

*Traducere din limba engleză*

Universitatea Babeş Bolyai  
Facultatea de Economie și Administrare a Afacerilor

## **Rezumat al tezei de doctorat**

# **Cum conduce ambidexteritatea la agilitate și performanță organizațională?**

Coordonator științific:

**Levente Szász, PhD, profesor titular**

Doctorand:

**Gerald Stei**

Cluj-Napoca

2024

## Conținutul rezumatului tezei de doctorat

Conținutul rezumatului tezei de doctorat .....	II
Lista tabelelor din rezumatul tezei de doctorat .....	II
Lista figurilor din rezumatul tezei de doctorat .....	II
Abstract.....	III
Cuprins.....	V
Lista de figuri .....	VI
Lista abrevierilor .....	VIII
Lista de tabele .....	IIX
1 <b>Introducere</b> .....	1
2 <b>Fundament teoretic</b> .....	3
3 <b>Dezvoltarea modelului de cercetare</b> .....	10
4 <b>Colectarea datelor și Estimarea modelului de traseu PLS-SEM</b> .....	17
5 <b>Discuție și concluzii</b> .....	21

## Lista tabelelor din rezumatul tezei de doctorat

Tabelul 1: Dimensiuni ale agilității organizaționale din articolele selectate și analizate .....	8
Tabelul 2: Elemente ale constructelor modelului de cercetare .....	15
Tabelul 3: Privire de ansamblu asupra industriilor reprezentate în eșantion .....	18
Tabelul 4: Rezultatele calculului valorilor $R^2$ în modelul de cercetare .....	19
Tabelul 5: Privire de ansamblu asupra ipotezelor confirmate ale acestei teze.....	20

## Lista figurilor din rezumatul tezei de doctorat

Figura 1: Privire de ansamblu asupra celor trei constructe incluse în analiza literaturii de specialitate .....	5
Figura 2: Procesul de selectare a articolelor analizate .....	6
Figura 3: Privire de ansamblu a articolelor recenzate pe an .....	7
Figura 4: Model de cercetare .....	14
Figura 5: Privire de ansamblu asupra numărului de participanți la procesul de colectare a datelor .....	17
Figura 6: Modelul de cercetare cu valorile $R^2$ , coeficienții de traseu și nivelurile de semnificație .....	20

## **Abstract**

**Scop** - Pe fondul crizelor sociale, economice și geopolitice existente și iminente, cercetarea organizațională și-a îndreptat atenția către agilitatea organizațională ca mijloc de a face față incertitudinilor de mediu și de a crește performanța organizațională. Autorul adoptă o perspectivă de învățare organizațională pentru a examina modul în care organizațiile pot facilita agilitatea. Dezvoltarea agilității organizaționale implică strategii de învățare organizațională, cum ar fi valorificarea resurselor de cunoștințe externe (explorare) și interne (exploatare). În timp ce cercetările anterioare au constatat că organizațiile ambidextre capabile să echilibreze cele două strategii pot îmbunătăți performanța organizațională, rămâne neclar dacă acest lucru este valabil și pentru dezvoltarea agilității. Această teză analizează modul în care o astfel de ambidexteritate poate stimula agilitatea organizațională și, la rândul său, performanța. Mai mult, autorul testează dacă utilizarea mediilor sociale ale întreprinderii (ESM) moderează relația ambidexteritate-agilitate. Investigând alți doi potențiali moderatori (competitivitatea mediului și intensitatea cunoștințelor), această teză pune în lumină relevanța diferitelor condiții contextuale de mediu în cadrul cercetării propuse.

**Conceptie/metodologie/abordare** - Utilizând abordarea capacităților dinamice (DC) și viziunea bazată pe cunoaștere (KBV), este prezentată o analiză sistematică a literaturii de specialitate cu privire la constructele de interes pentru a defini un model de cercetare. O trecere în revistă a modelelor existente de măsurare a ambidexterității arată că un aspect crucial, tensiunea, este adesea neglijat. Prin urmare, autorul dezvoltă un model alternativ de măsurare a ambidexterității care abordează acest aspect. Utilizând acest model de măsurare, el aplică apoi modelarea ecuațiilor structurale prin metoda celor mai mici pătrate parțiale (PLS-SEM) pentru a examina efectul ambidexterității asupra dezvoltării agilității antreprenoriale și adaptative, precum și asupra performanței, și pentru a investiga impactul moderator al utilizării ESM, al competitivității mediului și al intensității cunoașterii.

**Constatări** - Analiza relevă faptul că ambidexteritatea (un echilibru între explorare și exploatare) are un impact pozitiv semnificativ atât asupra agilității antreprenoriale, cât și asupra agilității adaptative. Această constatare confirmă ipoteza ambidexterității în ceea ce privește agilitatea organizațională. Acest efect pozitiv este și mai pronunțat sub influența unor niveluri ridicate de competitivitate ecologică și de intensitate a cunoașterii. Cu toate acestea, analiza nu relevă niciun efect moderator semnificativ al utilizării ESM în această privință, ci mai degrabă un efect direct asupra ambelor dimensiuni ale agilității. În plus, atât agilitatea antreprenorială, cât și cea adaptivă au un impact direct și semnificativ asupra îmbunătățirii performanței organizaționale. Cele două efecte indirecte prin intermediul agilității mediază pe deplin impactul ambidexterității asupra performanței organizaționale, ceea ce pune în discuție un efect direct al ambidexterității asupra performanței, care a fost stabilit în cercetările anterioare.

**Originalitate** - Teza examinează modul în care organizațiile pot deveni mai agile pentru a face față incertitudinilor de mediu. Pentru a analiza efectul ambidexterității, această teză face distincția între o dimensiune activă (agilitatea antreprenorială) și una pasivă (agilitatea adaptivă) pentru a testa dacă impactul ambidexterității asupra performanței organizaționale este mediat de agilitate. În plus, autorul introduce o metodă alternativă de măsurare a construcției ambidexterității. Prin oferirea unei operaționalizări cuprinzătoare a ambidexterității, această teză contribuie la cercetarea existentă pe această temă și deschide oportunități pentru aplicații viitoare ale conceptului. Mai mult decât atât, această teză demonstrează impactul utilizării ESM asupra dezvoltării agilității organizaționale într-un context de învățare organizațională. Acest lucru pune în lumină efectele organizaționale necunoscute anterior ale utilizării ESM și deschide calea pentru viitoarele examinări aprofundate.

**Cuvinte-cheie** Ambidexteritate, Agilitate, Mediile sociale ale întreprinderii, Competitivitate de mediu, Exploatare, Explorare, Intensitatea cunoașterii, Măsurare, Performanță

## Cuprins

Conținutul rezumatului tezei de doctorat .....	II
Lista tabelor din rezumatul tezei de doctorat .....	II
Lista figurilor din rezumatul tezei de doctorat .....	II
Abstract.....	III
Cuprins.....	V
Lista de figuri .....	VI
Lista abrevierilor .....	VIII
Lista de tabele .....	IX
1 Introducere .....	1
2 Fundament teoretic.....	3
3 Dezvoltarea modelului de cercetare .....	10
4 Colectarea datelor și Estimarea modelului de traseu PLS-SEM.....	17
5 Discuție și concluzii.....	21

## Lista de figuri

Figura 1: Clasificarea capitolului 1 în structura tezei .....	1
Figura 2: Privire de ansamblu asupra structurii tezei.....	13
Figura 3: Clasificarea capitolului 2 în structura tezei .....	14
Figura 4: Dezvoltarea DC datorită interacțiunii proceselor de cunoaștere .....	16
Figura 5: Privire de ansamblu asupra celor trei construcții incluse în analiza literaturii de specialitate .....	29
Figura 6: Procesul de selecție a articolelor analizate .....	31
Figura 7: Privire de ansamblu a articolelor recenzate pe an .....	32
Figura 8: Schema de analiză sistematică a literaturii de specialitate .....	49
Figura 9: Clasificarea capitolului 3 în structura tezei .....	50
Figura 10: Exemplu de distribuție a frecvenței răspunsurilor .....	53
Figura 11: Ilustrația unei curbe normale .....	54
Figura 12: Exemplu de model simplu de traseu.....	55
Figura 13: Ilustrația diferențelor dintre modurile de măsurare reflexivă și formativă .....	57
Figura 14: Ilustrația unei regresii liniare .....	59
Figura 15: Ilustrația unui efect moderator .....	61
Figura 16: Ilustrația unui efect de interacțiune în moderație.....	62
Figura 17: Clasificarea capitolului 4 în structura tezei .....	64
Figura 18: Model de cercetare .....	69
Figura 19: Exemplu de declarație din chestionar (Unipark).....	73
Figura 20: Clasificarea capitolului 5 în structura tezei .....	80
Figura 21: Privire de ansamblu asupra numărului de participanți la procesul de colectare a datelor .....	82
Figura 22: Distribuția pe sexe în rândul participanților.....	85
Figura 23: Distribuția pe vârste în rândul participanților .....	85
Figura 24: Distribuția conform celor mai înalte performanțe educaționale ale participanților .....	86
Figura 25: Distribuția afilierii organizaționale în rândul participanților .....	87
Figura 26: Distribuția conform dimensiunii organizaționale .....	87
Figura 27: Variabile și relații în modelul de cercetare .....	91
Figura 28: Graficul pantei pentru competitivitatea în materie de mediu (ambidexteritate - agilitate adaptivă).....	103
Figura 29: Graficul pantei pentru intensitatea cunoașterii (ambidexteritate - agilitate antreprenorială).....	104
Figura 30: Graficul pantei pentru intensitatea cunoștințelor (ambidexteritate - agilitate adaptivă) .....	104
Figura 31: Modelul de cercetare cu valorile R <sup>2</sup> , coeficienții de traseu și nivelurile de semnificație .....	107

Figura 32: Model alternativ de cercetare .....	110
Figura 33: Modelul alternativ de cercetare 1 cu valorile $R^2$ , coeficienții de traiectorie și nivelurile de semn.....	115
Figura 34: Clasificarea capitolului 6 în structura tezei .....	116
Figura 35: Exemplu de distribuție a unui amestec.....	117
Figura 36: Harta importanței-performanței pentru performanța organizațională (nivel de construct).....	124
Figura 37: Harta importanței-performanței pentru performanța organizațională (nivel de indicatori).....	126
Figura 38: Clasificarea capitolului 7 în structura tezei .....	127
Figura 1: Privire de ansamblu asupra celor trei constructe incluse în analiza literaturii de specialitate .....	5
Figura 2: Procesul de selectare a articolelor analizate .....	6
Figura 3: Privire de ansamblu a articolelor recenzate pe an .....	7
Figura 4: Model de cercetare .....	14
Figura 5: Privire de ansamblu asupra numărului de participanți la procesul de colectare a datelor .....	17
Figura 6: Modelul de cercetare cu valorile $R^2$ , coeficienții de traseu și nivelurile de semnificație .....	20

## Lista abrevierilor

Abr.. Abreviere

de exemplu. exempli gratia (de exemplu)

ESM. Social media pentru întreprinderi

KMS. Sistem de management al  
cunoștințelor

ns. nesemnificativ

RBV. Vedere bazată pe resurse

VUCA. volatile, incerte, complexe, ambigue



## Lista de tabele

Tabelul 1: Dimensiuni ale agilității organizaționale din articolele selectate și analizate .....	8
Tabelul 2: Elemente ale constructelor modelului de cercetare .....	15
Tabelul 3: Privire de ansamblu asupra industriilor reprezentate în eșantion .....	18
Tabelul 4: Rezultatele calculului valorilor $R^2$ în modelul de cercetare .....	19
Tabelul 5: Privire de ansamblu asupra ipotezelor confirmate ale acestei teze.....	20
Tabelul 1: Dimensiuni ale agilității organizaționale din articolele selectate și analizate .....	8
Tabelul 2: Elemente ale constructelor modelului de cercetare .....	15
Tabelul 3: Privire de ansamblu asupra industriilor reprezentate în eșantion .....	18
Tabelul 4: Rezultatele calculului valorilor $R^2$ în modelul de cercetare .....	19
Tabelul 5: Privire de ansamblu asupra ipotezelor confirmate ale acestei teze.....	20

## 1 Introducere

Agilitatea a devenit un concept central în cercetarea în domeniul managementului operațional. O varietate de evenimente recente și perturbatoare, cum ar fi crizele din domeniul sănătății, conflictele politice și militare, au arătat necesitatea de a menține agilitatea în centrul atenției atât în practică, cât și în teorie, deoarece poate fi considerată o capacitate strategică centrală pentru robustețea organizațională, flexibilitate și, în cele din urmă, supraviețuire (Aslam et al. 2020; Do et al. 2021; Müller et al. 2023). Căutarea agilității este în plină ascensiune, deoarece în peisajul de afaceri actual, în continuă schimbare și foarte incert, organizațiile se confruntă cu provocarea de a-și apăra, menține și chiar extinde nivelul de competitivitate (Harraf et al. 2015). De fapt, cercetările anterioare au legat agilitatea organizațională de creșterea performanței organizaționale (*de exemplu* Ahammad et al. 2021; Cai et al. 2013; Chakravarty et al. 2013; Nejatian et al. 2018).

Învățarea organizațională a fost caracterizată ca fiind o capacitate-cheie pentru a promova agilitatea (Teece 2009). Organizațiile aflate în situații de incertitudine trebuie să analizeze în permanență mediul în care se află, să îl interpreteze, să tragă concluzii adecvate și să formuleze decizii adecvate. Aceștia trebuie să învețe și să colecteze informații și cunoștințe atât din interiorul, cât și din afara organizației. Organizațiile pot urma două strategii fundamentale de învățare: (1) Pe de o parte, pot utiliza cunoștințele relevante existente din interior (exploatare) și (2) pot utiliza cunoștințe relevante din exterior (explorare). Combinația celor două strategii a fost numită ambidexteritate, care constă în urmărirea simultană a explorării și exploatării (Patel et al. 2012). Ea pune în relație explorarea de noi posibilități cu exploatarea vechilor certitudini (March 1991). Urmărirea simultană a ambelor strategii de învățare promite efecte organizaționale dezirabile, dar, de asemenea, impune exigențe mari asupra organizațiilor (Hughes 2018). Cercetările anterioare au formulat așa-numita ipoteză a ambidexterității, care susține că organizațiile ambidextre (organizații care sunt capabile să echilibreze strategiile de explorare și de exploatare) sunt, în general, premiate cu performanțe organizaționale mai mari pe termen lung. He and Wong (2004) Au confirmat în mod empiric această ipoteză, însă rămâne neclar dacă ambidexteritatea are un efect pozitiv asupra dezvoltării agilității organizaționale, deoarece acest efect nu a fost un subiect de cercetare științifică până în prezent. În timp ce s-a teoretizat un impact pozitiv al ambidexterității asupra agilității (O'Reilly and Tushman 2013), un test empiric într-un context de management al operațiunilor este încă în așteptare. Astfel, cunoștințele actuale despre ambidexteritate (de

exemplu, O'Reilly and Tushman 2013; Raisch and Birkinshaw 2008) trebuie să fie extinse pentru a include efectul său imediat asupra agilității.

Pe scurt, relația dintre ambidexteritate, agilitate organizațională și performanță poate fi privită ca piatra de temelie a acestei teze. Cu toate acestea, mai multe întrebări suplimentare sunt, de asemenea, de interes. Un prim aspect se referă la utilizarea sistemelor IT pentru a facilita activitățile de învățare organizațională. Organizațiile s-au bazat în mod tradițional pe așa-numitele sisteme de gestionare a cunoștințelor (KMS). Cu toate acestea, experiențele practice arată că, adesea, aceste sisteme nu oferă beneficiile așteptate. Eforturile de codificare ale angajaților sunt mari, iar stimulentele pentru a contribui în mod activ la astfel de sisteme rămân adesea limitate. În ultima vreme, utilizarea mediilor sociale de întreprindere (ESM)) promite avantaje față de KMS tradiționale, deoarece oferă un transfer de cunoștințe fără întreruperi între angajați.

O altă problemă de cercetare nerezolvată se referă la rolul diferitelor variabile care ar putea fi relevante pentru dezvoltarea agilității. Cercetările anterioare au propus diferite variabile contextuale care pot fi relevante în contextul DC, de exemplu, așa-numitele condiții VUCA (volatile, incerte, complexe, ambigue) (North and Kumta 2018). Această teză se concentrează asupra a două potențiale variabile moderatoare conexe. În primul rând, întrucât agilitatea permite firmelor să obțină un avantaj competitiv, aceasta este deosebit de valoroasă în mediile caracterizate de un grad ridicat de concurență. În al doilea rând, cunoștințele pot fi considerate o resursă organizațională centrală în dezvoltarea agilității într-un context de învățare organizațională. Prin urmare, intensitatea cunoașterii organizației poate facilita dezvoltarea agilității. Această teză examinează și rolul acestor variabile (competitivitatea mediului și intensitatea cunoștințelor).

În concluzie, există multiple lacune în literatura actuală: (1) Un potențial efect mediator al agilității în relația ambidexteritate-performanță este încă necunoscut. (2) Abordările actuale de măsurare a ambidexterității neglijează tensiunea care însoțește ambidexteritatea. (3) Rolul utilizării ESM în dezvoltarea agilității nu a fost încă examinat. (4) Impactul unor variabile precum competitivitatea mediului și intensitatea cunoașterii rămâne neclar până în prezent.

Această teză adoptă o perspectivă de învățare organizațională asupra agilității organizaționale. Scopul său este de a examina modul în care urmărirea a două strategii diferite de cunoaștere (explorare și exploatare) poate sprijini dezvoltarea agilității organizaționale și analizează modul în care această agilitate determină performanța organizațională. Mai mult, această teză descrie rolurile pe care le joacă utilizarea ESM, competitivitatea mediului și intensitatea cunoștințelor în relația ambidexteritate-agilitate. În mod specific, această teză abordează următoarele întrebări de cercetare:

1. *Cum influențează ambidexteritatea agilitatea organizațională și, indirect, performanța organizațională?*
2. *Cum poate fi măsurată ambidexteritatea în acest context?*

3. *Cum influențează utilizarea ESM relația dintre ambidexteritate și agilitate?*
4. *Cum influențează competitivitatea mediului și intensitatea cunoștințelor relația dintre ambidexteritate și agilitate?*

## **2 Fundament teoretic**

Prima teorie care este relevantă pentru acest demers de cercetare se referă la DC. Conceptul DC a câștigat o atenție crescândă în anii 1990 (*de ex.* Teece and Pisano 1994). De atunci, a devenit un concept consacrat în cercetarea în domeniul managementului strategic, care recunoaște dinamica piețelor. În mod specific, conceptul de DC poate fi utilizat pentru a înțelege succesul organizațiilor în medii extrem de dinamice și competitive. Ideea sa centrală este că, pentru a prospera, organizațiile trebuie să fie conștiente de oportunitățile din mediul lor și să le folosească. Conceptul de DC recunoaște evoluțiile dinamice din mediul de afaceri și ajută la explicarea schimbărilor din cadrul organizațiilor. Această conotație de schimbare și de evoluție este indicată de termenul „dinamic” (Easterby-Smith and Prieto 2008).

Conceptul DC se concentrează pe resursele organizaționale. Aceasta atribuie diferențele dintre pozițiile competitive la diferite posesii de resurse și capacități. Aceste capacități influențează, la rândul lor, performanța organizațională. Inițial, Teece et al. (1997) a definit DC ca fiind o capacitate organizațională care se referă la integrarea, dezvoltarea și reconfigurarea competențelor care ajută organizațiile să facă față condițiilor de mediu în schimbare rapidă. Eisenhardt and Martin (2000) a extins ulterior definiția prin sublinierea importanței resurselor în procesele organizaționale (în special pentru integrare, reconfigurare, colectare și eliberare de resurse). (Re)configurarea resurselor este deosebit de importantă pe piețele emergente, în coliziune, în divizare, în evoluție și pe cale de dispariție. Într-o definiție stabilită în continuare, Helfat et al. (2007) caracterizează DC ca fiind o capacitate organizațională de creare, extindere sau modificare a bazei de resurse.

O resursă poate fi înțeleasă ca un activ sau un input pentru producție și este important pentru organizație să dețină activul, să îl controleze sau să aibă acces regulat la el (Helfat and Peteraf 2003). Aceste active fac parte din baza de resurse a organizației.

În literatura de management strategic, KBV este considerată ca o variantă a viziunii bazate pe resurse (RBV). RBV privește întreprinderile din punctul de vedere al resurselor și capacităților lor. Ipoteza sa centrală este că nu toate resursele sunt distribuite în mod egal între întreprinderi și nici întreprinderile nu au aceleași capacități. Această eterogenitate a resurselor și capacităților poate genera avantaje și dezavantaje competitive. În special resursele care

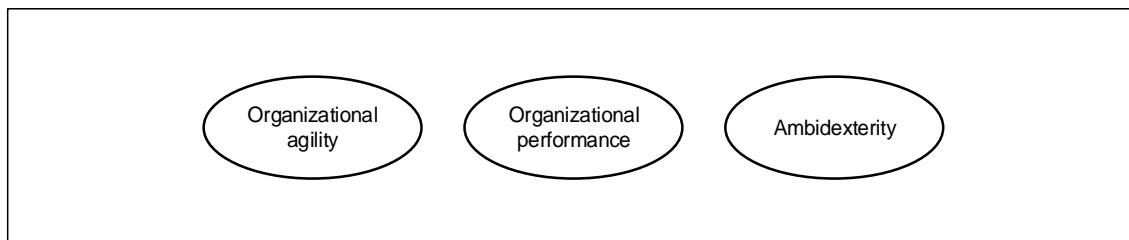
îndeplinesc simultan condițiile VRIN joacă un rol important în această privință. Prin urmare, RBV oferă o explicație a efectelor concurențiale cauzate de eterogenitatea resurselor (Helfat and Peteraf 2003).

Semnificația cunoașterii într-o economie a cunoașterii (*de ex.* Makani and Marche 2010) este, fără îndoială, de importanță capitală. Cunoștințele organizaționale au ajuns să facă parte din considerentele strategice ale întreprinderilor. Teoria organizațională a recunoscut, de asemenea, relevanța resurselor de cunoștințe. KBV-ul firmei consideră cunoașterea o resursă strategică cheie. Cunoștințele pot fi sursa unui avantaj competitiv, în special în organizațiile care se bazează foarte mult pe această resursă.

Pentru a analiza articolele anterioare privind agilitatea organizațională, performanța organizațională și ambidexteritatea, a fost realizată o analiză sistematică a literaturii. Această analiză sistematică a literaturii de specialitate urmează sugestiile din Durach et al. (2017) pentru a-și ghida eforturile de căutare și pentru a prelua, precum și pentru a analiza articolele relevante. Ca atare, această teză parcurge o serie de etape sistematice.

Teza creează un cadru pentru fenomenul de interes. Principalul interes al acestei analize este conceptul de agilitate organizațională. În consecință, acesta face parte din cadrul de cercetare. Cercetările anterioare abordează agilitatea organizațională ca pe o capacitate dinamică (*de ex.* Roberts and Grover 2012). În mod specific, agilitatea organizațională poate fi înțeleasă ca o capacitate de ordin superior care este facilitată și îmbunătățită de capacitățile de ordin inferior (*de ex.* Cai et al. 2013). Această analiză a literaturii de specialitate urmează această abordare. Această teză include acest construct în cadrul teoretic. În total, trei concepte fac parte din această analiză sistematică a literaturii de specialitate: (1) Agilitatea organizațională, (2) performanța organizațională și (3) ambidexteritatea.

A fost necesară crearea unor criterii de includere și excludere adecvate. Teza se concentrează asupra articolelor în limba engleză privind cele trei concepte de interes, publicate în reviste științifice și în actele conferințelor. Pentru a fi incluse în analiză, articolele trebuie, de asemenea, să fie supuse unei evaluări inter pares dublu-orb. În plus, acestea trebuie să se refere în mod specific la învățarea organizațională sau să fie aplicabile într-un astfel de context. Ulterior, articolele din contexte care nu se referă la un context de învățare organizațională au fost excluse din analiză. Un alt criteriu de excludere este unitatea de analiză: Articolele care nu se referă la nivelul organizațional, ci, de exemplu, la nivelul angajaților, al proiectelor sau al rețelelor de întreprindere, nu au fost reținute pentru o analiză ulterioară.

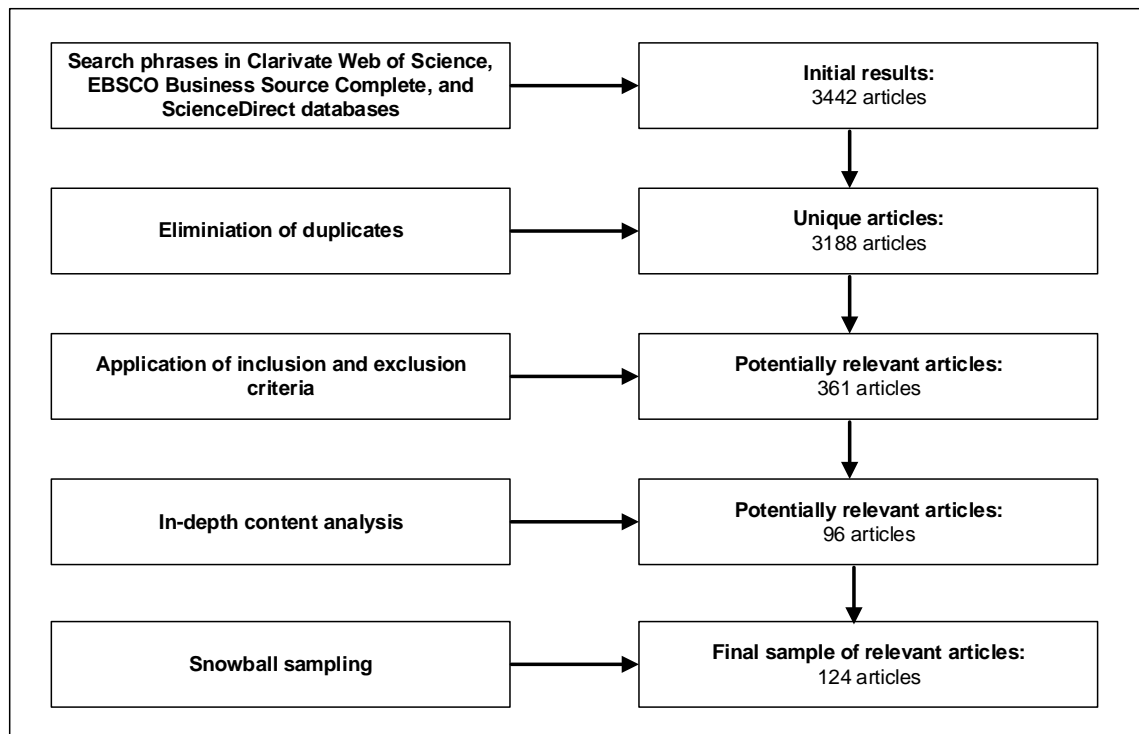


*Figura 1:* Privire de ansamblu asupra celor trei constructe incluse în analiza literaturii de specialitate

Sursă: Compilarea proprie

Această teză a procedat în consecință pentru a găsi articole care se referă la toate celelalte combinații ale constructelor de interes, așa cum sunt indicate în . Pentru a evita ratarea unor articole relevante care nu sunt listate în baza de date Clarivate Web of Science Core Collection, teza s-a adresat, în plus, altor două baze de date științifice: EBSCO Business Source Complete(<http://search.ebscohost.com>) și ScienceDirect(<http://www.sciencedirect.com>). Utilizarea diferitelor baze de date ca surse de informații poate contribui la anularea publicațiilor unice lipsă, deoarece se poate considera că fiecare bază de date are un domeniu de aplicare unic (Schryen 2015).

Aceste căutări au fost efectuate pe data de 14 decembrie 2023. După scanarea titlului, a rezumatului și a corpului fiecărui articol, au fost eliminate toate publicațiile care fie nu îndeplineau criteriile de includere, fie îndeplineau criteriile de excludere. Ulterior, a fost efectuat un proces de eșantionare prin metoda „bulgăre de zăpadă” pentru a extrage alte articole din reviste și conferințe potențial relevante. Acest lucru a condus la un eșantion final de 124 de articole pentru analiza sistematică a literaturii de specialitate. afișează procesul secționii pentru articolele analizate.



*Figura 2:* Procesul de selectare a articolelor analizate  
Sursă: Compilarea proprie

**Agilitatea organizațională:** Căutarea în literatura de specialitate a identificat 57 de articole care se concentrează asupra conceptului de agilitate organizațională. Celelalte rezultate pozitive se referă la alte constructe de interes. Această teză clasifică rezultatele căutării în articole legate în principal de managementul cunoștințelor și articole legate în principal de IT. Analiza arată că 38 de articole examinează agilitatea organizațională în primul rând în contextul IT, în timp ce doar 19 articole descriu agilitatea organizațională în contextul cunoașterii.

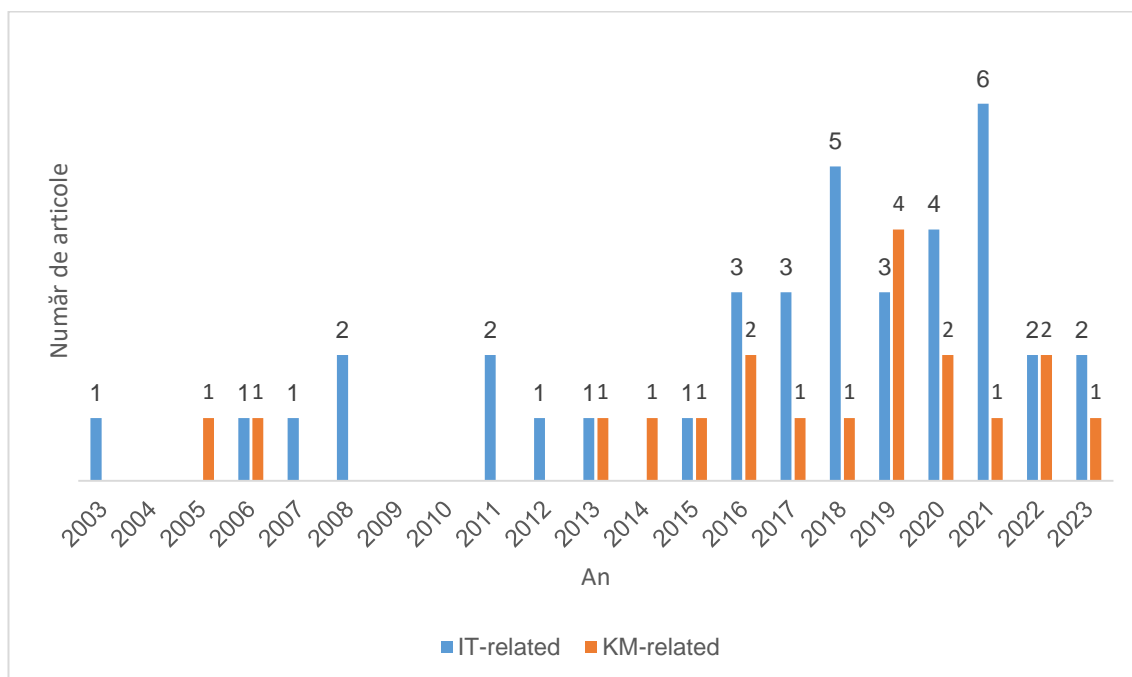


Figura 3: Privire de ansamblu a articolelor recenzate pe an  
Sursă: Compilarea proprie

Figura 3 arată numărul de articole recenzate pe an între 2003 și 2023. Aceasta face distincția între articolele privind agilitatea organizațională, în primul rând dintr-un context legat de IT (reprezentat de coloanele în albastru) și dintr-un context legat de managementul cunoștințelor (coloanele în portocaliu). O privire asupra numărului total de publicații pe an (coloanele în albastru și portocaliu) arată că, deși subiectul agilității organizaționale a primit o anumită atenție înainte de 2011, acesta a fost prezent într-o măsură mai mare în publicațiile analizate doar după aceea. În 2016, subiectul s-a accelerat cu mai multe publicații pe an. Prin urmare, cercetarea privind agilitatea organizațională poate fi descrisă ca fiind un domeniu de cercetare destul de tânăr. Majoritatea articolelor analizate (42 din 57, sau 73,68%) au fost publicate după aceea (2016 sau mai târziu). Vârfurile sunt în anii 2019 și 2021, cu un număr total de șapte publicații privind agilitatea organizațională. O privire asupra coloanelor în albastru arată că agilitatea organizațională este bine stabilită în cercetarea legată de IT, cu mai multe publicații pe an începând cu 2016. Coloanele în portocaliu indică faptul că cercetările legate de managementul cunoștințelor au abordat mai rar subiectul agilității organizaționale. Deși acest subiect a câștigat mai multă atenție începând cu 2016, numărul de publicații este considerabil mai mic decât cel al studiilor cu un context legat de IT. În 2019, agilitatea organizațională a fost subiectul mai multor articole legate de managementul cunoștințelor (patru) decât articole legate de IT (trei). În timp ce cercetarea legată de IT pare să se accelereze din nou între 2019 și 2021 (2019: Trei articole; 2020: Patru articole; 2021: Șase articole), cercetările legate de managementul cunoștințelor privind agilitatea organizațională au părut să încetinească în această perioadă (2019: Patru articole; 2020: Două articole; 2021: Un articol). În 2022 și 2023 numărul de publicații a scăzut (2022: Două publicații legate de IT și două legate de



managementul cunoștințelor; 2023: Două publicații legate de IT și una legată de managementul cunoștințelor).

Analiza relevă diferite definiții ale conceptului de agilitate organizațională. O definiție centrală a agilității organizaționale derivă din Chakravarty et al. (2013, p. 984) care, pornind de la munca celor de la Overby et al. (2006), fac distincția între agilitatea antreprenorială (care se referă la anticiparea proactivă și răspunsul la evoluțiile dinamice ale pieței) și agilitatea adaptivă (care se referă la detectarea și răspunsul defensiv la schimbările dinamice ale pieței). Propunând aceste două forme de agilitate, autorii fac distincția între un aspect activ al agilității și un aspect pasiv al agilității. Aceste aspecte se referă atât la valorificarea oportunităților (detectarea), cât și la consolidarea pasivă împotriva amenințărilor (reacția). Distincția dintre o componentă activă și una pasivă a agilității face ca această conceptualizare să fie interesantă pentru această teză. Aceasta se aseamănă cu constructul de ambidexritate, cu componentele sale de explorare și exploatare. Ambele concepte cuprind o componentă preponderent internă și una preponderent externă. Prin urmare, s-a considerat că este utilă examinarea lor în tandem.

În ceea ce privește conceptualizările agilității organizaționale, datele arată că există un consens larg în articolele analizate pentru a descrie agilitatea organizațională ca fiind un construct multidimensional. Majoritatea articolelor descriu agilitatea organizațională ca fiind un construct bidimensional sau tridimensional. oferă o imagine de ansamblu asupra dimensiunilor agilității organizaționale din articolele selectate și analizate.

*Tabelul 1: Dimensiuni ale agilității organizaționale din articolele selectate și analizate*  
Sursă: Compilarea proprie

<b>Sursă</b>	<b>Dimensiuni</b>
Chakravarty et al. (2013)	1. Agilitate antreprenorială 2. Agilitate adaptivă
Lee et al. (2015)	1. Proactivitate 2. Radicalitate 3. Responsabilitate 4. Adaptare
Lee et al. (2016)	1. Agilitate la nivel operațional 2. Agilitate la nivel strategic
Lu and Ramamurthy (2011)	1. Agilitate de capitalizare a pieței 2. Agilitate de ajustare operațională
Panda and Rath (2016)	1. Agilitatea proceselor de afaceri 2. Agilitate de reacție la piață
Park et al. (2017)	1. Agilitate de detectare 2. Agilitate în luarea deciziilor 3. Agilitate de acțiune
Ravichandran (2018)	1. Receptivitatea clienților 2. Flexibilitate operațională 3. Flexibilitate strategică
Sambamurthy et al. (2003)	1. Agilitatea clienților 2. Agilitatea parteneriatului 3. Agilitate operațională
Shan et al. (2020)	1. Hipersensibilitate

- |                                                          |
|----------------------------------------------------------|
| 2. Alegerea în cunoștință de cauză<br>3. Execuție rapidă |
|----------------------------------------------------------|

**Performanța organizațională:** un alt punct de interes în analiza articolelor a fost examinarea impactului asupra performanței organizaționale. Conceptul de DC atribuie organizațiilor agile capacitatea de a-și reconfigura resursele, ceea ce poate duce ulterior la avantaje competitive și, la rândul său, are un impact pozitiv asupra performanței organizaționale. Prin urmare, ne putem aștepta ca performanța să joace un rol central în literatura de specialitate privind agilitatea organizațională.

Performanța organizațională este un concept central de interes în cercetarea în domeniul managementului strategic în general. De asemenea, în cercetarea privind agilitatea organizațională, performanța organizațională poate fi considerată un obiectiv central al organizațiilor: Există un consens larg asupra faptului că agilitatea servește ca mijloc pentru atingerea performanței organizaționale. Prin urmare, agilitatea poate fi înțeleasă ca un antecedent al variabilei dependente performanță. Cu toate acestea, există unele discuții între cercetători cu privire la ce este performanța organizațională și ce aspecte ale performanței sunt importante în acest context. În general, se pot distinge două mari categorii de performanță organizațională: Performanța financiară, care se concentrează asupra aspectelor financiare ale acestei performanțe (de exemplu, creșterea vânzărilor, rentabilitatea și profitul pe acțiuni) și performanța operațională, care cuprinde aspecte ale performanței operaționale (de exemplu, cota de piață, calitatea produselor și eficiența marketingului) (Kurniawan et al. 2020). O altă clasificare care se folosește pentru performanța organizațională este aceea de a distinge între performanța pe termen scurt și performanța pe termen lung (Kuiliboer et al. 2016).

**Ambidexteritate:** Există un consens asupra faptului că ambidexteritatea cuprinde explorarea și exploatarea. Explorarea poate fi înțeleasă în termeni de dezvoltare de noi produse, de experimentare cu noi idei și de dezvoltare de noi capacități. Exploatarea, pe de altă parte, se referă la stabilitate, eficiență și îmbunătățirea continuă a operațiunilor existente. Conceptul de ambidexteritate a făcut obiectul a diferite domenii de cercetare, de exemplu învățarea organizațională (de ex. Kane and Alavi 2007), transformarea afacerilor (de ex. Leonhardt et al. 2017), inovarea (de ex. Benitez et al. 2018), dezvoltarea de noi produse (de ex. Syed et al. 2020), managementul calității (de ex. Moreno Luzon and Valls Pasola 2011), tehnologia informației (de ex. Zhen et al. 2021) și durabilitatea (de ex. Peng et al. 2019).

În ceea ce privește organizațiile, ambidexteritatea poate fi înțeleasă ca o capacitate organizațională de a se angaja atât în eforturi de inovare incrementală, cât și discontinuă, în același timp (Tushman and O'Reilly 1996). Moreno Luzon and Valls Pasola (2011) se referă la ambidexteritate ca fiind capacitatea de a executa simultan două acțiuni diferite. Organizațiile eficiente trebuie să fie capabile să echilibreze ambele strategii (Rivkin and Siggelkow 2003).

Necesitatea de a urmări simultan două strategii conflictuale poate duce la tensiuni în cadrul organizațiilor. Ambidexteritatea se referă la capacitatea de a face față acestei tensiuni.

Clauss et al. (2021) Subliniază această perspectivă și descriu ambidexteritatea ca fiind capacitatea organizațională de a continua în mod eficient operațiunile comerciale existente (exploatare) și, în același timp, de a se angaja în oportunități în creștere și în eforturi de inovare radicală (explorare).

### 3 Dezvoltarea modelului de cercetare

Cunoștințele joacă un rol central în învățarea organizațională. Pentru a utiliza această resursă, organizațiile aplică diferite procese de cunoaștere. Această teză se concentrează pe ambidexteritate, în special pe strategiile de explorare și exploatare. Cercetările anterioare au evidențiat rolul ambidexietății în mediile incerte. De exemplu, North and Kumta (2018) explicați în detaliu importanța urmării unor strategii conflictuale de explorare și exploatare pentru succesul organizației în condiții de incertitudine a mediului. Organizațiile capabile să gestioneze această tensiune sunt susceptibile de a obține avantaje competitive; prin urmare, ambidexteritatea poate juca un rol major în agilitatea organizațiilor. În acest context, această teză susține că întreprinderile trebuie să se angajeze în strategii de explorare și exploatare pentru a asigura utilizarea cunoștințelor atât din afara, cât și din interiorul organizației. Se poate presupune că aceste cunoștințe pot servi drept bază pentru deciziile manageriale. Aceste decizii pot conduce la reconfigurarea și realocarea capacităților și resurselor organizaționale, ceea ce duce la dezvoltarea de noi capacități (O'Reilly and Tushman 2013), în acest context: Agilitatea organizațională.

Această teză propune că organizațiile care sunt ambidextre, care urmăresc simultan atât inovarea incrementală, cât și cea discontinuă și schimbarea (Tushman and O'Reilly 1996), sunt capabile să anticipeze oportunitățile care apar în mediul lor (*de ex.* Lee et al. 2007). Pe de o parte, astfel de organizații sunt capabile să sesizeze mai frecvent astfel de oportunități (Cadden et al. 2022) și, prin urmare, să le valorifice în mod activ (Teece et al. 2016), dezvoltând astfel agilitatea antreprenorială. Această teză emite o ipoteză:

*H1 (+): Ambidexteritatea are un impact pozitiv asupra agilității antreprenoriale.*

Pe de altă parte, organizațiile ambidextre pot folosi cunoștințele (Roldan Bravo et al. 2018) pentru a schimba resursele organizaționale astfel încât să răspundă pasiv la schimbările din mediu (Dubey et al. 2018). Acest lucru permite acestor organizații să evite sau să atenueze amenințările din mediul lor (Teece et al. 2016), dezvoltând astfel agilitatea adaptivă. Astfel, această teză emite ipoteza:

*H2 (+): Ambidexteritatea are un impact pozitiv asupra agilității adaptive.*

Agilitatea ajută organizațiile să își schimbe rapid resursele interne pentru a face față unor condiții de mediu diferite, permițându-le astfel să detecteze și să profite de oportunități și să le transforme în consecință. Prin urmare, agilitatea ar trebui să afecteze pozitiv performanța organizațională (Alfalla-Luque et al. 2023; Cegarra-Navarro et al. 2016; Nejatian et al. 2018). Această teză susține că agilitatea organizațională duce la creșterea performanței prin două mecanisme. În primul rând, agilitatea antreprenorială permite organizațiilor să valorifice oportunitățile sau chiar să creeze altele noi. Astfel de oportunități pot conduce la un avantaj competitiv și pot stimula performanța organizațională. În al doilea rând, agilitatea adaptivă implică evitarea amenințărilor și transformarea, făcând astfel organizațiile mai rezistente la impacturile externe dăunătoare. Creșterea rezilienței poate duce, de asemenea, la îmbunătățirea performanțelor organizaționale. Astfel:

*H3 (+): Agilitatea antreprenorială influențează în mod pozitiv performanța organizațională.*

*H4 (+): Agilitatea adaptivă influențează pozitiv performanța organizațională.*

Această teză își propune să testeze ipoteza ambidexterității în raport cu agilitatea pentru a vedea dacă agilitatea mediază efectul ambidexterității asupra performanței organizaționale. Ca Rungtusanatham et al. (2014) recomandăm ca efectele de mediere să fie în mod explicit presupuse înainte de a le testa și de a trage concluzii cu privire la acestea. Efectul direct al variabilei exogene asupra variabilei endogene finale ar trebui să fie, de asemenea, presupus atunci când se testează dacă această relație este mediată de una sau mai multe variabile (Rungtusanatham et al. 2014). Prin urmare, această teză emite, de asemenea, ipoteza unui efect direct al ambidexterității asupra performanței. Cercetările anterioare sugerează că firmele ambidextre înregistrează în mod direct niveluri mai ridicate de performanță (*de exemplu*, He și Wong, 2004; Kafetzopoulos et al., 2023; Peng et al., 2019). Aceste performanțe pot fi atribuite capacității firmelor de a echilibra strategiile care vizează exploatarea și explorarea, integrând astfel eforturile de inovare radicală, precum și cele incrementale. Astfel, această teză emite ipoteza:

*H5 (+): Ambidexteritatea are un efect pozitiv asupra performanței organizaționale.*

H1-H5 descriu principalele ipoteze ale acestei teze și descriu faptul că efectul direct al ambidextrării asupra performanței (H5) este mediat *prin* două mecanisme: 1) Efectul ambidexterității asupra agilității antreprenoriale (H1) și efectul agilității antreprenoriale asupra performanței organizaționale (H3). 2) Efectul ambidexterității asupra agilității adaptative (H2) și efectul agilității adaptative asupra performanței organizaționale (H4).

În plus față de efectele directe și de mediere, efectele de moderare sunt dezvoltate în cele ce urmează, începând cu rolul moderator al utilizării ESM. ESM permite o comunicare și o colaborare ușoară între angajați. Această teză se bazează pe publicarea de către Leonardi (2014) și argumentează că utilizarea ESM face vizibile conversațiile angajaților cu privire la operațiunile de explorare și exploatare. Aceasta ajută la răspândirea acestor cunoștințe în cadrul organizațiilor și permite un flux liber de informații între angajați. În ceea ce privește gestionarea cunoștințelor, ESM poate capta cunoștințele tacite - o provocare majoră pentru KMS tradiționale (Antonius et al. 2014). Cunoștințele tacite au fost, de asemenea, legate de dezvoltarea capacităților dinamice (de ex .Teece 2009). Această formă de cunoaștere este strâns legată de persoane și de contexte specifice - ceea ce face ca codificarea și comunicarea ei să fie o provocare (Nonaka and Takeuchi 1995). Astfel de proprietăți permit organizațiilor să le folosească și să obțină un avantaj competitiv. Aceste cunoștințe tacite pot constitui un avantaj major, însă caracteristicile lor fac dificilă codificarea și transferul lor. Prin urmare, nu pot fi transferate cu ușurință către concurenți. Cunoștințele tacite pot avea un impact asupra deciziilor manageriale privind utilizarea resurselor organizaționale, conducând astfel la crearea unei agilități organizaționale. Această teză pornește de la ipoteza că cunoștințele tacite joacă un rol important în dezvoltarea agilității organizaționale și că ESM poate contribui la diseminarea cunoștințelor tacite în mod deosebit. Datorită acestei capacități de diseminare a cunoștințelor tacite, utilizarea ESM poate, de asemenea, să influențeze în mod pozitiv relația dintre ambidexritate și performanță. Această teză emite o ipoteză:

*H6 (+): Efectul pozitiv al ambidexrității asupra agilității antreprenoriale este moderată pozitiv de utilizarea ESM.*

*H7 (+): Efectul pozitiv al ambidexrității asupra agilității adaptative este moderată pozitiv de utilizarea ESM.*

*H8 (+) Efectul pozitiv al ambidexrității asupra performanței organizaționale este moderată pozitiv de utilizarea ESM.*

În mediile concurențiale, firmele se confruntă cu o concurență extremă, cum ar fi presiunile asupra costurilor și necesitatea de a reacționa la condițiile de piață în schimbare (Matusik and Hill 1998). În aceste medii, comportamentul firmelor depinde adesea de comportamentul concurenților lor. Firmele monitorizează acțiunile concurenților lor pentru a se adapta rapid la evoluțiile relevante și pentru a crea avantaje competitive (Ahammad et al. 2021). În fața presiunilor concurențiale, firmele trebuie să se bazeze atât pe strategiile de explorare, cât și pe cele de exploatare pentru a dezvolta capacitățile organizaționale în vederea supraviețuirii. Organizațiile ambidextre se bazează atât pe strategiile de explorare, cât și pe cele de exploatare, ceea ce le permite să creeze oportunități și să dezvolte o agilitate antreprenorială, precum și să răspundă la schimbările din mediul înconjurător și să dezvolte o

agilitate adaptivă. În plus, un echilibru între explorare și exploatare în condițiile competitivității mediului este susceptibil să crească performanța organizațională. Astfel:

*H9 (+): Efectul pozitiv al ambidexterității asupra agilității antreprenoriale este mai puternic la*

*niveluri mai ridicate de competitivitate în materie de mediu.*

*H10 (+): Efectul pozitiv al ambidexterității asupra agilității adaptative este mai puternic la*

*niveluri de competitivitate în domeniul mediului.*

*H11 (+): Efectul pozitiv al ambidexterității asupra performanței organizaționale este mai puternic la*

*niveluri mai ridicate de competitivitate în materie de mediu.*

Un număr din ce în ce mai mare de organizații tind să utilizeze cunoștințele ca mijloc principal de producție (Drucker 1993). În comparație cu organizațiile cu un grad mai mic de intensitate a cunoștințelor, care se pot baza pe o varietate de resurse, organizațiile din industriile cu intensitate a cunoștințelor sunt dependente de resursele de cunoștințe, adică, de obicei, sunt caracterizate de un grad mai ridicat de intensitate a cunoștințelor. Atât cunoștințele externe, cât și cele interne sunt necesare pentru deciziile manageriale care permit dezvoltarea agilității. Astfel, prin această teză se așteaptă ca ambidexteritatea să aibă un efect mai puternic asupra agilității organizaționale atunci când intensitatea cunoașterii este mai mare. Urmând același argument, se poate presupune că efectul ambidexterității asupra performanței organizaționale este, de asemenea, mai puternic odată cu creșterea intensității cunoașterii. Această teză emite o ipoteză:

*H12 (+): Efectul pozitiv al ambidexterității asupra agilității antreprenoriale este mai puternic*

*pentru niveluri mai ridicate de intensitate a cunoștințelor.*

*H13 (+): Efectul pozitiv al ambidexterității asupra agilității adaptative este mai puternic*

*pentru niveluri mai ridicate de intensitate a cunoștințelor.*

*H14 (+): Efectul pozitiv al ambidexterității asupra performanței organizaționale este mai puternic la*

*pentru niveluri mai ridicate de intensitate a cunoștințelor.*

prezintă modelul de cercetare pentru această teză.

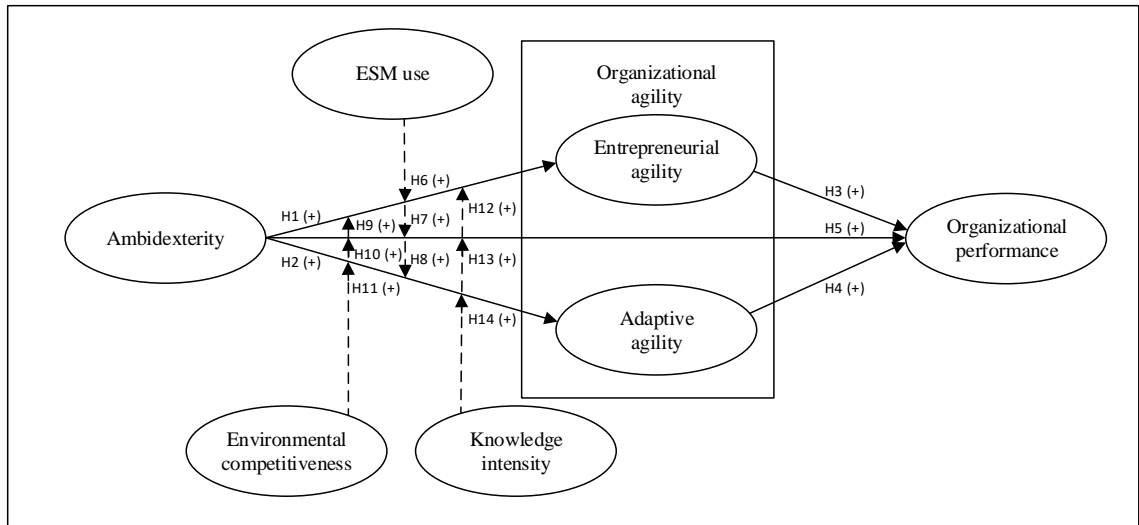


Figura 4: Model de cercetare  
Sursă: Compilarea proprie

Tabelul 2 prezintă o listă cuprinzătoare a elementelor utilizate pentru a măsura ambidexteritatea, agilitatea antreprenorială, agilitatea adaptivă, performanța organizațională, utilizarea ESM, competitivitatea mediului și intensitatea cunoștințelor.

Tabelul 2: Elemente ale constructelor modelului de cercetare

<b>Construct</b>	<b>Abr.</b>	<b>Operaționalizare</b>	<b>Scală</b>	<b>Sursă</b>	
<b>Ambidexteritate</b>		Vă rugăm să indicați modul în care compania dumneavoastră și-a împărțit atenția între următoarele elemente opuse în ultimii trei ani. Ambele intrări procentuale trebuie să ajungă la 100%.	scala 100%; 100% se împart între elementele duble pentru exploatare și explorare.	Adaptat din He and Wong (2004)	
		<b>Exploatare:</b>			<b>Explorare:</b>
	Amb1	... a dezvoltat treptat noi produse și servicii.			... a dezvoltat radical noi produse și servicii.
	Amb2	... a menținut sau chiar a redus gama de produse și servicii.			... și-a extins gama de produse și servicii.
	Amb3	... s-a adresat piețelor existente de clienți.			... a abordat noi piețe de clienți.
	Amb4	... s-a bazat pe tehnologii bine stabilite.			... s-a bazat pe noile tehnologii.
	Amb5	... a îmbunătățit calitatea produselor și serviciilor în cadrul inițiativelor existente.			... a demarat noi inițiative chiar și cu riscul reducerii calității produselor sau serviciilor.
	Amb6	... a îmbunătățit flexibilitatea producției în cadrul inițiativelor existente.			... a demarat noi inițiative, chiar și cu riscul reducerii flexibilității producției.
	Amb7	... a redus costurile de producție în cadrul inițiativelor existente.			... a demarat noi inițiative, chiar și cu riscul creșterii costurilor de producție.
Amb8	... a redus consumul de resurse în cadrul inițiativelor existente.	... a demarat noi inițiative, chiar și cu riscul creșterii consumului de resurse.			
<b>Agilitatea organizațională</b>		Vă rugăm să indicați, pe o scară de la 1 la 7 (1 = deloc adevărat; 7 = perfect adevărat), în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații în ceea ce privește compania dumneavoastră.	Scala Likert în șapte puncte	Adaptat din Chakravarty et al. (2013)	
		<b>Agilitate antreprenorială:</b>			
	EA1	Suntem capabili să anticipăm schimbările.			
	EA2	Suntem capabili să valorificăm oportunitățile pe măsură ce acestea apar.			
	EA3	Suntem capabili să punem în aplicare schimbări organizaționale, ca și cum am fi capabili să răspundem la oportunități.			
	EA4	Suntem capabili să răspundem la oportunități prin modificări strategice.			
		<b>Agilitate adaptivă:</b>			
	AA1	Suntem capabili să protejăm sau să protejăm firma de diverse forțe perturbatoare.			
	AA2	Suntem în măsură să corectăm intreruperile fără modificări majore ale activităților normale.			
	AA3	Suntem capabili să rezistăm la perturbarea mediului, ca un fel de tamponare.			
AA4	Suntem capabili să rezistăm factorilor perturbatori, ceea ce înseamnă atât că ne putem proteja împotriva factorilor perturbatori, cât și că putem corecta factorii perturbatori fără schimbări strategice semnificative.				



<b>Construct</b>	<b>Abr.</b>	<b>Operationalizare</b>	<b>Scală</b>	<b>Sursă</b>
<b>Performanța organizațională</b>		Vă rugăm să indicați, pe o scară de la 1 la 7 (1 = deloc adevărat; 7 = perfect adevărat), în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații în ceea ce privește compania dumneavoastră. În comparație cu cei mai importanți concurenți ai noștri ..	Scala Likert în șapte puncte	Adaptat din Cegarra-Navarro et al. (2016)
	OP1	... oferim servicii de o calitate mai bună.		
	OP2	... avem procese interne mai eficiente.		
	OP3	... suntem mai eficienți în ceea ce privește utilizarea resurselor.		
	OP4	... avem mai mulți clienți mulțumiți.		
	OP5	... servim clienții mai rapid.		
	OP6	... compania noastră se dezvoltă tot mai mult.		
	OP7	... compania noastră este mai profitabilă.		
	OP8	... compania noastră este mai productivă.		
<b>Utilizarea ESM</b>		Vă rugăm să indicați, pe o scară de la 1 la 7 (1 = deloc adevărat; 7 = perfect adevărat), în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații în ceea ce privește compania dumneavoastră.	Scala Likert în șapte puncte	Adaptat din Foltean et al. (2019)
	ESMU1	Compania mea utilizează rețelele sociale de întreprindere pentru a partaja conținut între angajați.		
	ESMU2	Compania mea folosește rețelele de socializare pentru a crea conversații între angajați.		
	ESMU3	Compania mea folosește rețelele de socializare pentru a crea relații sociale între angajați.		
	ESMU4	Compania mea utilizează rețelele sociale de întreprindere pentru a gestiona comunitățile de angajați.		
<b>Competitivitatea de mediu</b>		Vă rugăm să indicați, pe o scară de la 1 la 7 (1 = deloc adevărat; 7 = perfect adevărat), în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații în ceea ce privește compania dumneavoastră.	Scala Likert în șapte puncte	Adaptat din Jansen et al. (2006)
	EC1	Concurența pe piața noastră locală este intensă.		
	EC2	Unitatea noastră organizațională are concurenți relativ puternici.		
	EC3	Concurența pe piața noastră locală este extrem de ridicată.		
	EC4	Concurența în materie de prețuri este un semn distinctiv al pieței noastre locale.		
<b>Intensitatea cunoștințelor</b>	KI	Per ansamblu, compania mea poate fi caracterizată ca fiind una cu utilizare intensivă a cunoștințelor.	Scala Likert în șapte puncte	Adaptat din Smith (2002)

#### 4 Colectarea datelor și Estimarea modelului de traseu PLS-SEM

Pentru această cercetare, au fost rugați să participe directori din diferite organizații care activează în țările vorbitoare de limbă germană, deoarece aceștia ar avea o bună imagine de ansamblu asupra organizațiilor lor și ar fi capabili să ofere răspunsuri valide la chestionar. În cooperare cu un furnizor de panouri profesionale, au fost invitați să participe furnizorii de panouri, organizații cu cel puțin 250 de angajați, deoarece astfel de organizații ar dispune probabil de suficiente resurse pentru a se angaja în strategii de ambidexritate (explorare și exploatare) și probabil că ar folosi ESM în scopuri de comunicare internă. Procesul de colectare a datelor a avut loc în decembrie 2022, pe parcursul a două săptămâni. În total, 200 de respondenți au completat chestionarul. Acest lucru corespunde unei rate de finalizare de 35,4%<sup>1</sup>. Ilustrează numărul de participanți la procesul de colectare a datelor. Timpul mediu (media aritmetică) de completare a chestionarului a fost de 9 minute și 50 de secunde.

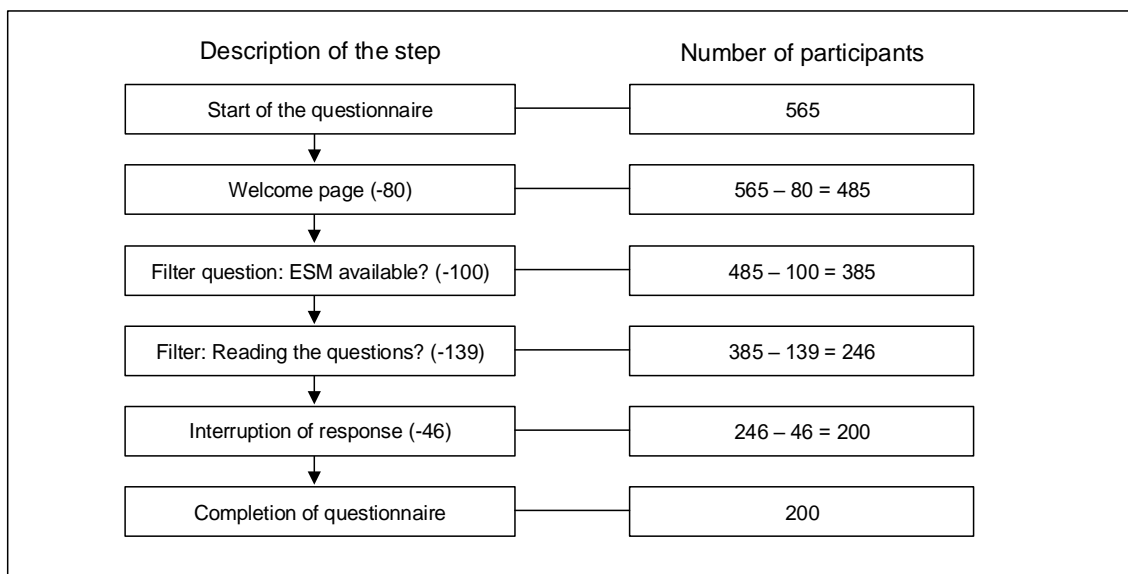


Figura 5: Privire de ansamblu asupra numărului de participanți la procesul de colectare a datelor  
Sursă: Compilarea proprie

Tabelul 3 arată ce sectoare de activitate sunt reprezentate în rândul participanților.

<sup>1</sup>  $200 / 565 = 0,354$

Tabelul 3: Privire de ansamblu asupra industriilor reprezentate în eșantion  
Sursă: Compilarea proprie

Industrie	Numărul de întreprinderi din eșantion
Construcții	8
Minerit	0
Servicii	38
Ospitalitate	3
Servicii de sănătate și servicii de asistență socială	17
Imobiliare și locuințe	1
Comerț	21
Nave	3
Informare și comunicare	17
Spectacole, evenimente culturale și recreative	4
Agricultură și silvicultură, pescuit	0
Industria prelucrătoare	37
Infrastructură	4
Altele	47
	Σ 200

Rezultatele calculului coeficientului de cale al efectelor directe din model arată că ambidextrăutatea are un impact semnificativ și pozitiv asupra agilității antreprenoriale (0,145) și a agilității adaptative (0,304), susținând H1 și H2. Agilitatea antreprenorială și adaptivă, la rândul lor, afectează pozitiv performanța organizațională (0,543 și 0,249), susținând H3 și H4. Efectul direct al ambidexterității asupra performanței organizaționale (H5) are un coeficient de traiectorie de 0,065.

În plus față de efectele directe presupuse, această teză a continuat să analizeze efectele moderatoare presupuse. Analiza evidențiază trei coeficienți de traiectorie negativi, nesemnificativi, pentru moderatorul utilizarea ESM: -0,183 ( $p^{\circ} = 0,096 \rightarrow$  nesemnificativ (ns)) pentru impactul său asupra relației ambidexteritate-agilitate antreprenorială (H6), -0,213 ( $p^{\circ} = 0,057 \rightarrow$  ns) pentru relația ambidexteritate-agilitate adaptivă (H7) și -0,069 ( $p^{\circ} = 0,243 \rightarrow$  ns) pentru relația ambidexteritate-performanță organizațională (H8).

În ceea ce privește impactul moderator al competitivității de mediu, analiza arată un rezultat mixt în ceea ce privește semnificația. Coeficienții de traiectorie pentru impactul său asupra relației dintre ambidexteritate-agilitate antreprenorială (H9) este de 0,163 ( $p^{\circ} = 0,057 \rightarrow$  ns) pentru relația ambidexteritate-agilitate adaptivă (H10) este de 0,266 ( $p^{\circ} = 0,009$ ), iar pentru relația ambidexteritate-performanță (H11) este de -0,21 ( $p^{\circ} = 0,747 \rightarrow$  ns).

În ceea ce privește intensitatea cunoștințelor de moderator, s-a constatat din nou un rezultat mixt. Acesta arată doi coeficienți de traiectorie pozitivi și semnificativi și un efect negativ, nesemnificativ. Impactul său asupra relației dintre ambidexteritate-agilitate antreprenorială are un coeficient de traiectorie de 0,169 ( $p^{\circ} = 0,021$ ); impactul său asupra relației dintre ambidexteritate-agilitate adaptivă prezintă un coeficient de traiectorie de 0,183 ( $p^{\circ} = 0,012$ ); iar impactul său asupra relației dintre ambidexteritate și performanța organizațională este de -0,13 ( $p^{\circ} = 0,838$ ).

După ce au fost determinați coeficienții de traseu, a fost evaluată puterea explicativă a

modelului. Acest lucru a fost realizat prin calcularea coeficienților de determinare ( $R^2$ ). Valorile  $R^2$  pot fi interpretate ca o măsură a puterii de predicție în eșantion (Hair et al. 2022). Coeficienții de determinare variază între 0 și 1, numerele mai mari reprezentând niveluri mai mari de putere explicativă. Agilitatea antreprenorială prezintă o valoare  $R^2$  de 0,419. Agilitatea adaptativă prezintă o valoare  $R^2$  de 0,384. Acest lucru înseamnă că ambidexteritatea împreună cu moderatorii explică 41,9% din variația agilității antreprenoriale și 38,4% din variația agilității adaptative. La rândul lor, ambele constructe ale agilității explică 60,9% din variația performanței organizaționale ( $R^2=0,609$ ). raportează valorile  $R^2$  așa cum au fost obținute din SmartPLS<sup>4</sup>.

*Tabelul 4: Rezultatele calculului valorilor  $R^2$  în modelul de cercetare*

Sursă: Compilare proprie pe baza rezultatelor obținute din SmartPLS<sup>4</sup>

	<b><math>R^2</math></b>
<b>Agilitate antreprenorială</b>	0,419
<b>Agilitate adaptivă</b>	0,384
<b>Performanța organizațională</b>	0,609

prezintă rezultatele analizei PLS-SEM (valorile  $R^2$ , coeficienții de traseu și nivelurile de semnificație).

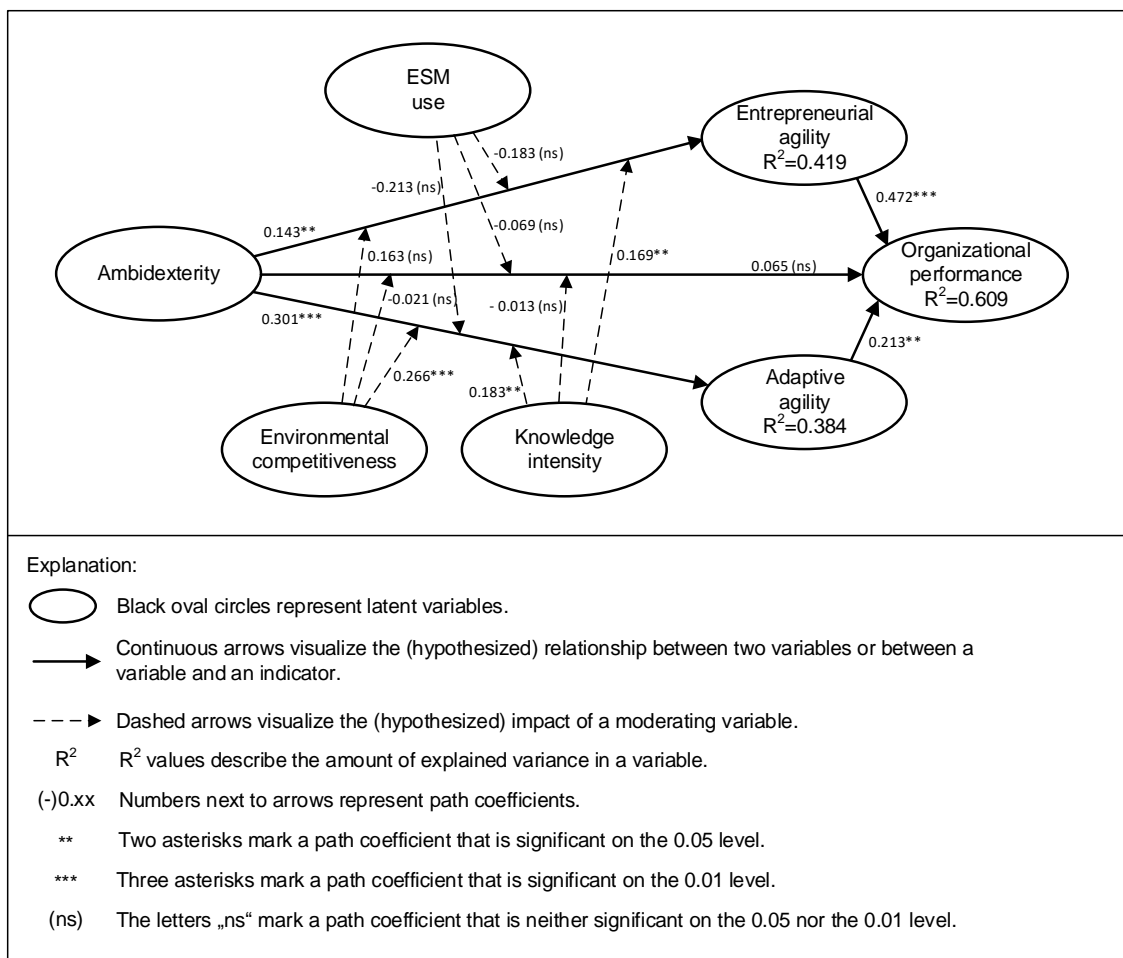


Figura 6: Modelul de cercetare cu valorile R<sup>2</sup>, coeficienții de traseu și nivelurile de semnificație  
 Sursă: Compilare proprie pe baza rezultatelor obținute din SmartPLS<sup>4</sup>

arată care dintre ipotezele acestei teze sunt susținute de rezultatele analizei.

Tabelul 5: Privire de ansamblu asupra ipotezelor confirmate ale acestei teze  
 Sursă: Compilare proprie pe baza rezultatelor obținute din SmartPLS<sup>4</sup>

Ipoteză	Relația	Ipoteza se confirmă?
H1	Ambidexteritate → Agilitate antreprenorială	✓
H2	Ambidexteritate → Agilitate adaptivă	✓
H3	Agilitatea antreprenorială → Performanța organizațională	✓
H4	Agilitate adaptivă → Performanță organizațională	✓
H5	Ambidexteritate → Performanță organizațională	X
H6	Utilizarea ESM * ambidexteritate → agilitate antreprenorială	X
H7	Utilizarea ESM * ambidexteritate → agilitate adaptivă	X
H8	Utilizarea ESM * ambidexteritate → Performanță organizațională	X
H9	Competitivitatea mediului * ambidexteritate → agilitate antreprenorială	X

H10	Competitivitatea mediului * ambidexteritate → agilitate adaptivă	✓
H11	Competitivitatea mediului * ambidexteritate → Performanța organizațională	X
H12	Intensitatea cunoștințelor * ambidexteritate → Agilitate antreprenorială	✓
H13	Intensitatea cunoștințelor * ambidexteritate → Agilitate adaptivă	✓
H14	Intensitatea cunoștințelor * ambidexteritatea → Performanța organizațională	X

## 5 Discuție și concluzii

Această teză și-a propus să examineze conceptul de agilitate într-un context de învățare organizațională. În special, rezultatele au arătat că ambidexteritatea este un predictor al agilității și conduce la agilitate antreprenorială, precum și la agilitate adaptivă. Cercetările anterioare au examinat impactul ambidexterității asupra agilității în mare parte în contextul sistemelor informatice (de ex. Lee et al. 2007; Zhen et al. 2021; Zhou et al. 2018). Analiza principalului model de cercetare a confirmat un efect pozitiv al ambidexterității asupra agilității într-un context mai larg de afaceri. Ambele constructe ale agilității, la rândul lor, determină performanța organizațională, agilitatea antreprenorială având un efect mai puternic decât agilitatea adaptivă. Acest rezultat confirmă cercetările anterioare privind relația agilitate-performanță (de ex. Alfalla-Luque et al. 2023; Cegarra-Navarro et al. 2016; Nejatian et al. 2018). În ansamblu, analiza constată efecte pozitive și semnificative care confirmă relațiile principale presupuse (H1-H4). Deoarece efectul direct al ambidexterității asupra performanței organizaționale nu este semnificativ (H5), efectul ambidexterității asupra performanței este complet mediat de ambele constructe ale agilității. Aceste rezultate sunt în contrast cu publicațiile anterioare privind efectul ambidexterității asupra performanței organizaționale (de ex. He and Wong 2004; Kafetzopoulos et al. 2023; Peng et al. 2019). Rezultatele acestei teze sugerează că efectul performanței ambidextre în mod indirect prin intermediul constructului de agilitate. Aceste rezultate conduc la întrebarea dacă examinările publicațiilor menționate pot fi, de asemenea, indirecte prin intermediul capacităților organizaționale relevante. Sunt de dorit cercetări suplimentare în diferite medii de cercetare pentru a confirma rezultatele acestei teze.

În ceea ce privește efectele moderatoare, analiza a arătat o imagine mixtă. În primul rând, niciunul dintre efectele moderatoare presupuse ale utilizării ESM (H6-H8) nu a fost confirmat în modelul inițial. În lipsa unor studii anterioare pe această temă, acesta este un rezultat important cu privire la rolul utilizării ESM în dezvoltarea agilității organizaționale. Cu toate acestea, analiza modelului alternativ de cercetare confirmă că utilizarea ESM are un

impact asupra ambelor elemente de agilitate. Cu toate acestea, se pare că platformele ESM nu vehiculează cunoștințe care să se refere la ambidexteritate pentru a sprijini agilitatea. O posibilă explicație pentru efectul direct al utilizării ESM asupra agilității este că utilizarea ESM sprijină diseminarea cunoștințelor tacite care pot alimenta deciziile manageriale privind utilizarea resurselor organizaționale care pot duce la dezvoltarea agilității. Acest rezultat este important, deoarece sugerează că utilizarea platformei ESM poate avea efecte organizaționale măsurabile. ESM nu este doar o simplă platformă de comunicare, ci utilizarea sa poate face ca organizațiile să devină agile și să conducă la efecte dezirabile, cum ar fi performanța. Acestea pot oferi o modalitate de a asigura supraviețuirea organizației și o bază pentru prosperarea organizației.

În al doilea rând, s-a constatat că competitivitatea mediului moderează relația ambidexteritate-agilitate adaptivă, dar nu și relația ambidexteritate-agilitate antreprenorială sau relația ambidexteritate-performanță, astfel încât H11 a fost confirmată, iar H9 și H10 respinse. Această perspectivă contribuie la cercetarea privind dezvoltarea agilității în condiții VUCA (*de ex.* Chakravarty et al. 2013; Mao et al. 2015; Panda and Rath 2018a). Aceste rezultate arată că competitivitatea mediului este deosebit de importantă atunci când vine vorba de dezvoltarea aspectului de agilitate pasivă (agilitate adaptivă). Aceasta joacă un rol minor în ceea ce privește aspectul activ (agilitatea antreprenorială) în cadrul cercetării actuale.

În al treilea rând, s-a demonstrat că intensitatea cunoștințelor moderează pozitiv efectul ambidexterității asupra ambelor constructe de agilitate, dar nu și asupra performanței organizaționale, ipotezele H12 și H13 au fost susținute, iar H14 a fost respinsă. Aceste rezultate confirmă efectul moderator al intensității informației asupra relației KMC-agilitate raportat de Mao et al. (2015). Examinarea prezenței eterogenității neobservate în datele cu rezultat negativ a indicat că rezultatele sunt solide.

În general, agilitatea organizațională pare a fi un subiect vibrant care a câștigat popularitate în cercetarea în domeniul managementului operațional în ultimii ani. Numărul de lucrări de cercetare pe această temă subliniază importanța sa (*de ex.* Junni et al. 2013; Tallon et al. 2019; Walter 2020).

Această teză oferă un set de implicații substanțiale pentru practică. În primul rând, oferă practicienilor informații despre cum să valorifice învățarea organizațională pentru a dezvolta agilitatea. Constatările indică faptul că atât strategiile de explorare, cât și cele de exploatare sunt relevante în această privință.

În al doilea rând, cercetarea constată că organizațiile ambidextre (echilibrate) ating niveluri mai ridicate de agilitate și, prin urmare, oferă o indicație clară cu privire la modul în care acestea își pot investi resursele financiare pentru a-și dezvolta în continuare capacitatea de agilitate. Aceasta a oferit sprijin empiric pentru ipoteza ambidextră. Aceasta este o constatare care sugerează că directorii ar trebui să se străduiască să echilibreze strategiile de explorare și de exploatare dacă urmăresc să obțină agilitate și o performanță organizațională sporită. De

asemenea, organizațiile se pot baza pe elementele modelului de măsurare propus pentru a înțelege care sunt factorii care modelează ambidexteritatea. Practicienii pot deduce strategii specifice de inovare pentru a maximiza ambidextră și pot utiliza informațiile pentru a facilita dezvoltarea agilității organizațiilor lor.

În al treilea rând, teza oferă recomandări pentru directori cu privire la modul de a face față condițiilor VUCA: Prin dezvoltarea agilității organizaționale; Perspectivele sale cu privire la modul în care agilitatea organizațională mediază relația dintre ambidexteritate și performanță pot fi utilizate pentru a proiecta strategii adecvate de explorare și exploatare care să faciliteze agilitatea. Ambele dimensiuni ale agilității (atât cea activă, cât și cea pasivă) pot avea o contribuție semnificativă la performanța organizațională. Aceasta este baza pentru a prospera în condiții de concurență intensă. În plus, impactul mai puternic asupra agilității adaptative sugerează că ambidexteritatea este o soluție eficientă pentru a construi o rezistență la perturbările frecvente care pun din ce în ce mai multe provocări asupra operațiunilor companiilor și lanțurilor de aprovizionare din întreaga lume.

În al patrulea rând, deoarece modelul de cercetare a fost testat cu date dintr-o gamă largă de industrii, rezultatele se bazează pe o distribuție robustă a eșantionului. În plus, analiza PLS-SEM a arătat că modelul de cercetare are o bună putere de predicție. Acest lucru înseamnă că rezultatele sale pot fi bine generalizate (predicție în afara eșantionului). Rezultatele analizei PLS-SEM arată, de asemenea, modul în care efectele sunt condiționate de competitivitatea mediului și de intensitatea cunoștințelor, permițând directorilor să explice aceste efecte de moderare. Teza relevă faptul că rolul ambidexterității în abordarea acestor perturbări (*adică* agilitatea adaptivă) crește odată cu creșterea nivelului de competitivitate a mediului. Odată cu creșterea gradului de intensitate a cunoștințelor, efectele ambidexterității asupra ambelor dimensiuni ale agilității cresc.

În al cincilea rând, în timp ce utilizarea ESM pare să nu faciliteze efectul ambidexterității, teza oferă un indiciu privind efectul pozitiv al utilizării ESM asupra dezvoltării agilității. Accelerate de pandemia COVID-19, multe organizații și-au intensificat eforturile de utilizare a ESM în scopuri interne. Deși au fost exprimate îngrijorări cu privire la faptul că utilizarea ESM poate duce la o pierdere de timp (de ex. Lardon-Lopez et al. 2022), efectele dezirabile asupra variabilelor organizaționale, cum ar fi agilitatea, au rămas necunoscute. Această teză indică faptul că utilizarea ESM poate într-adevăr facilita rezultate organizaționale pozitive, în special dezvoltarea agilității.

În al șaselea rând, în mod specific, rezultatele IPMA pot servi la deducerea și prioritizarea acțiunilor executive pentru a stimula performanța organizațională. Rezultatele au arătat că activitățile care facilitează dezvoltarea agilității adaptative, precum și a agilității antreprenoriale sunt deosebit de importante pentru optimizarea performanței organizaționale.



Pentru a rezuma, această teză oferă patru contribuții principale. În primul rând, arată că agilitatea mediază relația ambidexteritate-performanță. Aceasta este o descoperire crucială a acestei teze, deoarece pune la îndoială relația stabilită între ambidexteritate și performanță, stabilită în lucrările privind ipoteza ambidexterității. Rezultatele acestei teze arată că acest efect este mai cuprinzător. Ambidexteritatea determină performanța organizațională în mod indirect, prin intermediul agilității antreprenoriale și adaptive. În al doilea rând, se propune un model alternativ de măsurare a conceptului de ambidexteritate. Aceasta este o contribuție importantă la cercetarea privind ambidexteritatea organizațională, deoarece oferă un model de măsurare a ambidexterității care permite surprinderea aspectului de tensiune al ambidexterității, ce pare să fi fost neglijat în cercetările anterioare. Această nouă măsură oferă o perspectivă suplimentară asupra conceptului de ambidexteritate și deschide calea pentru examinări ulterioare ale fenomenului. În al treilea rând, se analizează rolul utilizării ESM în relația ambidexteritate-agilitate. În timp ce ipoteza inițială a utilizării ESM ca moderator al relației ambidexteritate-agilitate nu a fost susținută de date, analiza modelului alternativ de cercetare a arătat că utilizarea ESM exercită un efect direct asupra dezvoltării agilității organizaționale. Acesta este un rezultat crucial pentru cercetarea în domeniul ESM, deoarece confirmă faptul că utilizarea unor astfel de platforme poate avea efecte organizaționale importante. Deoarece stimulează agilitatea organizațională, stabilirea platformelor ESM poate fi un efort strategic important în cadrul organizațiilor. În al patrulea rând, se arată modul în care competitivitatea mediului și intensitatea cunoștințelor moderează efectul ambidexterității asupra agilității. Aceste rezultate sugerează că efectele presupuse depind de condițiile de mediu, precum și de caracteristicile organizaționale. Aceste informații pot fi utilizate pentru a adapta efectele principale la condițiile organizaționale specifice.

În general, această teză face să avanseze cunoștințele privind agilitatea organizațională și natura ambidexterității. Ca atare, teza contribuie la acoperirea mai multor lacune importante din literatura de specialitate. Prin cele câteva contribuții ale sale, această teză aduce plus valoare cercetării în domeniul managementului operațional și deschide calea pentru examinări aprofundate ale relațiilor dintre ambidexteritate, agilitate organizațională și performanță.

