

متمایز کردن ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی : یک مدل مفهومی از ابهام علی و مزیت

رقابتی پایدار

ابهام علی یک ساخت نهادینه شده در ادبیات استراتژی است. تئوریسین ها هنوز در این باره اختلاف دارند و به دنبال اصلاح در ساخت راه هایی از ابهام هستند تا تاثیرش را بر روی مزیت رقابتی پایدار نشان دهند.

برای نشان دادن این حدود، من یک مدل تئوریکی را ارائه می دهم که اجزای ابهام علی را براساس مشخصه ها و مرز های شرکت بیان کند.

این مدل درک ما را از ابهام علی عمیق می کند و راهی را برای تحقیقات آینده ایجاد می کند. سازمان ها آشفته هستند. هر روز مدیران باید راه حل هایی را پیدا کنند و تعهداتی را بر اساس داده های ناکافی، ناواضح و متناقض ایجاد کنند.

ابهام علی یک پیوستار است که درجه ای را که تصمیم گیران رابطه بین داده ها و نتایج سازمانی را درک می کنند، نشان می دهد. به خاطر اینکه مسائل استراتژیک آشفته و مدیران هم به طور محدود منطقی هستند و همچنین همه نتایج مرتبط به منابع استراتژیک و ستاده هایشان به طور علی مبهم هستند.

در مجموع روش شناسی درباره دانش و یادگیری در سازمان ها متفاوت است و سوال کمی وجود دارد که عملکرد یک شرکت به طور مشخص بستگی به چیزی دارد که می داند.

درسازگاری با تحقیقات گذشته روی ابهام علی، من ازواژه "شایستگی" برای شرح منابع، دانش، یا قابلیت‌ها استفاده می کنم که شرکت را به طوری متمایز می کند که در مزیت رقابتی پایدار پیشرو باشد. چشم انداز شایستگی محور روی مدیریت استراتژیک، ابهام علی را به عنوان یک ساخت مهم نشان می دهد. ابهام علی همچنین برای رویکرد منبع محور (RBV) هم در مرکز می باشد اما آن همچنین مرتبط به تئوری رفتاری شرکت، اقتصادهای تکاملی، یادگیری سازمانی و ادبیات قابلیت های پویا می باشد.

حتی دانشمندانی که در RBV متخصص هستند، ربط تشریحی و توصیفی آن را تایید می کنند چرا که ابهام علی درباره شایستگی های کلیدی ، نتایج استراتژیک مهمی ایجاد می کنند.

ابهام علی به اختلافات بین شرکتی در سود آوری، انتقال دانش و سرعت تنوع حوادث مرتبط است. علی رغم توجهات و پیشرفتهای مهم ، هنوز ابهام قابل توجهی برای ابهام علی وجود دارد.

هدف از این مقاله شفاف سازی، تعمیق و توسعه درک تئوریک ما از ابهام علی و رابطه آن برای تعریف یک ستاده سازمانی در مدیریت استراتژیک -مزیت رقابتی پایدار- است.

من به دنبال این هستم تا ساختی را در ادبیات مدیریت استراتژیک اثبات کنم و مسیری را برای دانشمندان سازمانی ارائه دهم.

در ابتدا من تحقیقی را روی شایستگی ها ، مزیت رقابتی و ابهام علی شرح می دهم. سپس یک مدل تئوریک را ارائه می دهم ابهام علی را بر اساس مرزهای شرکت جز بندی کند به صورتی که ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی را متمایز کند و ستاده حاصل از این تمایز را به وضوح نشان دهد.

سپس مدل را شرح می دهم که شامل پیشینیان و میانجی هایی تاثیر گذار بر ابهام علی بین شرکتی و درون شرکتی باشد. بحثی در زمینه موارد تئوریک و عملی این بینش ها در زیر می آید:

پیشینه تئوریک:

دیدگاه های شایستگی محور به سازمان به دنبال شرح اختلافات بین شرکتی از طریق تحلیل عناصر درونی سازمانی هستند.

طرفداران این چشم اندازها فرض می کنند که یک شرکت آمیخته ای از منابع و قابلیت های درونی است که منابع به طور نا همگن میان رقبای یک صنعت توزیع شده و اینکه اختلافات بین شرکتی در منابع و حفظ درآمدهاست.

فرض اساسی در RBV این است که شرکت های موفق منابع و قابلیت های داخلی دارند که با ارزش ، نادر ، غیر قابل تقلید و جایگزین نشدنی هستند.

تحقیقات RBV ارزش افزوده را به عنوان یک برون داد تلقی می کند و بر روی فرصت های تدریجی تاکید می کند تا مزیت رقابتی و دفاعی خود را حفظ کند تا مانع از نابودی مزیت رقابتی شود.

یک مثال مفهوم مکانیزم های مجاست که موانعی برای تلاش های بالقوه رقبا جهت ورود به بازار یا کاهش احتمال موفقیت رقبا ایجاد می کند.

تحقیقات روی یادگیری سازمانی، فرایندهایی که روی پتانسیل واحد های سازمانی تأثیر می گذارند را برای توسعه شایستگی شان نشان می دهد.

این ادبیات و تحقیق مرتبط روی نوآوری تکنولوژیکی و قابلیت های پویا که نشان دهنده این است که شرکت ها چگونه مزیت رابه وسیله تولید شایستگی های جدید و توسعه شایستگی های مکوجود به صورتی اثربخش تر از رقبا حفظ می کنند، که ارزش افزوده را از طریق انتقال شایستگی و تکرار آن تعمیق می کند.

دانشمندان سازمانی تشخیص داده اند که ابهام علی در پایداری اختلافات بین شرکتی نقش دارد.

تعداد زیادی از مقالاتی که، هم تئوریک و هم عملی، تاکید بر ابهام علی دارند درک ما را از ساخت و جایگاه آن در ادبیات مدیریت استراتژیک توسعه می دهد.

در قسمت بعد من تحقیقات موجود را به منظور شناسایی عناصر ساختی ابهام علی و ساخت های مرتبط به آن و آشکار سازی انسجام ها و اختلافات شرح می دهم.

یک مطالعه کامل از ادبیات 13 مطالعه را در زمینه ابهام علی شناسایی کرده است. در واقع این مطالعات یک بازنگری جامع به مقالات مدیریتی است که به ابهام علی تاکید کرده اند.

جدول 1 این مطالعات را از 5 چشم انداز خلاصه می کند:

- تعریف ابهام علی
- متغیر های وابسته
- حوزه یا فرضیات تصمیم گیران در رابطه با عواملان مهمی که ابهام علی را تجربه کرده اند.
- سوابق مربوط به ابهام علی

• یافته های کلیدی و نتایج مرتبط با ابهام علی

در زیر من آن مطالعات را تا به امروز بازنگری، جمع بندی و نقد می کنم.

ابهام علی به عنوان یک ساخت شناختی و استراتژیک:

در ادبیات، ابهام علی به عنوان یک ساخت شناختی و استراتژیک می باشد که درک تصمیم گیران را از رابطه بین شایستگی و ستاده سازمانی آشکار می کند. که این با دیدگاه مرتبط با علیت به عنوان یک ساخت ذهنی متناقض نیست.

توضیحاتی مثل " ناتوانی در بیان مسائل "، " زمانی که ربط به درستی درک نمی شود"، یا " زمانی که درک ناقص است" یا " ندانستن چرایی چیزی که انجام شده"، شباهت را در تعریف ابهام علی به عنوان موضوع عدم اطمینان در قضاوت اشیا نشان می دهد.

علمای ابهام علی به دنبال این هستند تا بین ساخت و عملکرد سطح شرکت و متغیر های وابسته که در بر گیرنده پایداری در مزیت رقابتی و سود آوری شرکت می شوند، ارتباطی ایجاد کنند.

در دیگر مطالعات محققین تاکید بر ساخت های سازمانی دارند که رابطه بین ابهام علی و ستاده های عملکرد سازمانی را آشکار یا پنهان می کند.

این متغیر ها شامل انتقال و توسعه دانش و سرعت تنوع حوادث است. با توجه به نقش مرزهای سازمانی، این دانشمندان 3 رویکرد را برای تعریف حیطه واحدهای تصمیم گیری و برای نشان دادن اهمیت اختلافات ابهام علی بین تصمیم گیران تعریف کرده اند.

یک رویکرد ابهام علی را به عنوان سهمی بین همه تصمیم گیران هم درون سازمان و هم بیرون آن در نظر می گیرد. از این چشم انداز نوساناتی که متغیرها در سطوح ابهام علی بین تصمیم گیران ایجاد می کنند یا پنهان است یا آنقدر به سرعت حذف می شوند که غیر مرتبط هستند.

Barney این چشم انداز را به عنوان یک ادعای تئوریک پابرجا معرفی می کند و بیان می کند که:

برای اینکه ابهام علی منبعی برای مزیت رقابتی پایدار باشد ، همه شرکت های رقیب باید یک درک ناکاملی از ربط بین منابع تحت کنترل شرکت و مزایای رقابتی شرکت داشته باشند. اگر یک شرکت در حال رقابت این ربط را درک کند در حالی که دیگران آن را درک نکنند ، در بلند مدت که این اطلاعات بین همه رقبا پخش شود، ابهام علی از بین می رود.

در مقابل یک فرض اساسی دیگر مطالعات این است که سطوح ابهام علی بین تصمیم گیران داخلی و رقبا متفاوت است. این محققین موقعیت هایی را توصیف می کنند که ابهام علی بیرونی ها بزرگتر از درون شرکت است و آنها موقعیت های ابهام علی درون شرکتی را از دست می دهند.

در یک رویکرد سوم محققین ابهام علی را به حیطه باریکی از تصمیم گیران محدود می کنند و ابهام علی تجربه شده توسط افراد دیگر خارج از این ناحیه را نادیده می گیرند .

مطالعات مفاهیم زیر را آزمایش کردند:

- ابهام علی درون شرکتی تجربه شده در میان رقبای صنعتی
- ابهام علی در میان مدیران در یک شرکت کانونی
- ابهام علی تجربه شده توسط مدیران ارشد در یک شرکت در ارتباط با شایستگی های شرکای متحدشان

متغیر های مرتبط و سطوح تحلیل:

دیگر ساختهای مرتبط ویژگی های شایستگی ها یا چیزی که ابهام علی است و ویژگی های تصمیم گیران مرتبط یا تجارب ابهام علی را نشان می دهد.

Read & DeFillip کار اصلی را در شرح ویژگی های اصلی که یک شایستگی را با ابهام می آمیخت ، ترکیب کردند و توافق کردند روی این که شرکت ها باید دوباره روی منابع ابهام : ضمنی بودن^۱ ، پیچیدگی^۲ و مشخصه های دارایی ها^۳ سرمایه گذاری کنند. درجه بالایی از ضمنی بودن در دانش و مهارت های غیر کد گذاری شده که در عمل

¹ tacitness

² complexity

³ Asset specificity

به دست می آید، وجود دارد که چالش را در درک رابطه بین شایستگی و ستاده را افزایش می دهد. پیچیدگی بالای شایستگی، که شایستگی همان است که در منابع، تکنولوژی ها و افراد جمع شده است، نیز این چالش شناختی را افزایش می دهد.

مثال های دیگر ویژگی های شایستگی در ارتباط با ابهام علی شامل وابستگی متقابل شایستگی یک شرکت با فعالیت های غیر متعارف یک سازمان و هم زمانی بین فعالیت های فرعی است.

در ارتباط با کسی که سوال می پرسد، درک ابهام علی نیاز به بینشی در مورد ویژگیها و ارتباط بین واحد های تصمیم گیریدارد. این ویژگیها با واحدهای تصمیم گیری در سطوح چندگانه آزمایش شده اند. زمانی که تنوع در انتخاب واحد های تصمیم گیری یک سری موضوعات نگران کننده در رابطه با توسعه ساختی دارند، تحقیق بر روی ابهام علی به وسیله گره زدن ابهام علی به اعضای خاصی از سازمان ادامه پیدا می کند.

همه محققان با معمای سخت شناخت سطح تحلیل مساله روبرو می شوند. برای مدت طولانی، محققین ابهام علی این ایده را که سازمان شامل سطح و بازیگران چندگانه ای است که منافع متفاوتی دارند را نادیده می گرفت.

مطالعات اولیه به ماهیت چند سطحی ساخت توجه نمی کردند اما یومجموعه منسجمی از تصمیم گیرندگان را در نظر می گرفتند که درک آنها از شایستگی را برای شرکت نشان می دادند. بای مثال Lippman و Rumelt ساخت ابهام علی را معرفی کردند اما منابعش را مشخص نکردند.

تا یک دهه بعد از اینکه Lippman و Rumelt برای نخستین بار ابهام علی را به عنوان یک متغیر توزیعی تصادفی عملیاتی کردند، دیگر هیچ مطالعه ای منتشر نشد.

تحقیق Kogut و Zander روی انتقال ارادی و غیرارادی شایستگی های تکنولوژیکی یکنقطه برگشتی برای شایستگی ابهام علی بود.

این دانشمندان ارزیابی های تصمیم گیرندگان یک شرکت را از عملیات تکنولوژیکی خاص اندازه گیری می کردند و بنابراین پایه ایبرای تحقیق شایستگی سازمانی ایجاد کردند.

دردهه اخیر ، تحقیقات مفهومی و تجربی ابهام علی برای ایجاد گرهی واضح بین شایستگی و مجموعه ای از ذی نفعان ادامه داشت.

در سطح فردی ، Zollo و Winter به نقشی که تلاش های فردی و تاکید سازمانی می تواند در سطوح ابهام علی داشته باشد ، اشاره کردند.

در سطح دوم ، مطالعه Szulanski همبستگی بین ابهام علی و متغیر های شناختی - رفتاری را آشکار کرد مثل انگیزش و قابلیت های یادگیری .

در سطح شرکت ، یافته های Simonim آشکار کرد که کمبود تجربه شایستگی در سازمان منجر به ابهام می شود.

محققین همچنین بینشهایی را بر اساس روابط بین واحد های تصمیم گیری و بین شرکای قراردادی آشکار کرد.

Simonim رابطه بین شایستگی و گیرنده مورد نظر را بررسی کرد.

تحقیقات نشان می دهد که افزایش در ابهام علی منجر به افزایش فاصله بین فرهنگ های سازمانی و فرهنگ های ملی دو شرکت می شود.

تحقیق Szulanski نشان می دهد که یک رابطه سخت بین منبع و گیرنده با ابهام علی ایجاد می شود.

Coff بحث کرد که اختلافات بین سهامداران شرکت در مورد ابهام علی سهامداران را نسبت به خطری روانی

حساس می کند چرا که افراد اعتباری بیشتر در یک نقش مثبت دارند نسبت به آن چه که ارزشش را دارد.

اندازه گیری ابهام علی :

در تحقیقات مربوط به ابهام علی ، محققین رده ای از مفاهیم سازمانی و تصمیم گیرندگان را بررسی کردند. شامل

بهترین شیوه های کار ، انتقال شایستگی بین شرکای استراتژیک و شایستگی های سازمانی از دیدگاه مدیران سطح بالا

و میانی سازمان.

این محققین شایستگی را فقط آن چنان که در مجموعه ای از تصمیم گیرندگان باشد بررسی نکردند بلکه همچنین

معیار مهم با ارزش بودن در سازمان و ایجاد یک زمینه رقابتی را هم در نظر داشتند.

افراد مطلع سازمان - نه محققین - بهعنوان بهترینان شناسایی شدند و شرکای تجاری که از know how تکنولوژی و فرایند مطلع بودند، انتخاب شدند و شایستگی های خاص صنعت ایجاد شد.

درمجموع مطالعه Szulanski تحلیل تجربی Kogut و Zander را که با افراد مجزا انجام می شد از طریق ادغام منبع گیرنده و افراد مطلع طرف سوم توسعه داد.

جدول 2 توضیحات اندازه گیری های تجربی ابهام علی را نشان می دهد. مطالعه Simonim توسعه مفهومی و تجربی مهمی را دربررسی اثرات همزمان ابهام علی و ارتباطات چندگانه تامین کرد. در مجموع این مطالعه استفاده ازمدیران ارشد اجرایی را به عنوان افراد مطلع شروع کرد.

تحقیق بعدی به وسیله King و Zeithaml تفاوت های میان مدیران ارشد و میانی را در سطوح ابهام علی و درقوت رابطه بین ابهام علی و عملکرد شرکت آشکار کرد

King و Zeithaml ابهام علی بین شرکتی را از طریق سازمان های چندگانه در دو صنعت بررسی کردند.

این تحقیق اندازه هایی را که از طریق اختلافات درگروه های رقبا درصنعت بر روی یک سری از شایستگی های سطح صنعت بود، جمع بندی کرد.

درمجموع King و Zeithaml ابهام علی را درباره اراده رقابتی به عنوان شایستگی بر شمردند و آشکارکردند که ابهام علی درون شرکتی درمیان مدیران شرکت های با عملکرد ضعیف بیشتر از میزان ابهام درمدیران شرکت های موفق است.

کمبود های مطالعات موجود ابهام علی :

عملیات تا به امروز پیشرفت های مهمیرانشان می دهند و اهمیت اساسی مشخص کردن فرضیاتی درباره عناصر کلیدی ابهام علی را نشان میدهند.

درمجموع، بازنگری مطالعات موجود درزمینه ابهام علی یک سریاز کمبود ها را آشکار می کند.

یکی از آنها تحلیل طولی است: هر یک از مطالعات تحقیقی چند بخشی است. با در نظر گرفتن ماهیت پویای رقابت و ماهیت شایستگی ها و توانمندی های متمایز، کمبود تحقیق طولی روی ابهام علی مهم است.

توجه دیگر الگوبرداری تجربی است. هر مطالعه ای ابهام علی را به عنوان یک ساخت درون تحقیق در نظر می گیرد. هیچ مطالعه ای راهنمایی برای تعیین استاندارد تامین نکرد که ابهام علی بتواند در مطالعات مختلف اندازه گیری شود.

در مجموع مطالعه اخیر هرچند نشان نمی دهد که ابهام علی یک ساخت هموار یا ناهموار نیست یا اینکه چه سطحی از ابهام علی نیاز است تا این ابهام ایجاد شود.

این چالش ها اشاره دارد به 1/3 محدودیت مطالعاتی که تاکید بر ابهام علی داشته اند: یک شکست کلی برای جمع آوری پیشرفت های مرتبط در یادگیری سازمانی .

ادبیات یادگیری سازمانی در فرضیاتی دارد که انتقال دانش درون شرکتی احتمالاً مزیت رقابتی را حفظ می کند و انتقال دانش با ارزش به بیرون از شرکت مزیت رقابتی را از بین می برد.

مطالعات سخت تکنولوژیکی و عملی موضوعاتی را بررسی می کند که یادگیری درباره شایستگی ها را در زمینه های چندگانه بین شرکتی و درون شرکتی ، درون سازمان ها ، بین سازمان و بین واحد های به هم مرتبط شکل های سازمانی (مثل فرانشیز های غذایی سرد و یا هتل های زنجیره ای) را یا منع می کند یا تقویت می کند.

یادگیری سازمانی از تئوری تا داده با استفاده از اندازه گیری های عملکردی طولی توسعه یافته است . مثل منحنی های یادگیری تولید و بقای سازمانی تا اثرات تجربه را بین واحد ها و درون واحدها کمی کند.

در مجموع این مطالعات ارزیابی اعضای سازمان را از شایستگی های سازمان نشان نمی دهد، بلکه مطالعات یادگیری سازمانی عوامل رفتاری مهم در رابطه با نقش های سازمانی را جمع بندی می کند، مثل درآمد زایی کارگر و ساختار های مالکیت مدیران که در یک فضای رقابتی می تواند پایه ای بای بینش های تئوریک و عملی برای ابهام علی ایجاد کند.

بخش بعدی پایه ای برای بازنگری ادبیات و روشن سازی بینش هایی از مطالعات مربوط به یادگیری سازمانی است که مدلی را ارائه می دهد که رابطه مستقیم و واسطه ای که ابهام علی و مزیت رقابتی پایدار دارند را شرح می دهد.

یک مدل ابهام علی ، مرز های شرکت و مزیت رقابتی پایدار:

متغیر وابسته مدل ، پایداری مزیت رقابتی شرکت است. مراجع ابهام علی شامل :

- ویژگی های ذاتی شایستگی
- نشانه های ارتباط بین شایستگی و عملکرد
- خاصیت تفاوت های درون سازمانی
- خاصیت واحد های تصمیم گیری

من ستاده های سازمانی ابهام علی در میان مدیران شرکت را از ابهام علی میان رقبای شرکت جدا می کنم. بر طبق مدارک تحقیقات گذشته ، ناحیه تصمیم گیران می تواند در چندین راه محدود شود. در سطح اولیه، من ناحیه را به اعضای از سازمان محدود می کنم که درک یک شایستگی را دارند چه در فرد چه در سطح گروه و احتمالاً آن را در یک مزیت رقابتی در شرکت خوشان ترجمه می کنند.

بنابراین افراد مرتبط ممکن است تصمیم گیران در یک سازمان باشند که مسئول شایستگی یا افرادی هستند که در شرکت به دنبال رسیدن به این شایستگی هستند.

رقبا ممکن است تصمیم گیران در ارتباط با شرکت باشند که ممکن است یک رقیب جاری باشد یا یک رقیب بالقوه شامل تامین کنندگان و خریداران باشد.

تجزیه ابهام علی بر اساس مرزهای یک شرکت نتایج مهمی دارد . برای شرح این نتایج ، من ابهام علی را میان تصمیم گیران یک شرکت کانونی به عنوان ابهام درون شرکتی نشان می دهم.

من ابهام بین شرکتی را به عنوان ابهام علی میان رقبای تعریف می کنم. برای وضوح مطلب ، من مدلی را استفاده می کنم تا ابهام علی بین شرکتی را بین یک شرکت کانونی و یک رقیب واحد نشان دهم.

این در رابطه با توافق Kogut & Zander است که محدوده آن توانمندتریت رقیب است . تحقیق شایستگی محور قبلی نشان داد که درگیری رقابتی در یک سطح دوگانه اتفاق می افتد و آن رقابت بین شرکتی ، تشابه منابع را در یک جفت شرکت بررسی می کند.

اینارزشمند است که زمینه های سازمانی درگه را تعیین کنیم .نخست موقعیت هایی است که ابهام درون شرکتی و بین شرکتی ممکن است وجود داشته باشد.

یک شریک انگیزه دارد که شرکتی را به دست آورد که ابهام بین شرکتی برای رقبایش کاهش ناپذیر باشد. در طول ادغام و اکتساب چشم انداز شرکت کانونی از ابهام بین شرکتی تغییر می کند وتبدیل به ابهام درون شرکتی می شود.

البته مرز های شرکت در یک شرکت بین سازمانی وابسته به ساختار شرکت ومدت آن متفاوت است. نهایتا ، کشیدن خطوط بین تصمیم گیران بین شرکتی ودرون شرکتی در فضای شکل های سازمانی به هم متصل مثل فرانشیز می تواند تفاوت ظریف تری ایجاد کند مثل مغازه های فرانشیز شده متمایز که سهم مالکیت یکسانی از مالکان مجزا دارند(شکل 1)

ابهام علی بین شرکتی:

ابهام علی بین شرکتی موانعی را برای تقلید ایجاد می کند .در واقع این ابهام باعث می شود انتخاب های رقیب برای پر کردن شکاف شایستگی با شرکت محدود شود.ابهام بین شرکتی ممکن است یک رقیب را حتی از تلاش برای تقلید یک شایستگی باز دارد چراکه تصمیم گیران ممکن است درتشخیص ارزش شایستگی شکست بخورند و ممکن است آن را انتخاب نکنند به خاطر ریسکی که در تلاش برای انجام چیزی که نسبت به آن شناخت ندارند ، وجود دارد.

شرکت هایی که تلاش می کنند از یک شایستگی با درجه بالایی از ابهام بین شرکتی تقلید کنند با موانع زیادی روبرو می شوند.

در واقع بعضی دانشمندان معتقدند در سطوح نهایی ابهام علی بین شرکتی ، رقابت ممکن است فقط به صورت تصادفی به دست آید.

قضیه 1: با ثابت بودن دیگر شرایط، سطوح بالای ابهام علی بین شرکتی ، مزیت رقابتی پایدارتری ایجاد می کند چرا که * از تلاش های تقلیدی رقبا جلوگیری می کند * احتمال تقلید موفق را کاهش می دهد.

ابهام علی درون شرکتی :

زمانی که اثر ابهام علی بین شرکتی روی مزیت رقابتی یک شرکت کانونی، مثبت به نظر می رسد ، همان ممکن است در ابهام علی درون شرکتی درست نباشد.

King & Zeithmal بیان کردند که یک رابطه عکس بین ابهام درون شرکتی و عملکرد شرکت وجود دارد:

مدیرانی که در شرکتهای با عملکرد ضعیف کار می کنند با سطوح بالاتری از ابهام روبرو بودند. ابهام علی درون شرکتی از سرمایه گذاری مجدد روی شایستگی جلوگیری می کند.

شکست در درک رابطه بین یک شایستگی و عملکردش مانع از توانایی مدیران داخلی جهت یادگیری و تطبیق با آن شایستگی می شود.

ابهام درون شرکتی ممکن است انتخاب های تصمیم گیران را محدود کن و منجر به تصمیم گیری ضعیف شود.

در محیط های تجاری پویا ، شکست در درک رابطه بین موفقیت شرکت و احتمالات تغییر بازار می تواند شایستگی های کلیدی را به ممنوعیت تبدیل کند.

در مجموع ، هزینه های تحقیق اطلاعات منع کننده به صورت ابهام علی به احتمال زیاد مدیران شرکت را از تصمیمات سرمایه گذاری مجدد باز می دارد.

قضیه 2 a : با ثابت بودن دیگر شرایط ، سطوح بالاتر ابهام علی درون شرکتی احتمال کمتری برای مزیت رقابتی پایدار می آورد چرا که آن احتمال سرمایه گذاری مجدد روی شایستگی ها را کاهش میدهد.

این برای مدیران سخت است که زمانی که از ستاده های یک شایستگی نا مطمئن هستند دوباره از آن شایستگی استفاده کنند.

Read & DeFillippi بیان کردند که جایی که ابهام آنقدر بزرگ است که مدیران روابط علی درون شرکتی را درک نمی کنند یا جائیکه بی حرکتی عوامل وجود دارد در این صورت ممکن است استفاده از شایستگی ها برای رسیدن به مزیت رقابتی غیر ممکن باشد . شرکت ها زمانی می توانند ارزش ایجاد کنند که شایستگی ها توسعه داده شوند و فرصت های خط تولید و بهبود های فرایندی کشف شوند.

تحقیق تجربی نشان داد که نوآوری زمانی افزایش می یابد که فرصت های یک واحد برای تحرک شایستگی افزایش می یابد.

تحرک شایستگی به یک شرکت اجازه می دهد تا یک شایستگی راهرم کند. ابهام علی درون شرکتی مانع از تحرک یک شایستگی در داخل شرکت از میان سطوح چند گانه تصمیم گیران می شود. مدارک تجربی این ادعا را حمایت می کند.

تحقیق Szulanski یک رابطه را بین ابهام علی و کمبود تحرک بهترین عمل ها در سازمان های بزرگی که مطالعه کرده بود ، نشان داد.

قضیه 2b: با ثابت در نظر گرفتن دیگر شرایط ، سطوح بالاتر ابهام علی درون شرکتی کمتر منجر به مزیت رقابتی پایدار می شوند چرا که آنها موانع را برای انتقال شایستگی درون شرکتی افزایش می دهند.

ویژگی های شایستگی و نشانه های ابهام :

گام بعدی در توسعه مدل این است که روابط مستقیم و واسطه ای را که بر ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی تاثیر می گذارند ، شرح داده شود.

تحقیق پیشنهاد می دهد که ابهام علی در سازمانها مرتبط به مشخصه های شایستگی ها و روابط شایستگی - ستاده است.

در این بخش من توافق می‌کنم که ویژگی‌های شایستگی و رابطه شایستگی-ستاده مستقیماً بر ابهام‌علی درون شرکتی و بین شرکتی تأثیر می‌گذارند و اینکه رابطه بین یک شرکت کانونی و رقیبش مستقیماً بر ابهام‌علی بین شرکتی تأثیر می‌گذارد.

سپس من در مورد عوامل رفتاری که میانجی رابطه بین ابهام‌علی و ساخت‌های مرتبط است، بحث می‌کنم.

شایستگی‌ها :

همانگونه که در ادبیات بازنگری بحث شد، Read & DeFillippi بیان کردند که ویژگی‌های ذاتی شایستگی‌ها در ارتباط با ابهام‌علی هستند و چندین مطالعه هم این را تأیید می‌کنند.

تحقیق تئوریک و عملی پیشنهاد می‌دهد که 3 ویژگی شایستگی‌ها - پیچیدگی⁴ در مقابل سادگی⁵، ضمنی بودن⁶ در مقابل تفصیلی بودن⁷ و اتصال⁸ در مقابل وابستگی⁹ - سطوح ابهام‌علی رادر شرکت تحت تأثیر قرار می‌دهند.

شایستگی‌های پیچیده محدودیت‌های شناختی تصمیم‌گیران را تغییر می‌دهند و منجر به ابهام‌علی می‌شوند. شایستگی‌های پیچیده می‌توانند برای مدیران درون شرکت مبهم باشند همانگونه که برای رقبا هستند.

همانگونه که Barney توافق می‌کند، در سیستم‌های تکنولوژیکی پیچیده با وابستگی زیاد به نیروی انسانی، علل موفقیت یا شکست اغلب به سختی نسبت داده می‌شود. و نهادینه کردن رابطه علت-اثر بسیار سخت است.

Read & DeFillippi توافق کردند که اثر پیچیدگی روی ابهام‌علی بین شرکتی منحنی خطی است چرا که رشد هندسی در پیچیدگی افزایش می‌یابد.

در مجموع، ضمنی بودن هم بر درک رقیب و هم بر درک شرکت از رابطه ابهام‌تأثیر می‌گذارد. زمانی که شایستگی بسیار ضمنی است، حتی یک فرد مسئول برای شایستگی ممکن است از عمل‌های آن ناآگاه باشد.

⁴ complex

⁵ simple

⁶ tacit

⁷ articulated

⁸ interconnected

⁹ independent

مدارک تجربی رابطه مهمی را بین ویژگی ضمنی بودن و ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی نشان میدهد.

قضیه 3: پیچیدگی و ضمنیت بیشتر شایستگی ها ، سطح بالاتری از ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی می آورد.

Dierickx & Cool توافق کردند که در طول زمان ظرفیت یک شرکت برای جمع آوری منابع با ارزش وظیفه ی اتصال منابع موجود با منابع مورد هدف است. شایستگی های سیستمی که در تعاملات یک شرکت نهفته است برای افراد بیرون سازمان به سختی درک شده و تکثیر می شوند .

بر طبق نظر Read & DeFillippi زمانی که شایستگی بسیار خاص و وابسته به شرکت هستند این روابط ، مهارت ها و آرایش منابع می توانند برای رقابت مبهم باقی بمانند.

برای مثال شایستگی تولید و خدمات باارزش به طور موثرتر بین واحدهای سازمانی که در گیر فرانشیز یا روابط زنجیره ای هستند منتقل می شوند تا بین واحد های وابسته. شایستگی هایی که متصل به عناصر ویژه ای از سازمان هستند ممکن است که ابهام علی بین شرکتی را افزایش دهند.

قضیه 4: اتصال بیشتر شایستگی های شرکت ، سطح بالاتری از ابهام علی بین شرکتی می آورد.

نشانه های علیت:

فیلسوفان ، روانشناسان و دانشمندان سازمان توافق کردند که الگوهای روابط علت-اثر تفاوت های توانایی افراد را در ارزیابی علیت نشان می دهد.

برای مثال چالش ارزیابی علیت با پیوستگی فاصله ای و موقتی بین داده و ستاده اش کاهش می یابد. این نشانه های علیت به طور بالقوه مرتبط به تصمیم گیری است که تمایل دارند رابطه علی را بین شایستگی و ستاده های سازمانی ارزیابی کنند.

ناتوانی در مشاهده یک شایستگی در عمل مانعی برای تصمیم گیری موثر درباره آن شایستگی است.

ظرفیت یک شرکت برای بیرون کشیدن یک شایستگی در ارتباط با فراوانی، تازگی و نزدیکی استفاده اش است. تفاوت ها در افشای ستاده های یادگیری ممکن است بر سطوح و موفقیت تلاش های یادگیری تاثیر بگذارد. در ادبیات سازمانی اخیر، دانشمندان ربط فاصله سه بعدی را در توزیع دانش درون شرکتی و بین شرکتی مد نظر قرار داده اند.

یک شایستگی و ستاده اش پیوستگی دارند زمانی که ستاده از لحاظ فیزیکی نزدیک شایستگی اتفاق بیفتد. شایستگی دیگر شرکت در لجستیک از طریق سیستم بزرگ تکنولوژی اطلاعات نشان داده می شود که توسط روسای شرکت مدیریت می شوند و سطح پایین تری از پیوستگی سه بعدی را منعکس می کند. شرکت ها ممکن است از شایستگی به صورت تفکیک جغرافیایی وظایف تولید حمایت کنند، که این جداسازی مانع از انتقال شایستگی داخل شرکت می شود.

پیوستگی موقتی طول زمان را منعکس می کند وقتی که یک شایستگی نشان داده می شود و زمانی که مدارک مربوط به ارزش افزوده منابع آشکار می شود.

برای مثال یک شایستگی مکتب بازرگانی در برنامه ای آموزشی ارسال به بازار پستگی موقتی تری در اثرش بر روی عملکرد سازمانی دارد نسبت به شایستگی در مدرسه دانش آموزان زیر لیسانس در حال تحصیل که در آینده رهبران تجاری خواهند بود.

شکاف زمانی بین توسعه شایستگی های تکنولوژی و معارفه بازار تقاضا ها و عدم اطمینان ها را برای شرکت ها ارائه می دهد. درک تصمیم گیران سازمانی از روابط علی در طول زمان شکسته شده و رو به زوال می روند. چرا که مدیران می توانند از شکست شرکت خود و رقبایش یاد بگیرند و ابهام علی احتمالاً بیشتر است زمانی که یک خلال زمانی طولانی بین اجرای یک شایستگی و ستاده اش، فرصت را برای ارزیابی عملکرد محدود می کند.

در مجموع شکاف زمانی طولانی تر ممکن است تمایل تصمیم گیران را برای شرکت کردن در اسنادات خود جوش افزایش دهد که این می تواند ارزیابی درست روابط شایستگی - ستاده را بیشتر تخریب کند.

این منطقی است که ادبیات را روی علیت و یادگیری سازمانی توسعه دهیم تا توافق کنیم که افزایش فاصله سه بعدی یا موقتی بین یک شایستگی و ستاده عملکردی اش چالش فراروی تصمیم گیرانی که به دنبال درک این روابط هستند را افزایش می دهد. بدون توجه به این مساله که تصمیم گیران چه کسانی هستند.

قضیه 5: فاصله زمانی بزرگتر بین شایستگی و عملکرد سازمانی اش سطح بالاتری از ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی می آورد.

تفاوت های بین شرکتی که بر ابهام علی بین شرکتی تاثیر می گذارند:

نا همگونی منابع بین شرکتی یک شرایط ضروری از دید شایستگی محور است. یادگیری بین سازمانی درباره منابع ناهمگون (برای مثال درک زیاد یک رقیب از رابطه بین شایستگی یک شرکت کانونی و ستاده اش) به وسیله تشابهات و تفاوت های بین شرکت رقیب و شرکت کانونی مثل تشابهات بین پایه های دانشی شان تاثیر می پذیرد.

بنابراین ابهام علی بین شرکتی ممکن است به وسیله تفاوت های بین یک شرکت و رقیبش ایجاد شود.

تحقیق ابهام علی بین شرکتی ممکن است به وسیله تفاوت های بین یک شرکت و رقیبش ایجاد شود. تحقیق ابهام علی پیشنهاد می دهد که مالکیت های فزاینده سازمانی بین شرکتی بر ابهام علی بین شرکتی تاثیر می گذارند.

در این مطالعه ابهام علی بین شرکای تجاری، Simonin دریافت که ابهام یک شریک در مورد شایستگی های تکنولوژی / فرایند شریک دیگر به طور مثبت مربوط به فاصله سازمانی و فرهنگی بین شرکاست.

فاصله سازمانی به عنوان تفاوت هایی در عمل های تجاری و فرهنگ سازمانی نشان داده شد.

فاصله فرهنگی به عنوان تفاوت ها در فرهنگ ملی و زبان نشان داده شد.

مشابهاً Darr & Kurtzberg دریافتند که انتقال موفق دانش بیشتر زمانی بود که مغازه های پیتزایی مستقل از لحاظ استراتژیکی مشابه بودند.

قضیه 6: تفاوت های زیاد فرهنگی و استراتژیک بین شرکتی ، سطح بالاتری ابهام علی بین شرکتی می آورد.

ویژگی های واحد های تصمیم گیری:

ساخت ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی ابهام را به وسیله وابستگی سازمانی تصمیم گیران نشان داد. ساخت های نهایی در مدل، ویژگی های این واحد های تصمیم گیری را نشان می دهند. با شامل شدن ویژگی های تصمیم گیران شرکت کانونی وهم ویژگی های تصمیم گیران شرکت رقیب، مدل را به دو صورت بیان می کنیم. نخست اینکه ویژگی های تصمیم گیران مستقیماً مربوط به پیشینیان کلیدی ابهام علی است. در مدل رابطه مستقیم بین ویژگی های تصمیم گیران و منابع ابهام علی به شوسيله جریان طولانی از تحقیق حمایت می شود که ثابت کردند که تصمیم گیران بر انتخاب های استراتژیک سازمان تاثیر می گذارند به خصوص بر روی محتوا و ویژگی های شایستگی های سازمانی.

دوم اینکه این ساخت ها به عنوان واسطه در این مدل عمل می کنند.

همانگونه که March پیشنهاد می دهد، ابهام دانش و خواسته ها بخشی از محدودیت های شناختی افراد و سازمان ها را منعکس می کند.

مخصوصاً اثر مرتبط منابع ابهام علی روی ابهام علی بین مجموعه ای از تصمیم گیران بستگی به خصوصیات فردی و زمینه ای این تصمیم گیران دارد.

ابهام علی یک مفهوم شناختی است که درک تصمیم گیران را از شایستگی ها و ستاده های سازمانی شان نشان می دهد.

ویژگی هایی که ظرفیت سطح سازمان و سطح فرد را به دست می آورند در شرح تفاوت های ابهام علی میان واحد های تصمیم گیری کمک می کنند.

مفید ترین ساخت ها (1) به طور متفاوت بر سطوح ابهام علی بین شرکتی و درون شرکتی تاثیر می گذارد (2) در مقابل رسیدن به تعادل سریع ابهام بین شرکتی و درون شرکتی مقاومت می کند از طریق فعالیت هایی مثل ارتداد یک تحلیل سیستماتیک یا آگاه شایستگی.

زمانی که مهارت ها و علایق تصمیم گیران داخلی با تقاضاهای شایستگی های باارزش شرکت متناسب باشد احتمالاً ابهام علی درون شرکتی کمتر خواهد بود.

در مجموع ویژگی های فردی ممکن است بینش هایی را به الگو تبدیل کند که در رابطه با اعضای از سازمان است که در مدیریت ابهام کمترین یا بیشترین اثر را دارند.

Rumelt بحث کرد که به خاطر مکانیزم های مجزا که از حرکت موفق اول حمایت می کند ، رعیت علی رغم ابهام بالا حیاتی است.

استراتژی خوب لزوماً با سطح بالای اعتماد در تقابل نیست. مدیران داخلی که پیش فعال هستند یا کسانی که خطای مجاز بالایی برای ابهام دارند احتمال اینکه فعالیت هایی را انجام دهند تا ابهام علی درون شرکتی کاهش یابد زیاد است به خاطر اینکه آنها بیشتر به دنبال کسب اطلاعات و پیدا کردن راه حل بر اساس دانش بسیار مبهم هستند.

قضیه 7: ویژگی های تصمیم گیران شرکت بر روابط بین ابهام علی درون شرکتی و پیشینه اش تاثیر می گذارد. آثار (1) ویژگی های شایستگی (یا 2) نشانه های علیت روی ابهام علی درون شرکتی در حضور تصمیم گیرانی که پیش فعال هستند یا مجاز برای درجه بالایی از ابهام هستند ، بسیار کوچکتر است.

Szulanski دریافت که سطوح بالاتر ابهام علی مرتبط با واحدهایی از تصمیم گیری است که کمبود انگیزه دارند. انگیزش یک پیش بینی کننده قوی از فعالیت های رقابتی درون شرکتی و ابهام علی درون شرکتی می باشد: شرکت هایی که رقابت را بین واحدهایی سازمانی تشویق می کنند و پاداش می دهند در انتقال شایستگی ها بین واحدها کمتر موفق هستند.

در این مدل انگیزش حیاتی است به خاطر اینکه یک تفاوت اساسی بین تصمیم گیران در یک شرکت کانونی و آنهایی که در یک شرکت رقیب اهداف سازمانشان درباره شایستگی های شرکت کانونی در ابهام است.

رقبا به دنبال کاهش ابهام علی بین شرکتی هستند. تصمیم گیران عقلایی در شرکت کانونی به دنبال کاهش ابهام درون شرکتی هستند تا ابهام بین شرکتی را نگه دارند.

مدیران معماری سازمانشان را بر اساس این هدف قرار داده اند. یک مثال ابتکار عمل بی مرز سازی Jack Welch در GE است که توسعه اجرایی را با جبران خدمات به هم گره زد تا توانایی افراد را در جهت به دست آوردن دانش از رقبا استفاده کند و در GE به کار برد.

انعکاس اندیشناک و تلاش های جمعی هدفمند می تواند ابهام را کاهش دهد. انگیزش می تواند در شرح یافته های مربوط به اینکه فرانشیزهای پیتزا که سهم رایجی در مالکیت دارند دانش را موثر تر از آنهایی که مالکیت های متفاوت دارند انتقال می دهند. محرک های فردی و سازمانی که فعالیت های در راستای اهداف سازمانی را به سوی ابهام علی تشویق می کنند می توانند بر ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی تاثیر بگذارند.

قضیه 8: ویژگی های سطح سازمانی شرکت بر رابطه بین ابهام علی درون شرکتی و پیشینه اش تاثیر می گذارد. خصوصاً اثرات (1) ویژگی های شایستگی (2) نشانه های علیت روی ابهام علی درون شرکتی کوچکتر هستند زمانی که محرک های شرکت به سمت ابهام درون شرکتی کاهش می یابد.

قضیه 9: ویژگی های سطح سازمان رقیب بر رابطه بین ابهام علی بین شرکتی و پیشینه اش تاثیر می گذارد. خصوصاً اثرات (1) ویژگی های شایستگی (2) نشانه های علیت روی ابهام علی بین شرکتی کوچکتر هستند زمانی که محرک های رقیب به سمت ابهام بین شرکتی کاهش می یابد.

بحث:

Schoemaker برای تحقیقش روی عقلانیت فشار سود رقابتی و نیروهای حساسیت رفتاری فرد و گروه که مانع از رسیدن به رقابت کامل می شد، شناخته شد.

در این مقاله من این مساله را بررسی می کنم. خصوصاً من به طور عمیق ابهام علی را کاوش می کنم و به دنبال این هستم که به طور واضح شرح دهم که چگونه ابهام علی به عنوان یک نیروی حساسیت هم روی ایجاد و هم روی تخریب مزیت رقابتی نقش دارد.

تحقیقات در دهه گذشته روی ابهام علی توسعه یافته است. هنوز احتمالات زیادی برای توسعه درک ما از فرصتها و چالش ها باقی مانده است. صراحتاً به خاطر اینکه موضوعات سازمانی فی النفسه آشفته هستند ، هیچ مدلی که ابهام علی را به خوبی سازماندهی کند وجود ندارد تا درک ما را از موضوعات استراتژیک برای مدیریت ابهام علی افزایش دهد.

در این مقاله ساخت ها و قضایایی ارائه شده که درک را از ابهام علی و تصمیم گیران نشان می دهد.

Aldrich این ایده را ارائه داد که اگر ما تاکید بر روتین ها، شایستگی ها، عمل ها و غیره باشد ما انسانها را در تحقیقمان دنبال نمی کنیم. به جای آن باید بررسی کنیم که شایستگیها چگونه توزیع می شوند، تکرار می شوند و خودشان را به سازمان نشان می دهند.

مدل توجه به اهمیت مستقیم مرتبط به تصمیم گیران با شایستگی دارد. شایستگی ها ، مخصوصاً از نوع ضمنی و پیچیده ، دارایی های نامرئی هستند که ممکن است عمیقاً در یک شرکت به کار رفته باشند.

برای ارزیابی و درک درست ابهام علی باید بدانیم که چه کسی مسئول شایستگی های مهم است.

ابهام علی میان رده ای از تصمیم گیران سازمانی براین که شایستگی ها چگونه اجرا می شوند ، منتقل می شوند ، توسعه می یابند و برای استفاده های جدید تطبیق می یابند.

برای مثال سرمایه گذاری مجدد روی یک شایستگی وظیفه درک اعضای سازمان و دسترسی به منابع است.

ابهام علی میان مدیران اجرایی ارشد بر روی اثربخشی آنها در انتخاب اینکه بر روی کدام شایستگی تاکید کنند، بر روی سطح تعهد سازمانی برای شایستگی های مهم و در خلق منابع مهم و مکمل جهت توسعه شایستگی ها اثر می گذارد.

King & Zeithaml دریافتند که ابهام علی درون شرکتی بین مدیران میانی بیشتر در ارتباط با عملکرد ضعیف

شرکت است نسبت به میزان ابهامی که در مدیران ارشد وجود دارد.

این یافته ها با تحقیقات مربوط به یادگیری سازمانی هماهنگ است که بیان می کند مدیران سطح بالا تر متکی بر داده های مبهم تری نسبت به مدیران سطح پایین تر هستند.

جهت کمک به دانشمندان برای توسعه ف ارزش گذاری و اندازه گیری ساخت ها ، جدول 3 الگویی را برای تحقیقات بیشتر ارائه می دهد.

برای مثال محققین آینده نیاز دارند که چندین توازن را در تصمیم گیری برای حیطه شایستگی ها تحلیل کنند. منطق اندازه گیری ابهام علی میان مهندسين، مدیران فنی و کارگران تولید زمانی که زمانی که شایستگی محدود و باریک به تکنولوژی های خاص می شود ، اجباری می شود.

نواحی باریک ممکن است فرصت هایی را برای تحلیل دو بعدی ایجاد کند و اطمینان را در شناسایی تصمیم گیران مرتبط و پایایی پاسخ های افراد مطلع افزایش می دهد.

یک موضوع مرتبط تحلیل بالقوه شایستگی های چندگانه است. با توجه به این که ممکن است شرکت ها متکی بر چندین شایستگی باشند لازم است که مطالعاتی در زمینه چند شایستگی هم داشته باشیم. هر چند که این مطالعات ممکن است موضوعات چندگانه ای را ایجاد کند که تفسیرشان مشکل می شود مثلا در وزن دادن به شایستگی ها یا در تشخیص میزان آسیب پذیری پرتفولیوی آنها.

King & Zeithaml فرصت هایی را برای بررسی تفاوت های سیستماتیک شایستگی های چندگانه میان شرکت ها در یک صنعت ارائه دادند. نمونه ای بالغ بر 225 مدیر بررسی شد و حجم نمونه سازمانی 17 تا بود که البته در آزمون متغیر های چندگانه محدودیت داشتند.

آزمون این مدل نیاز به نمونه چند رقیبی با اندازه گیری های فزاینده ویژگی های واحد تصمیم گیری و ارزیابی ابهام علی بین شرکتی داشت.

تحلیل شایستگی میان چندین رقیب نیز مشکل تفسیری داشت اما همچنین را فرصتی را برای کنترل صنعت و پتانسیلی برای اندازه گیری ویژگی های مهم ایجاد کرد. رسیدن به چنین سائز نمونه ای که اجازه چنین اندازه گیری هایی را بدهد نیاز به سازش داشت.

به علاوه موضوع زمان و زمان بندی نباید نادیده گرفته می شد.

مطالعات تحقیقی تا به امروز چند بعدی بوده اند بنا بر این فرضیه های جایگزین نمی توانند در نظر آورده نشوند. (برای مثال سطوح بالای ابهام علی منجر به شایستگی هایی با ویژگی های ابهام علی بوده اند: ابهام علی بین شرکتی تفاوت های بین شرکتی را ایجاد می کنند).

ترکیب الگوهای مطالعاتی با الگوهای تحقیقی دو بعدی روی یادگیری در سازمانهای زنجیره ای پتانسیلی را برای حرکت از سوی همبستگی به سوی سببیت در تحقیقات ابهام علی تجربی می شود.

ماهیت پویای رقابت و ماهیت متمایز شایستگی ها و قابلیت ها بینش تحقیق دوبعدی با ساخت ابهام علی را محدود می کند. ابهام علی در میان مجموعه ای از تصمیم گیران نهفته است و یک زمینه قابتی پویا که مانع از مقایسه در طول زمان می شود.

این مقاله درک ما را از ابهام علی توسعه می دهد. به منظور توجه به ویژگی های شایستگی ها ف مدل ماهیت رابطه شایستگی - عملکرد را به عنوان منبع ابهام علی معرفی می کند.

در مجموع تعاریف ابهام علی اغلب بر ابهام به عنوان رابطه بین شایستگی و عملکرد تاکید می کنند و ویژگی های این ربط به طور سیستماتیک در نظر گرفته نمی شود.

این نشانه های علیت می تواند به غنای کشفیات اثرات نزدیکی دو بعدی و موقتی دانشمندان افزوده شود. در مجموع مطالعات یادگیری سازمانی ممکن است بینش هایی را برای استانداردهای مفید برای فاصله های موقتی و فاصله های دو بعدی برای تحقیقات آینده روی ابهام علی ایجاد کند.

تحلیل نشانه های علیت همچنین ممکن است در شناسایی واسطه ها به ما کمک کند. برای مثال، ظرفیت قابل تبدیل - ظرفیت یک شرکت برای انتقال تکنولوژی در طول زمان - کاری از نگهداری ظرفیت شرکت برای انتخاب، نگهداری، فعالسازی مجدد تکنولوژی در برابر ابهام است.

زمانی که فاصله موقتی منبع ابهام علی است، واحد ها با حافظه یا ظرفیت نگهدارنده بهتر، به خاطر اینکه آنها می توانند دسترسی سریع تری به داده ها و ستاده های شایستگی داشته باشند ممکن است سطح پایین تری از ابهام را داشته باشند.

در مجموع مطالعه عمیق این نشانه های علیت منجر به دید اصلاح شده ای از ابهام علی می شود. یک فرض اساسی این مدل این است که سطح کاهش یافته ابهام علی به اعضای سازمان اجازه می دهد تصمیمات بهتری برای شرکتشان بگیرند.

در حالی که این فرضیات با ارزش هستند ممکن است استثنائات مهمی داشته باشند. در واقع ، Amit & Schoemaker اخطار دادند که تلاش های مدیران برای شناسایی شایستگی ها ممکن است به خاطر اسنادات درباره علیت جهت دار شود.

در آینده دانشمندان باید موقعیت هایی را شناسایی کنند که ابهام علی ممکن است منجر به این شود که تصمیم گیران تصمیمات غیر موثر بگیرند.

نهایتاً این مدل فرض می کند که تقسیم تصمیم گیران درون شرکتی و بین شرکتی روشن است.

یک جهت بالقوه برای بررسی های آینده شامل نقش ها و توافقات تصمیم گیران مثل تامین کنندگان و مشتریان می باشد. متشابهاً دانشمندان ممکن است ادبیات یادگیری سازمانی را ایجاد کنند و واحدهای به هم متصل سازمانی ، جایی که تفکیک تصمیم گیران تیره است، مثل رابطه میان فرانشیزها و تفاوت های بین مغازه های فرانشیز که مالکیت رایج دارند با آنها که مالکیت مجزا دارند را بررسی کنند.

بینش های عمیق تری هم ممکن است به دست آید به وسیله بررسی موقعیت هایی مثل همکاری ها ، ادغام ها و اکتساب ها که ابهام علی درون شرکتی و بین شرکتی با هم هستند.