های بازاریابی است (Ho and Lu, 2014).

باتوجه به بحث بالا، فرضیه‌های زیر را می‌توان مطرح کرد:  
فرضیه سوم: مشارکت با تأمین کننده رابطه میان فعالیت‌های اکتشافات بازار و عملکرد بازار را تعدیل می‌کند.

عملکرد وجود دارد. فو و همکاران (۲۰۱۶)، دوسوتوانی سازمانی را بر عملکرد حرفه‌ای سازمان بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی تأثیر معنادار و قوی بر روی عملکرد دارند (Fu et al, 2016).

هو و لیو (۲۰۱۴)، کاربردهای عملکرد اکتشافات بازاریابی و بهره‌برداری بازاریابی و بهره‌برداری بازار: نقش میانجی مشارکت با تأمین‌کننده را بررسی کرده‌اند. آنان به این نتیجه رسیده‌اند که اگر مشارکت با تأمین‌کننده در سطح بالاتر باشد، فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری موجب ارتقاء سطح عملکرد می‌شود (Ho and Lu, 2014). ژو و ایکسو (۲۰۱۳)، یادگیری سازمانی، دوسوتوانی و عملکرد شرکت را بررسی کرده‌اند. نتایج آنان نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی بر دوسوتوانی و عملکرد شرکت تأثیر دارد و دوسوتوانی سازمانی تأثیر میانجی جزئی در این رابطه دارد (Xu & Zhu, 2013).

### مدل مفهومی پژوهش

هر پژوهشگری برای تدوین فرضیه‌های پژوهش نیازمند مدل مفهومی است تا بر اساس آن متغیرهای فرضیات را بشناسد و روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین کند.

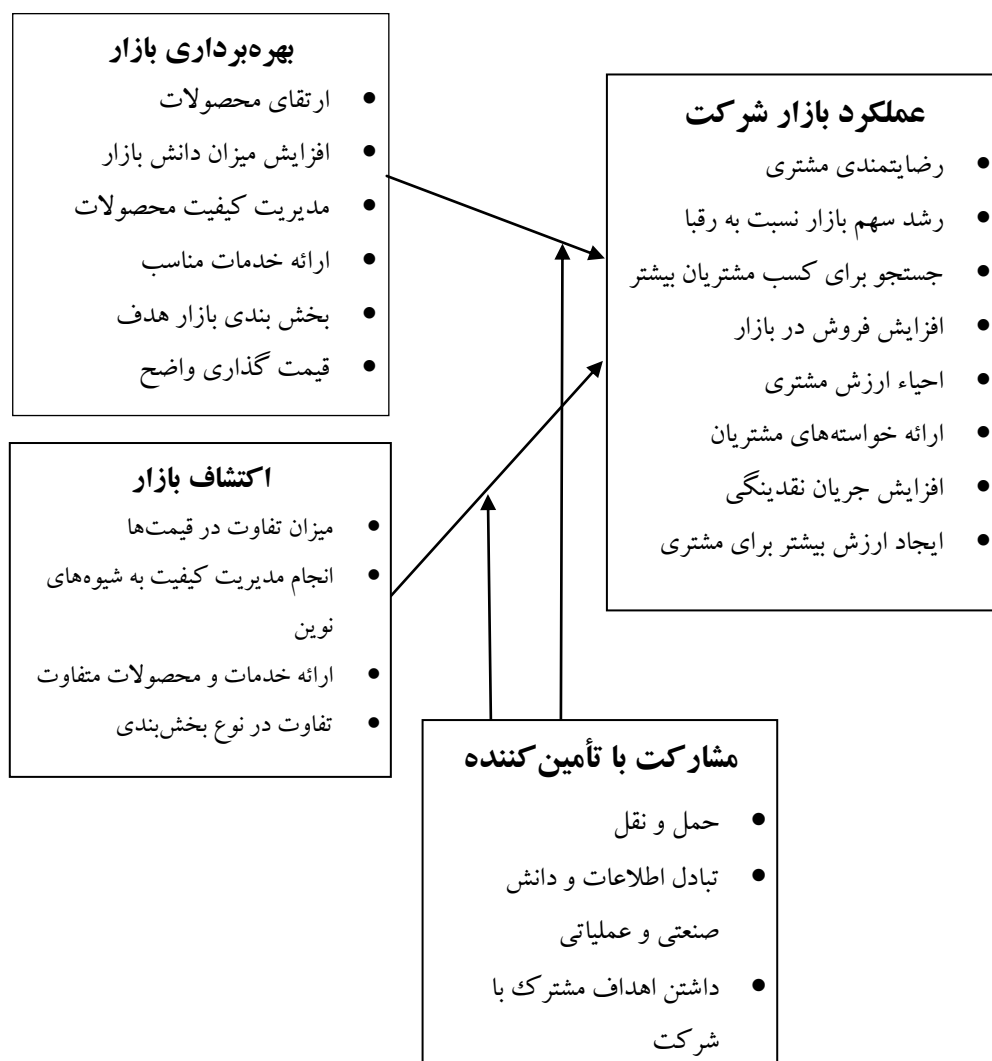
در پژوهش حاضر، تأثیر دو بعد دوسوتوانی سازمانی (فعالیت‌های اکتشاف بازار و بهره‌برداری بازار)، متغیر مستقل، بر عملکرد بازار، در جایگاه متغیر وابسته با نقش تعدیل‌گری مشارکت با تأمین‌کننده، بررسی شده‌است. مدل مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از مطالعات هو و لیو (۲۰۱۴) است که در شکل (۱) نشان داده شده است.

فرضیه چهارم: مشارکت با تأمین‌کننده رابطه بین فعالیت‌های بهره‌برداری بازار و عملکرد بازار را تعدیل می‌کند.

### مروری بر پیشینه پژوهش

ابراهیم‌پور و همکاران (۱۳۹۳)، تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی را بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آنان نشان می‌دهد که دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر دارد ولی نقش تعدیل‌کنندگی پویایی‌های محیطی تأیید نمی‌شود. مرادی و همکاران (۱۳۹۳)، به بررسی تبیین دوسوتوانی سازمانی، یعنی مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش بنیان پرداخته‌اند. محققان در این تحقیق اینگونه نتیجه گرفته‌اند که فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری می‌تواند بر عملکرد تجاری شرکت‌ها مؤثر باشد و رابطه مستقیمی بین این دو عامل دوسوتوانی و عملکرد وجود دارد. اکبری (۱۳۹۳)، تأثیر رهبری استراتژیک بر مزیت‌های رقابتی با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری را بررسی کرده‌است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری مراوده‌ای بر اکتشاف نوآوری مؤثر است و رهبری تحول‌گرا و رهبری مراوده‌ای (مؤلفه‌های رهبری استراتژیک) بر به-کارگیری نوآوری تأثیرگذار است و همچنین اکتشاف و به‌کارگیری نوآوری بر مزیت تمایز خدمات مؤثرند. به‌کارگیری نوآوری بر مزیت قیمت و مزیت تمرکز بر مشتری مؤثر است. فارسی و همکاران (۱۳۹۱)، مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی را بررسی و شناسایی کرده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری می‌تواند بر عملکرد تجاری شرکت‌ها مؤثر باشد و رابطه مستقیمی بین دو عامل دوسوتوانی و





شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش (منبع: هیو و لیو، ۲۰۱۴)

### روش پژوهش

پرسشنامه‌ای است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش ابزار به کاررفته برای مدل‌یابی معادلات ساختاری، نرم‌افزار SmartPLS2 بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران ارشد شرکت تولیدی در شهرک صنعتی استان مازندران است. سه شهر سلمان‌شهر، تنکابن و آمل برای پژوهش انتخاب شده‌اند. در این پژوهش به تمامی شرکت‌های تولید در این

از آنجاکه در این پژوهش تأثیر فعالیت‌های اکتشاف بازار و بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار از طریق تعدیل‌گری مشارکت با تأمین‌کننده در شرکت‌های تولید کوچک و متوسط بررسی شده است و نتایج این پژوهش برای بهتر شدن کارکرد این شرکت‌ها استفاده می‌شود، نوع پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است. همچنین روش انجام آن توصیفی و از نوع پیمایشی و از نظر نوع داده‌های جمع‌آوری شده کمی و از نوع

شده است، در نتیجه اشکالات ساختاری آن شناسایی و اصلاحات لازم برای برآورده ساختن روایی ظاهری انجام شده است. پایایی پرسشنامه نیز با نرم‌افزار SPSS و آلفای کرونباخ سنجش شده است. برای این سنجش، نخست پیش‌آزمون به عمل آمد و ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع شد. آلفای کرونباخ برای همه متغیرها از ۰/۷ بیشتر است و در محدوده پذیرفتنی قرار دارد.

### یافته‌های پژوهش

#### توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

جدول شماره ۲، مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه آماری را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بیشتر پاسخ‌دهندگان مرد بوده‌اند (۷۱/۳٪). از لحاظ سن بخش بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۳۵ تا ۴۵ سال داشته‌اند. از لحاظ تحصیلات، بیشترین پاسخ درصد و دهندگان (۷۷/۳ درصد) در سطح لیسانس بوده‌اند. از لحاظ مدت فعالیت در شرکت، بیشترین افراد (۷۰/۷ درصد) زیر ۱۰ سال فعالیت داشته‌اند. از لحاظ ارتباط رشته تحصیلی با فعالیت پاسخ‌دهندگان، بیشترین افراد (۵۲/۷ درصد) پاسخ مثبت داده‌اند.

سه شهر پرسشنامه توزیع شده است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق سرشماری است. براساس آمار به‌دست‌آمده، ۵۱ واحد تولیدی در شهرهای سلما شهر، تنکابن و آمل وجود دارد. در هر واحد تولیدی از ۳ مدیر ارشد خواسته شد تا پرسشنامه‌ها را تکمیل کنند. بنابراین ۱۵۳ پرسشنامه توزیع شد و ۱۵۰ پرسشنامه به طور کامل به محقق برگردانده شد. در هنگام تحلیل داده‌ها میانگین هر سه نفر در یک واحد تولیدی گرفته شد و داده‌های ۵۰ واحد تولیدی بررسی شده است، زیرا در این تحقیق هدف محقق بررسی عملکرد سازمان‌ها بود است و نه اشخاص و افراد موجود در سازمان. پرسشنامه پژوهش برگرفته از مطالعات هو و لیو (Ho and Lu, 2014) است. این پرسشنامه ۲۳ سؤال دارد که ۵ سؤال مربوط به متغیر فعالیت‌های اکتشاف بازار، ۶ سؤال مربوط به متغیر فعالیت‌های بهره‌برداری بازار، ۴ سؤال مربوط به متغیر مشارکت با تأمین‌کننده و ۸ سؤال مربوط به متغیر عملکرد بازار شرکت می‌باشد. همچنین از طیف پنج-گزینه‌ای لیکرت (۱= بسیار کم و ۵= بسیار زیاد) برای مقیاس اندازه‌گیری استفاده شده است. برای اندازه‌گیری روایی ظاهری، از نظر استادان و متخصصان استفاده

جدول (۲) توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش

مدت فعالیت			ارتباط رشته		سن			تحصیلات			جنسیت		تعداد	درصد فراوانی
بالای ۲۰ سال	۱۰-۲۰ سال	زیر ۱۰ سال	پهلو	بها	بالای ۴۵	۳۵-۴۵	زیر ۳۵	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	مرد		
۱۶	۲۱	۱۰۶	۶۶	۷۹	۲۰	۶۹	۴۸	۱۲	۱۱۶	۱۲	۴	۱۰۷	۳۴	
۱۰/۷	۱۴	۷۰/۷	۴۴	۵۲/۷	۳/۱۳	۴۶	۳۲	۸	۷۷/۳	۸	۲/۷	۷۱/۳	۲۲/۷	

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### بررسی مدل اندازه‌گیری

برای بررسی مدل اندازه‌گیری، از سه شاخص پایایی ترکیبی (CR)، آلفای کرونباخ (CA) و روایی همگرا (AVE) استفاده شده است. مقدار مناسب برای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مساوی و بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد. با توجه به جدول (۳)، مقدار حاصل از این دو معیار برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که نشان از پایابودن ابزار اندازه‌گیری دارد. همچنین، برای بررسی روایی همگرا (شان دهنده میانگین واریانس به-اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌هایش است)، از میانگین واریانس استخراج شده فورنل و لارکر (AVE) استفاده شده است. مقدار بحرانی برای

سطح قبولی (AVE) مقدار مساوی و بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. با توجه به جدول (۳)، مناسب بودن روایی همگرای مدل پژوهش تأیید شده است. معیار دیگر برای بررسی مدل اندازه‌گیری، روایی واگرا می‌باشد که از طریق معیار فورنل و لارکر اندازه‌گیری می‌شود. براساس این معیار، روایی واگرای پذیرفتنی یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. روایی واگرا وقتی در سطح مناسب و پذیرفتنی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد.

جدول (۳) روایی همگرا، روایی واگرا و ضریب آلفای کرونباخ

متغیرهای پنهان	عنوان در مدل	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha $\geq$ 0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR $\geq$ 0/7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE $\geq$ 0/5)
فعالیت‌های بهره‌بردار	PL	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۵۵
فعالیت‌های اکتشاف	PR	۰/۸۷	۰/۹۰	۰/۶۷
عملکرد بازار	MP	۰/۷۹	۰/۸۵	۰/۵۹
مشارکت با تأمین‌کننده	SC	۰/۷۷	۰/۸۲	۰/۵۷

مطابق با جدول (۴)، نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول قرار گرفته-

است، می‌توان روایی واگرای مدل در سطح سازه را نتیجه گرفت.

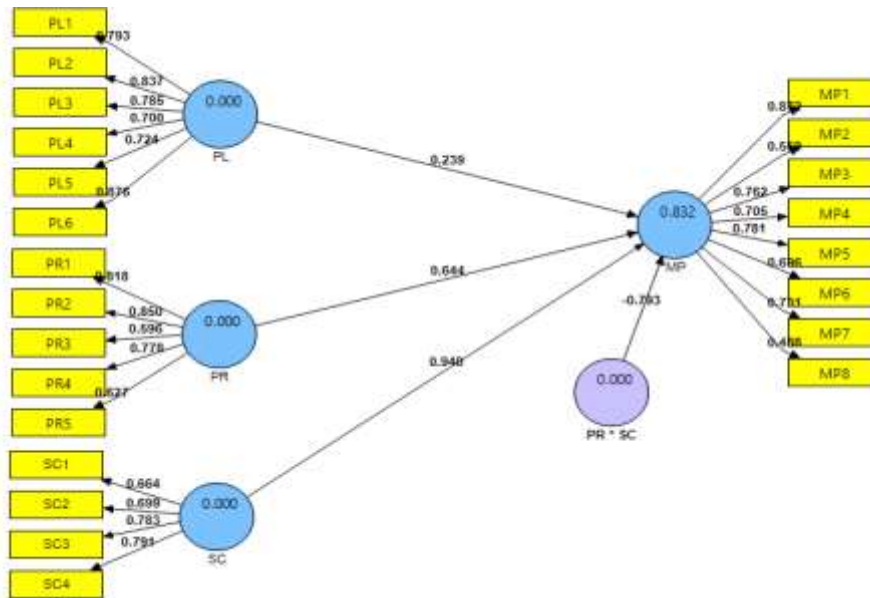
جدول (۴) همبستگی میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE

عملکرد بازار	فعالیت‌های بهره‌بردار	فعالیت‌های اکتشاف	مشارکت با تأمین‌کننده
۰/۷۸			
۰/۶۱	۰/۷۷		
۰/۷۳	۰/۶۶	۰/۸۲	
۰/۷۵	۰/۵۳	۰/۷۴	۰/۷۵

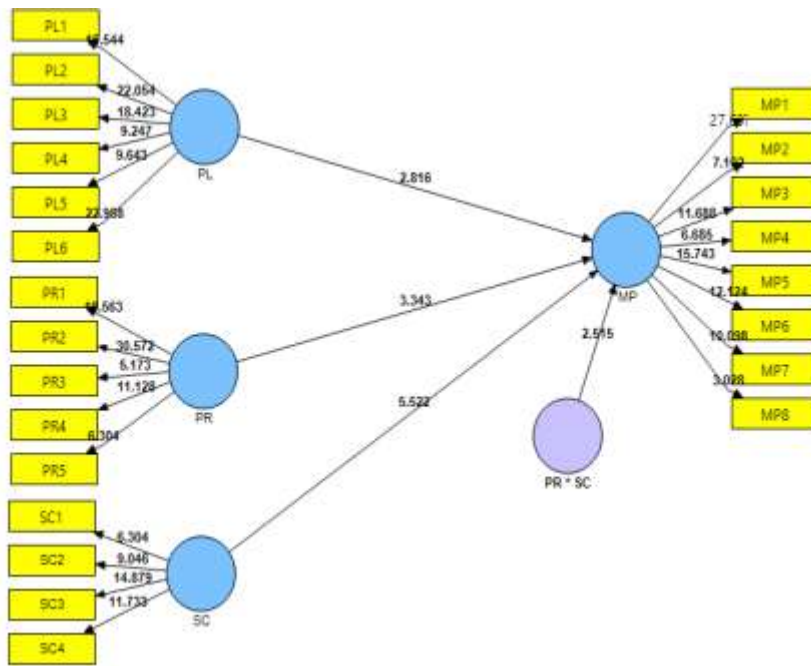
## بررسی مدل ساختاری و بررسی مدل کلی

نتایج مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش در شکل زیر نشان داده شده‌است. در بخش مدل ساختاری، از معیارهای ضریب تعیین ( $R^2$ )، ضریب قدرت پیش-بینی ( $Q^2$ ) و آماره  $t$  استفاده شده‌است. همچنین در این بخش، فرضیه‌های پژوهش بررسی شده‌است. ضریب تعیین هر سازه همان اعداد داخل دایره است. براساس بررسی چین (۱۹۸۸)، سه معیار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب: مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده‌اند. مطابق با نتایج  $R^2$ ، متغیر درون‌زای مدل در این پژوهش تنها عملکرد بازار می‌باشد که مقدار ۰/۷۲ به دست آمده و برازش قوی مدل را نشان می‌دهد. همچنین هنسler و همکاران (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش-بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب: مقادیر ضعیف، متوسط و

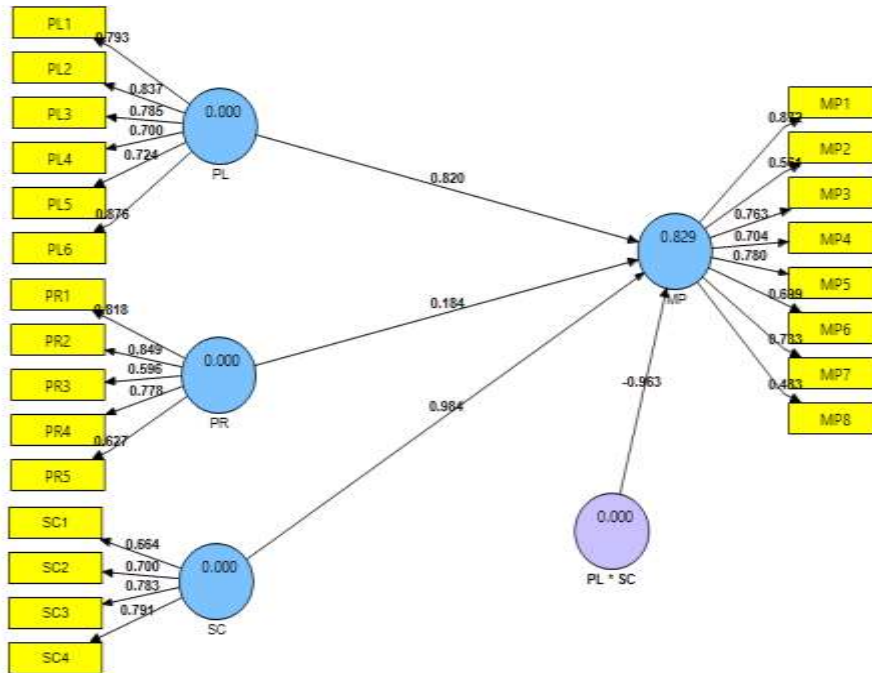
قوی تعیین کرده‌اند. نتایج به دست آمده از  $Q^2$  نشان می‌دهد که مقدار  $Q^2$  مربوط به سازه درون‌زای عملکرد بازار ۰/۳۷ می‌باشد که برازش قوی مدل ساختاری را نشان می‌دهد. همچنین در شکل (۲) و (۴)، نتایج حاصل از ضرایب مسیر بین فرضیات و مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد ارائه شده‌است. اعدادی که بر روی مسیر سازه‌ها با یک دیگر نشان داده شده‌است، ضریب مسیر نامیده می‌شود و برای تأثیر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر ارائه می‌شود. همچنین در شکل (۳) و (۵)، مدل پژوهش در حالت معناداری T-Value با ورود متغیر تعدیل‌گر نشان داده شده‌است. همان‌طور که نشان داده شد، تمامی روابط بین متغیرهای پژوهش و فرضیات دارای آماره  $t$  بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشند که نشان از تأیید فرضیات دارد.



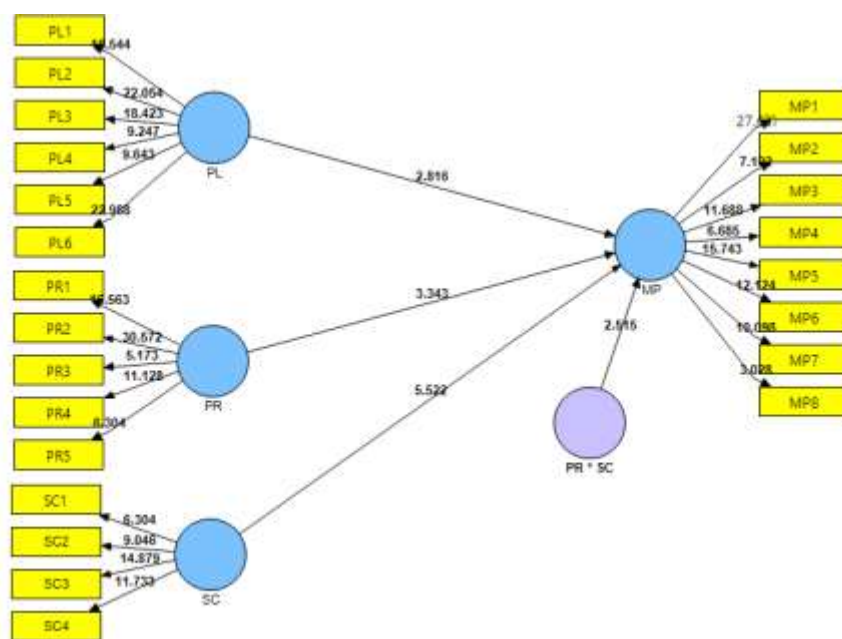
شکل (۲). مدل کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل (۳) نتایج مقدار T-Value



شکل (۴) مدل کلی پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل (۵) نتایج مقدار T-Value

بیشتر می‌باشد؛ در نتیجه همه فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند. به عبارت دیگر، متغیر فعالیت‌های بهره‌برداری بر روی عملکرد بازار در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین متغیر فعالیت‌های اکتشاف بر عملکرد بازار در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأثیر مثبت و معنادار دارد. ضریب استاندارد شده مسیر میان فعالیت‌های بهره‌برداری و عملکرد بازار بیانگر این مطلب است که فعالیت‌های بهره‌برداری به میزان ۵۰ درصد از تغییرات متغیر عملکرد بازار را مستقیماً تبیین می‌کند. همچنین ضریب استاندارد شده مسیر میان فعالیت‌های اکتشاف و عملکرد بازار نشان می‌دهد که فعالیت‌های اکتشاف ۴۳٪ از عملکرد بازار را تبیین می‌کند.

همچنین بعد از بررسی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری، برازش مدل کلی از طریق معیار GOF بررسی شده است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به ترتیب: مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند (Wetzels et al, 2009). معیار GOF برای این پژوهش مقدار ۰/۶۴ به دست آمد که برازش کلی مدل در حد بسیار قوی است.

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

معادله (۱) فرمول محاسبه برازش کل در روش PLS

$$GOF = \sqrt{0/58 \times 0/72}$$

همچنین نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش بدون ورود متغیر تعدیل‌گر در جدول (۵)، نشان داده شده است. آماره t برای تمام فرضیه‌های پژوهش از ۱/۹۶

## جدول (۵) آزمون فرضیات پژوهش بدون ورود متغیر تعدیل گر

نتیجه	ضرایب مسیر استاندارد شده	آماره t	متغیر وابسته	اثر	متغیر مستقل	
تأیید	۰/۵۰	۴/۹۲	عملکرد بازار	←	فعالیت‌های بهره برداری	H <sub>1</sub>
تأیید	۰/۴۳	۳/۸۵	عملکرد بازار	←	فعالیت‌های اکتشاف	H <sub>2</sub>

(ns = no significant, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, \*\*\*p &lt; .001)

را تعدیل می‌کند. فعالیت‌های بهره‌برداری بر عملکرد بازار با ورود متغیر تعدیل گر، اثری به اندازه ۰/۸۲ دارد. این در حالی است که اثر تعاملی (PL\*SC) که شدت تأثیر متغیر تعدیل گر را نشان می‌دهد، مقدار ۰/۹۶- به- دست آمده است. همچنین فعالیت‌های اکتشاف بر عملکرد بازار با ورود متغیر تعدیل گر، اثری به اندازه ۰/۶۴ دارد و اثر تعاملی (PR\*SC) مقدار ۰/۷۹- به- دست آمده است.

همچنین نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش با ورود متغیر تعدیل گر مشارکت با تأمین کننده در جدول (۶)، نشان داده شده است. نتایج ضرایب معناداری t مربوط به متغیر تعاملی (PL\*SC)، ۲/۰۰ و همچنین نتایج ضرایب معناداری t مربوط به متغیر تعاملی (PR\*SC)، ۲/۵۱ محاسبه شده است که به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶، نشان می‌دهد که در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌توان تأیید کرد که مشارکت با تأمین کننده، فعالیت‌های بهره- برداری و فعالیت‌های اکتشاف بر عملکرد بازار شرکت

## جدول (۶) آزمون فرضیات پژوهش با ورود متغیر تعدیل گر

نتیجه	ضرایب مسیر استاندارد شده	آماره t	متغیر وابسته	اثر	متغیر مستقل	
تأیید	۰/۸۲	۲/۵۵	عملکرد بازار	←	فعالیت‌های بهره برداری	H <sub>1</sub>
تأیید	۰/۶۴	۳/۳۴	عملکرد بازار	←	فعالیت‌های اکتشاف	H <sub>2</sub>
تأیید	-۰/۹۶	۲/۰۰	H <sub>3</sub> : مشارکت با تأمین کننده تأثیر فعالیت‌های بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار را تعدیل می‌کند.			
تأیید	-۰/۷۹	۲/۵۱	H <sub>4</sub> : مشارکت با تأمین کننده تأثیر فعالیت‌های اکتشاف بازار بر عملکرد بازار را تعدیل می‌کند.			

(ns = no significant, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01, \*\*\*p &lt; .001)

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برداری بازار بر عملکرد بازار مؤثر است. به عبارت دیگر، اگر شرکت‌ها محصول خود را مدیریت کنند، خدمات را بر اساس اولویت‌های مشتری ارائه کنند و بازارهای هدف خود را برای فروش دقیق مشخص کنند، عملکرد بازار افزایش می‌یابد. همچنین نتایج

پژوهش حاضر، تأثیر فعالیت‌های بهره‌برداری بازاریابی و اکتشاف بازاریابی بر عملکرد بازار شرکت‌ها را بررسی کرده است که در این میان مشارکت با تأمین کننده، متغیر تعدیل گر در نظر گرفته شد. نتایج حاصل از فرضیه اول نشان می‌دهد که فعالیت‌های بهره-

- دوری تأمین‌کنندگان از تولیدکنندگان از نظر بُعد مسافت.

- وجود شرکت‌های تولیدی کوچک با کمتر از ۲۰ تا ۳۰ عضو که زنجیره تأمین آنها کامل شکل نگرفته است و صرفه اقتصادی ایجاد نمی‌کند.

براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شوند:

باتوجه به تأثیر مثبت و معنی‌دار فعالیت‌های بهره‌برداری بازاریابی بر عملکرد بازار، به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که برای بهبود عملکرد بازار شرکت، به افزایش سطح فعالیت‌های بهره‌برداری بازاریابی از طریق ارتقا و بهبود محصولات، پیاده‌سازی مدیریت کیفیت محصولات، در اولویت قراردادن ارائه خدمات مناسب به مشتری، بخش‌بندی بازار هدف و درنهایت قیمت-گذاری شفاف محصولات، اقدام کنند.

باتوجه به تأثیر مثبت و معنی‌دار فعالیت‌های اکتشاف بازاریابی بر عملکرد بازار، به مدیران شرکت‌ها پیشنهاد می‌شود که برای بهبود عملکرد بازار شرکت، سطح فعالیت‌های اکتشاف بازاریابی خود را با قیمت-گذاری متفاوت و رقابتی نسبت به سایر شرکت‌ها، اجرای مدیریت کیفیت به شیوه نوین، ارائه خدمات و محصولات متفاوت با سایر شرکت‌ها و درنهایت تفاوت در نوع بخش‌بندی بازار نسبت به سایر شرکت‌ها، افزایش دهند.

در پایان، باید افزود که در این پژوهش تنها شرکت‌های شهرک صنعتی سه شهر در استان مازندران، در نظر گرفته شده‌اند و این امر نوعی محدودیت می‌باشد. همچنین در این پژوهش به علت کم‌بودن تنوع صنایع و واحدهای تولیدی، صنعت خاص و یا شرکت خاصی در نظر گرفته نشد. کوچک‌بودن واحدهای

حاصل از فرضیه دوم، نشان می‌دهد که اکتشاف بازار تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بازار دارد. مدیریت محصول در شرکت‌ها، بالا بودن میزان ارائه خدمات، بخش‌بندی بازار، و کم‌بودن قیمت محصولات شرکت-ها که از جمله فعالیت‌های اکتشاف در این تحقیق است، بر عملکرد بازار تأثیر معنی‌دار دارد و موجب افزایش عملکرد بازار این شرکت‌ها می‌شود. اگر شرکت‌ها فعالیت‌های اکتشاف را به خوبی انجام دهند، حاشیه سود شرکت‌ها افزایش می‌یابد، و شرکت‌ها در بازار رقابتی پیشرو می‌شوند. مطابق با فرضیه سوم، مشارکت با تأمین‌کننده تأثیر فعالیت‌های بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت‌ها را تعدیل می‌کند. براساس نتایج آزمون فرضیه، نقش تعدیل‌گری مشارکت با تأمین‌کننده تأیید می‌شود. همچنین مقدار ضریب مسیر این فرضیه، نشان می‌دهد که این تأثیر از نوع معکوس می‌باشد.

فرضیه چهارم، یعنی مشارکت با تأمین‌کننده تأثیر فعالیت‌های بهره‌برداری بازار بر عملکرد بازار شرکت‌ها را تعدیل می‌کند، نیز براساس نتایج آزمون فرضیه، تأیید می‌شود. همچنین مقدار ضریب مسیر این فرضیه، نشان می‌دهد که این تأثیر از نوع معکوس می‌باشد. بنابراین، با توجه به نتایج، نقش تعدیل‌کنندگی مشارکت با تأمین‌کننده در ارتباط بین فعالیت‌های اکتشاف بازار و فعالیت‌های بهره‌برداری بازار و عملکرد بازار شرکت‌ها معکوس به دست آمده است که دلایل اصلی آن می‌تواند عوامل زیر باشد:

- وسعت کم شرکت‌های تولیدی و نسبتن قراردادهای بلندمدت با تأمین‌کنندگان و در نتیجه وجود واسطه‌ها و تأمین مواد و محصولات با واسطه‌ها.

- وجود رانتهای گسترده در زمینه تأمین‌کنندگان مواد اولیه و مشارکت با تأمین‌کنندگان انحصاری.



- ۵- بندریان، رضا. (۱۳۹۳). دوسوتوانی همزمان، الگوی مناسب سازماندهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری، دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۲، صص: ۳۳-۲۱.
- ۶- بندریان، رضا. (۱۳۸۹). رویکردی تحلیلی به چیستی و چرایی سازمان، رشد فناوری، سال ششم، شماره ۲۳، صص: ۵۴-۳۹.
- ۷- ثقفی، فاطمه؛ محامدپور، مریم. (۱۳۸۸). مدل ارزیابی متوازن عملکرد پروژه‌های آینده‌نگاری فناوری اطلاعات، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال دوم، شماره ۲، صص: ۲۸-۱۵.
- ۸- حاف نیا، محمد رضا. (۱۳۸۸). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی، انتشارات سمت، چاپ شانزدهم، تهران.
- ۹- فارسی، جهانگیر؛ زارع، هادی؛ حجازی، سید رضا. (۱۳۹۱). شناسایی مؤلفه‌های دوسوتوانی مؤثر بر عملکرد تجاری‌سازی تحقیقات دانشگاهی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۳، صص: ۹۰-۶۹.
- ۱۰- فدایی، غلامرضا؛ حس زاده، محمد؛ ذراتی، ماشاالله. (۱۳۹۰). بررسی مفهوم نظام مدیریت دانش، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه عمومی، دوره ۱۷، شماره ۴، صص: ۵۵۳-۵.
- ۱۱- قندی آرانی، مهدی؛ نجمی، منوچهر. (۱۳۹۳). تحقق دوسوتوانی سازمانی از طریق طراحی رابطه بازاریابی و فروش، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۵، صص: ۲۴-۱.
- تولیدی نیز از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌باشد. با توجه به این محدودیت‌ها، به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تا تمامی واحدهای تولیدی در تمامی شرکت‌های شهرک صنعتی در سطح استان مازندران را بررسی کنند. همچنین در این تحقیق، زیرمجموعه‌های دوسوتوانی سازمانی بررسی شده‌است که پیشنهاد می‌شود متغیر دوسوتوانی به صورت متغیر پنهان در مدل وارد شود و تأثیر آن بر عملکرد بازار بررسی شود.

## منابع

- ۱- ابراهیم‌پور، مصطفی؛ مرادی، محمود؛ ممینی، یعقوب. (۱۳۹۳). تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: نقش پویایی‌های محیطی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، شماره ۳۶، صص: ۷۵-۵۳.
- ۲- اکبری، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری استراتژیک بر مزی‌های رقابتی با میانجی‌گری دوسوتوانی نوآوری، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۷۴، صص: ۸۱-۱۰۴.
- ۳- اکبری، محسن؛ ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی؛ هوشمند چایجانی، میلاد. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی و دوسوتوانی نوآوری بر عملکرد صادراتی محصولات جدید با تعدیل‌گری شدت نوآوری محصول در صنعت خودروسازی، نشر علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره ۴، صص: ۸۱-۱۰۶.
- ۴- اعرابی، سید محمد؛ حقیقی، مهدی. (۱۳۸۳). الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۴۱ و ۴۲، صص: ۷۸-۵۳.

- 19-Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modwling, *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- 20-Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slecin (Eds.), *The management of organization*, 1, 167-188, New York: North-Holland.
- 21-Foss, K.; Foss, N.J.; Klein, P.G.; Klein, S.K.; "The entrepreneurial organization of heterogeneous capital", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, Issue 7, P.p. 1165-1186, 2007.
- 22-Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- 23-Fu, N., Flood, P. C., & Morris, T. (2016). Organizational ambidexterity and professional firm performance: the moderating role of organizational capital. *Journal of Professions and Organization*, jov010.
- 24-Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71.
- 25-Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- 26-Ho, H. D., & Lu, R. (2015). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 1026-1034.
- 27-Huang, J., Baptista, J., & Newell, S. (2015). Communicational ambidexterity as a new capability to manage social media communication within organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(2), 49-64.
- 28-Hensler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R., (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- 29-Hsieh, C.; Nickerson, J.A.; Zenger, T.R.; "Opportunity discovery, problem solving and a theory of the entrepreneurial firm",
- ۱۲- مرادی، محمود؛ ابراهیم‌پور، مصطفی؛ ممینی، یعقوب. (۱۳۹۳). تبیین دوسوتوانی سازمانی به عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمانهای دانش بینان، فصلنامه رشد و فناوری، سال دهم، شماره ۴۰، صص: ۲۹-۱۸.
- ۱۳- ممینی، یعقوب؛ ابراهیم‌پور، مصطفی؛ مرادی، محمود. (۱۳۹۴). بررسی ابهامات و نوع‌شناسی دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های تکنولوژی-محور، دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۳، صص: ۷۱-۵۹.
- ۱۴- منطقی، منوچهر؛ نقی زاده، محمد؛ صفر دوست، عاطیه؛ محمد روضه سرا، مریم. (۱۳۹۴). تحلیلی بر نقش دوسوتوانی سازمانی در ایجاد، رشد و موفقیت شرکت‌های زایشی، دوفصلنامه تکنولوژی صنعتی، شماره ۲۶، صص: ۲۸-۱۷.
- ۱۵- نقی زاده، محمد؛ سیدنقوی، میرعلی؛ احسانی، رضیه. (۱۳۹۲). تاثیر قابلیت‌های پویا بر توانمندی نوآوری محصول در بنگاه‌های بخش دارویی ایران، نشریه علمی پژوهشی مدیریت نوآوری، سال دوم، شماره ۳، صص: ۵۱-۲۷.
- ۱۶- نصیری اقدم، علی؛ رضایی، محمدجواد؛ موحدی، مهدی. (۱۳۹۳). طراحی بازار، چارچوب تحلیلی ارث در درک عملکرد بازار، فصلنامه مجلس و راهبرد، سال ۲۱، شماره ۷۹، صص: ۱۵۱-۱۲۳.
- 17-Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- 18- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.

- Studies, Vol. 46, Issue 5, p.p. 864-894, 2009.
34. Sombasiven, M., Nadan, T., Mohamad, Z., (2009), consideration of performance measure in a supply chain environment, *Journal of Enterprise Information*, Vol.22, No.6, pp.660-689.
35. Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 8-30.
36. Zhou, J., & Xue, Q. Z. (2013). Organizational Learning, Ambidexterity International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (pp. 537-546). Springer Berlin Heidelberg.
- Journal of Management Studies, No. 44, P.p. 1255-1277, 2007.
30. Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
31. Kogut, B.; Zander, U.; "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation" ,*Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, P.p. 625-645, 1992.
32. March, J. G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), pp.71-87.
33. Simsek, Z.; Heavey, C.; Veiga, J. F.; Souder, D.; "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes" , *Journal of Management*