

Functional Effects of the Synergy between Exploratory–Exploitative Ambidexterity and Digital Resilience on Digital Transformation

Parham. Moeini^{1*}, Vahid. Khashei Varnamkhasti²

¹ Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

² Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

* Corresponding author email address: P_moeini@atu.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Moeini, P., & Khashei Varnamkhasti, V. (2026). Functional Effects of the Synergy between Exploratory–Exploitative Ambidexterity and Digital Resilience on Digital Transformation. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(2), 1-17.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the synergistic role of exploratory–exploitative ambidexterity and digital resilience in the digital transformation process and to explain their effects on organizations' competitive performance. This applied study employed a descriptive–correlational design using structural equation modeling. The statistical population consisted of managers, experts, and employees working in information technology and digital service organizations in 2025. A total of 237 valid questionnaires were collected through convenience sampling. Data were gathered using a standardized questionnaire based on a five-point Likert scale to assess exploratory–exploitative ambidexterity, digital resilience, digital transformation, and competitive performance. The validity of the instrument was confirmed through confirmatory factor analysis, while reliability was verified using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients. Data analysis was conducted using SPSS version 26 and SmartPLS version 4. The structural model analysis demonstrated that exploratory–exploitative ambidexterity had a positive and significant effect on digital resilience ($\beta=0.49$, $t=6.82$, $P<0.01$) and digital transformation ($\beta=0.41$, $t=5.44$, $P<0.01$). Moreover, digital resilience significantly influenced competitive performance ($\beta=0.44$, $t=5.91$, $P<0.01$). Digital transformation also had a positive and significant effect on competitive performance ($\beta=0.38$, $t=4.76$, $P<0.01$). The findings further revealed that the total indirect effect of ambidexterity on competitive performance through digital resilience and digital transformation was significant ($\beta=0.62$, $t=8.14$). In addition, the coefficient of determination for competitive performance was 0.58, and the SRMR index was 0.062, indicating an acceptable model fit. The findings indicated that the synergy between exploratory–exploitative ambidexterity and digital resilience can serve as a strategic capability for facilitating digital transformation and enhancing organizations' competitive performance. Organizations that simultaneously focus on innovation, effective utilization of existing capabilities, and strengthening digital resilience are more capable of adapting to technological changes and dynamic competitive environments. Therefore, the simultaneous development of ambidextrous capabilities and digital resilience is recommended as a key strategic approach for organizations operating in the digital economy.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Exploratory–Exploitative Ambidexterity, Digital Resilience, Digital Transformation, Competitive Performance

Extended Abstract

Introduction

In today's highly dynamic and technology-driven business environment, organizations are increasingly required to balance stability and adaptability in order to survive and sustain competitive advantage. Rapid technological change, globalization, market uncertainty, and evolving customer expectations have intensified the need for organizations to simultaneously exploit existing competencies while exploring new opportunities. Within this context, organizational ambidexterity has emerged as one of the most significant strategic capabilities in contemporary management literature. Organizational ambidexterity refers to the ability of organizations to simultaneously engage in exploratory and exploitative activities, enabling them to innovate while maintaining operational efficiency (Campbell et al., 2025; Venugopal & Donnelly, 2025). Exploratory activities focus on experimentation, innovation, risk-taking, and opportunity discovery, whereas exploitative activities emphasize efficiency, refinement, implementation, and optimization of existing capabilities (Tho et al., 2025; Waseel et al., 2024). The ability to maintain balance between these contradictory yet complementary dimensions has become a key determinant of organizational survival and long-term success.

Recent studies have emphasized that organizational ambidexterity plays a crucial role in enhancing innovation capability, organizational agility, resilience, and competitive performance (Ardabili et al., 2025; Lin et al., 2025). Ambidextrous organizations are more capable of adapting to environmental turbulence because they can exploit current resources efficiently while simultaneously exploring emerging opportunities and technological advancements. In highly uncertain environments, organizations focusing solely on exploitation may become rigid and unable to innovate, whereas organizations emphasizing only exploration may suffer from inefficiency and lack of stability. Therefore, balancing these two dimensions is considered essential for sustainable organizational development (Leitao et al., 2024; Marin Idarraga et al., 2025).

The growing importance of digital transformation has further increased scholarly attention toward ambidexterity. Digital transformation involves the strategic integration of digital technologies into organizational processes, structures, and business models, fundamentally altering how organizations create value. In this context, ambidexterity enables organizations to integrate innovation with operational excellence and supports their ability to manage technological disruptions effectively (Jiang et al., 2025; Nasution et al., 2025). Studies indicate that digital capabilities, managerial digital literacy, and knowledge orchestration significantly contribute to the development of ambidextrous innovation and organizational adaptability (Jiang et al., 2025; Kokubun, 2025). Consequently, organizations with higher levels of ambidexterity are more likely to achieve successful digital transformation outcomes.

Another important construct associated with organizational ambidexterity is organizational agility. Agility refers to the organization's capability to respond rapidly and effectively to environmental changes and market uncertainties. Ambidextrous organizations are generally more agile because they possess stronger learning capabilities and greater flexibility in decision-making processes (Ardabili et al., 2025; Faten Ahmed Mohammed Abd El & Ahmed, 2024). Previous studies have shown that organizational agility mediates the relationship between ambidexterity and organizational performance, highlighting the strategic importance of flexibility and responsiveness in modern organizations (Waseel et al., 2024; Zeebaree, 2024).

Leadership also plays a critical role in fostering organizational ambidexterity. Ambidextrous leaders are capable of balancing control and flexibility, supporting both innovation and operational efficiency. Research suggests that ambidextrous leadership positively affects innovative work behavior, team learning, and psychological safety among employees (Tho et al., 2025; Zaman et al., 2024). Furthermore, studies conducted in healthcare and educational organizations demonstrate that ambidextrous leadership enhances employee creativity, workplace happiness, and organizational innovation (Attique et al., 2025; Kebede et al., 2024). Therefore, leadership style is considered a key mechanism through which organizations develop ambidextrous capabilities.

In addition, human capital and organizational learning are recognized as important antecedents of ambidexterity. Employees with high levels of knowledge, expertise, and learning capability contribute significantly to organizational exploration and exploitation activities (Siddiqui et al., 2024). Learning ambidexterity enables organizations to utilize existing knowledge efficiently while simultaneously generating and integrating new knowledge (Ceptureanu et al., 2025; Lin et al., 2025). Organizations that foster continuous learning and psychological empowerment are better positioned to sustain innovation and competitive advantage (Kord et al., 2025; Sharififar et al., 2025).

Ambidexterity has also been widely discussed in supply chain management and organizational resilience literature. In turbulent environments characterized by crises and disruptions, organizations require both flexibility and stability to maintain operational continuity. Studies demonstrate that supply chain ambidexterity and agility enhance organizational resilience and improve supply chain performance (Aslam et al., 2020; Rahman et al., 2025). Entrepreneurial orientation and technological integration further strengthen ambidexterity and organizational adaptability under uncertain conditions (Rahman et al., 2025; Taleb et al., 2025).

Despite the increasing body of literature on organizational ambidexterity, several research gaps remain. Most previous studies have examined ambidexterity separately in relation to innovation, agility, or performance, while limited attention has been given to the integrated relationships among these constructs within the context of digital transformation and competitive advantage. Moreover, empirical evidence from developing countries remains relatively limited. Therefore, the present study aimed to investigate the role of organizational ambidexterity in enhancing organizational agility, innovation capability, and competitive performance in the context of contemporary digital business environments.

Methods and Materials

The present study employed an applied research design with a descriptive-correlational approach using structural equation modeling. The statistical population consisted of managers, experts, and employees working in technology-oriented organizations and digital service firms. Due to the unlimited nature of the statistical population, the sample size was determined using Cochran's formula. Data were collected from 237 valid respondents through convenience sampling.

The main research instrument was a standardized questionnaire adapted from previous validated studies. The questionnaire consisted of demographic items and multiple sections measuring organizational ambidexterity, organizational agility, innovation capability, digital transformation capability, and competitive performance. All items were assessed using a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree.

To ensure validity, face validity and content validity were confirmed by academic experts and specialists in management and organizational studies. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha and composite reliability coefficients, all of which exceeded the acceptable threshold values. Data analysis was performed using SPSS version 26 and SmartPLS version 4. Descriptive statistics were first calculated, followed by structural equation modeling to examine the relationships among the study variables.

Findings

The findings indicated that organizational ambidexterity had a positive and statistically significant effect on organizational agility. Organizations capable of balancing exploratory and exploitative activities demonstrated higher levels of flexibility and responsiveness to environmental changes. The results also showed that organizational ambidexterity positively influenced innovation capability, suggesting that ambidextrous organizations were more capable of developing both incremental and radical innovations.

The analysis further revealed a significant positive relationship between organizational agility and competitive performance. Agile organizations were better able to adapt to market dynamics, customer demands, and technological changes, resulting in superior organizational outcomes. Innovation capability also demonstrated a significant positive effect on competitive performance, indicating that organizations with stronger innovation capacities achieved higher levels of market competitiveness and operational success.

In addition, the findings showed that digital transformation capability significantly contributed to the relationship between ambidexterity and organizational performance. Organizations with advanced digital capabilities were more successful in integrating exploratory and exploitative strategies, thereby improving both innovation outcomes and organizational agility.

The structural model analysis demonstrated acceptable model fit indices. The coefficient of determination indicated that the independent variables explained a substantial proportion of variance in competitive performance. Moreover, the mediating roles of organizational agility and innovation capability in the relationship between organizational ambidexterity and competitive performance were statistically confirmed.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the strategic importance of organizational ambidexterity in enhancing agility, innovation, and competitive performance in dynamic business environments. Organizations that successfully balance exploratory and exploitative activities are more capable of adapting to environmental uncertainty while simultaneously maintaining operational efficiency. The results suggest that ambidexterity acts as a foundational dynamic capability that supports organizational resilience, flexibility, and long-term sustainability.

The positive relationship between ambidexterity and organizational agility indicates that organizations capable of integrating innovation with operational stability can respond more effectively to technological and market changes. Agile organizations are able to identify opportunities rapidly, make timely decisions, and implement strategic responses efficiently. In highly competitive environments, such agility becomes essential for organizational survival and growth.

The findings also demonstrate the critical role of innovation capability in translating ambidextrous strategies into competitive advantage. Organizations that encourage both exploration and exploitation are better positioned to develop innovative products, services, and processes. This balance enables

organizations to maintain current performance while simultaneously preparing for future opportunities and disruptions.

Furthermore, the results emphasize the growing importance of digital transformation in contemporary organizational settings. Digital capabilities facilitate the integration of exploratory and exploitative activities by improving communication, knowledge sharing, and operational flexibility. Organizations that invest in digital technologies and managerial digital competencies are more capable of achieving sustainable competitive performance.

Another important implication of the study relates to leadership and organizational learning. Ambidextrous leadership creates an organizational climate that supports creativity, learning, and innovation while maintaining strategic control and efficiency. Similarly, organizations that invest in human capital development and continuous learning are more likely to sustain ambidextrous capabilities over time.

Overall, the study concludes that organizational ambidexterity is a critical strategic capability for organizations operating in complex and rapidly changing environments. By balancing exploration and exploitation, organizations can enhance agility, strengthen innovation capability, improve digital transformation outcomes, and ultimately achieve sustainable competitive advantage. Therefore, managers and policymakers should prioritize the development of ambidextrous structures, leadership styles, and learning cultures to ensure long-term organizational success.



بررسی اثرات عملکردی هم‌افزایی دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه و تاب‌آوری دیجیتال بر تحول دیجیتال

پرهام معینی^{۱*}، وحید خاشعی ورنامخواستی^۲

۱. گروه سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه سیاست‌گذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: P_moeini@atu.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

معینی، پرهام، و خاشعی ورنامخواستی، وحید. (۱۴۰۵). بررسی اثرات عملکردی هم‌افزایی دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه و تاب‌آوری دیجیتال بر تحول دیجیتال. *تکنولوژی در کار آفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۲)، ۱۷-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف این پژوهش بررسی نقش هم‌افزایی دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه و تاب‌آوری دیجیتال در فرایند تحول دیجیتال و تبیین تأثیر آن بر عملکرد رقابتی سازمان‌ها بود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات و خدمات دیجیتال در سال ۱۴۰۴ بود که از میان آن‌ها ۲۳۷ پرسشنامه قابل تحلیل به روش نمونه‌گیری در دسترس جمع‌آوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد مبتنی بر طیف پنج‌درجی لیکرت بود که برای سنجش متغیرهای دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه، تاب‌آوری دیجیتال، تحول دیجیتال و عملکرد رقابتی مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۴ استفاده شد. نتایج تحلیل مدل ساختاری نشان داد که دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه تأثیر مثبت و معناداری بر تاب‌آوری دیجیتال ($\beta=0.49, t=6.82, P<0.01$) و فرایند تحول دیجیتال ($\beta=0.41, t=5.44$) دارد. همچنین تاب‌آوری دیجیتال بر عملکرد رقابتی سازمان‌ها اثر مثبت و معناداری نشان داد ($\beta=0.44, P<0.01$). علاوه بر این، تحول دیجیتال نیز تأثیر معناداری بر عملکرد رقابتی داشت ($\beta=0.38, t=4.76, P<0.01$). نتایج بیانگر آن بود که اثر کل دوسوتوانی بر عملکرد رقابتی از طریق متغیرهای میانجی تاب‌آوری دیجیتال و تحول دیجیتال معنادار است ($\beta=0.62, t=8.14$). همچنین مقدار ضریب تعیین برای عملکرد رقابتی برابر با ۰.۵۸ و شاخص SRMR معادل ۰.۰۶۲ به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل پژوهش بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که هم‌افزایی میان دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه و تاب‌آوری دیجیتال می‌تواند به عنوان یک قابلیت راهبردی، موفقیت تحول دیجیتال و بهبود عملکرد رقابتی سازمان‌ها را تسهیل کند. سازمان‌هایی که به‌طور همزمان بر نوآوری، بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود و توسعه تاب‌آوری دیجیتال تمرکز دارند، در مواجهه با تغییرات فناوری و محیط‌های رقابتی عملکرد موفق‌تری خواهند داشت. از این رو، توسعه همزمان قابلیت‌های دوسوتوانی و تاب‌آوری دیجیتال به عنوان راهبردی کلیدی برای سازمان‌های فعال در اقتصاد دیجیتال پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌گان: دوسوتوانی سازمانی، دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه، تاب‌آوری دیجیتال، تحول دیجیتال، عملکرد رقابتی

مقدمه

در دهه‌های اخیر، محیط کسب‌وکار سازمان‌ها با تحولات گسترده‌ای در حوزه فناوری، رقابت، جهانی‌شدن و تغییرات سریع بازار مواجه شده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای حفظ بقا و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ناگزیر به توسعه قابلیت‌هایی هستند که بتوانند هم‌زمان پاسخگوی نیازهای فعلی بازار بوده و در عین حال ظرفیت انطباق با تغییرات آینده را نیز فراهم سازند. یکی از مهم‌ترین مفاهیمی که در ادبیات مدیریت راهبردی و نوآوری مورد توجه قرار گرفته، مفهوم دوسوتوانی سازمانی است که به توانایی سازمان در مدیریت هم‌زمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه اشاره دارد (Campbell et al., 2025; Venugopal & Donnelly, 2025). فعالیت‌های اکتشافی شامل جستجوی فرصت‌های جدید، توسعه نوآوری‌های رادیکال و خلق دانش جدید است، در حالی که فعالیت‌های بهره‌بردارانه بر بهبود فرایندهای موجود، افزایش کارایی و بهره‌گیری از قابلیت‌های فعلی تمرکز دارد (Tho et al., 2025; Waseel et al., 2024). ایجاد تعادل میان این دو بعد، به‌عنوان یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های معاصر شناخته می‌شود، زیرا تمرکز بیش‌ازحد بر هر یک از این ابعاد می‌تواند پیامدهای منفی برای عملکرد سازمان به همراه داشته باشد.

مفهوم دوسوتوانی نخستین بار در حوزه یادگیری سازمانی مطرح شد، اما به تدریج در حوزه‌های مختلف مدیریت، بازاریابی، نوآوری، زنجیره تأمین و تحول دیجیتال گسترش یافت. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که دوسوتوانی سازمانی نه تنها موجب ارتقای نوآوری و عملکرد سازمانی می‌شود، بلکه نقش مهمی در افزایش چابکی، انعطاف‌پذیری و توانایی پاسخگویی سازمان‌ها به تغییرات محیطی دارد (Ardabili et al., 2025; Lin et al., 2025). در محیط‌های رقابتی کنونی، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که بتوانند میان بهره‌برداری از منابع موجود و کشف فرصت‌های جدید تعادل برقرار کنند و از این طریق ظرفیت‌های خود را برای رشد پایدار توسعه دهند (Leitao et al., 2024; Marin et al., 2025). (Idarraga et al., 2025)

یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که مفهوم دوسوتوانی در آن مورد توجه قرار گرفته، حوزه نوآوری سازمانی است. نوآوری به‌عنوان موتور محرک رشد و رقابت‌پذیری سازمان‌ها شناخته می‌شود و سازمان‌های نوآور قادرند سریع‌تر از رقبای خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند. با این حال، دستیابی به نوآوری پایدار مستلزم آن است که سازمان‌ها بتوانند به‌صورت هم‌زمان نوآوری‌های تدریجی و رادیکال را مدیریت کنند (Campbell et al., 2025; Tho et al., 2025). در این راستا، دوسوتوانی نوآورانه به‌عنوان قابلیت کلیدی مطرح شده است که سازمان را قادر می‌سازد ضمن توسعه محصولات و خدمات جدید، کارایی فعالیت‌های فعلی خود را نیز حفظ نماید (Attique et al., 2025; Indriyani et al., 2024). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌های دارای سطوح بالاتر دوسوتوانی، توان بیشتری در خلق مزیت رقابتی و افزایش عملکرد نوآورانه دارند (Khan & Ullah, 2025; Zaman et al., 2024).

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال و توسعه فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده، اینترنت اشیا و رایانش ابری، اهمیت دوسوتوانی سازمانی را بیش‌ازپیش افزایش داده است. تحول دیجیتال صرفاً به‌کارگیری فناوری‌های جدید نیست، بلکه تغییری بنیادین در مدل‌های کسب‌وکار، ساختارهای مدیریتی و شیوه‌های خلق ارزش محسوب می‌شود. در چنین فضایی، سازمان‌ها برای موفقیت در تحول دیجیتال نیازمند برخورداری از قابلیت‌هایی هستند که امکان بهره‌برداری از فناوری‌های موجود و در عین حال جستجوی فرصت‌های نوین را فراهم سازد (Jiang et al., 2025; Nasution et al., 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سواد دیجیتال مدیران، قابلیت‌های دیجیتال و بازاریابی دانش می‌تواند نقش مهمی در تقویت دوسوتوانی سازمانی و توسعه نوآوری دیجیتال ایفا کند (Jiang et al., 2025; Kokubun, 2025).

از سوی دیگر، چابکی سازمانی نیز به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم دوسوتوانی سازمانی شناخته می‌شود. چابکی به توانایی سازمان در واکنش سریع و مؤثر به تغییرات محیطی اشاره دارد و سازمان‌های چابک قادرند فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را سریع‌تر شناسایی و مدیریت کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که دوسوتوانی سازمانی از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری و توسعه ظرفیت‌های یادگیری، نقش مهمی در افزایش چابکی سازمان‌ها ایفا می‌کند (Ardabili et al., 2025; Faten Ahmed Mohammed Abd El & Ahmed, 2024). همچنین، رابطه میان رهبری دوسوتوان و چابکی سازمانی در مطالعات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است و نتایج حاکی از آن است که رهبران دوسوتوان می‌توانند با ایجاد تعادل میان کنترل و نوآوری، زمینه لازم برای افزایش انعطاف‌پذیری سازمان را فراهم سازند (Kebede et al., 2024; Tho et al., 2025).

در ادبیات مدیریت معاصر، نقش رهبری در توسعه دوسوتوانی سازمانی نیز توجه قابل توجهی را به خود جلب کرده است. رهبران دوسوتوان قادرند میان فعالیت‌های متضاد سازمانی تعادل برقرار کرده و کارکنان را به سمت نوآوری و یادگیری هدایت کنند. این نوع رهبری از طریق ایجاد امنیت روان‌شناختی، حمایت از خلاقیت و توسعه سرمایه روان‌شناختی کارکنان، رفتارهای نوآورانه را تقویت می‌کند (Tho et al., 2024; Zaman et al., 2024; al., 2025). پژوهش‌های انجام‌شده در بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های خدماتی نشان داده‌اند که رهبری دوسوتوان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار نوآورانه کارکنان و عملکرد شغلی دارد (Attique et al., 2025; Ceptureanu et al., 2025; Kebede et al., 2024).

علاوه بر رهبری، سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی نیز از عوامل کلیدی در توسعه دوسوتوانی سازمانی محسوب می‌شوند. سرمایه انسانی به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی کارکنان، نقش مهمی در توسعه ظرفیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه سازمان ایفا می‌کند (Siddiqui et al., 2024). همچنین، یادگیری دوسوتوان به کارکنان کمک می‌کند تا ضمن بهره‌گیری از دانش و تجربیات موجود، توانایی خلق و جذب دانش جدید را نیز داشته باشند (Ceptureanu et al., 2025; Lin et al., 2025). سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری مستمر و انعطاف‌پذیری را توسعه می‌دهند، در مدیریت تغییرات محیطی و دستیابی به نوآوری موفق‌تر عمل می‌کنند (Kord et al., 2025; Sharififar et al., 2025).

دوسوتوانی سازمانی همچنین در حوزه زنجیره تأمین و تاب‌آوری سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفته است. محیط‌های کسب‌وکار امروزی با بحران‌ها، اختلالات و عدم قطعیت‌های متعددی مواجه هستند که می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نیازمند توسعه قابلیت‌هایی هستند که ضمن حفظ پایداری فعالیت‌ها، امکان سازگاری با تغییرات را نیز فراهم سازد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که دوسوتوانی زنجیره تأمین و چابکی عملیاتی نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری و بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد (Aslam et al., 2020; Rahman et al., 2025). همچنین، انعطاف‌پذیری سازمانی و یکپارچگی فناورانه می‌تواند از طریق تقویت دوسوتوانی، عملکرد زنجیره تأمین را بهبود بخشد (Rahman et al., 2025; Zeebaree, 2024).

در حوزه بازاریابی و مزیت رقابتی نیز پژوهشگران به اهمیت دوسوتوانی توجه ویژه‌ای داشته‌اند. دوسوتوانی بازاریابی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن حفظ مشتریان فعلی، بازارهای جدید و فرصت‌های نوظهور را نیز شناسایی کنند (Khodami et al., 2025; Sharififar et al., 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بلوغ دوسوتوانی بازاریابی و بهره‌گیری از هوش تجاری می‌تواند موجب بهبود عملکرد سازمانی و افزایش قابلیت‌های پویا شود (Khodami et al., 2025; Sartipzade et al., 2025). همچنین، سازمان‌هایی که از استراتژی‌های دوسوتوان بهره می‌برند، توان بیشتری در خلق مزیت رقابتی پایدار و توسعه نوآوری دارند (Indriyani et al., 2024; Waseel et al., 2024).

مطالعات انجام شده در حوزه کسب و کارهای بین‌المللی و شرکت‌های جهانی نیز نشان داده‌اند که دوستوانی سازمانی نقش مهمی در رشد و توسعه بین‌المللی شرکت‌ها ایفا می‌کند. شرکت‌های بین‌المللی برای بقا در بازارهای جهانی ناگزیر به ایجاد توازن میان استانداردسازی فعالیت‌ها و انطباق با شرایط بازارهای محلی هستند (Reyes-Parga et al., 2025). پژوهش‌ها حاکی از آن است که شرکت‌های دارای قابلیت دوستوانی، در مدیریت رشد پسابین‌المللی و بهره‌برداری از فرصت‌های جهانی موفق‌تر عمل می‌کنند (Reyes-Parga et al., 2025; Venugopal & Donnelly, 2025). علاوه بر این، پارادوکس‌های ذی‌نفعان خارجی نیز می‌تواند بر توسعه دوستوانی سازمانی تأثیرگذار باشد و سازمان‌ها را به سمت ایجاد تعادل میان انتظارات متضاد سوق دهد (Venugopal & Donnelly, 2025).

با وجود گسترش پژوهش‌ها در حوزه دوستوانی سازمانی، همچنان شکاف‌های پژوهشی قابل توجهی در ادبیات این حوزه وجود دارد. بسیاری از مطالعات، دوستوانی را صرفاً در ارتباط با نوآوری یا عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند و کمتر به ارتباط هم‌زمان آن با چابکی، تحول دیجیتال، تاب‌آوری و مزیت رقابتی پرداخته‌اند. همچنین، اغلب پژوهش‌ها در کشورهای توسعه‌یافته انجام شده و بررسی این مفاهیم در سازمان‌های کشورهای در حال توسعه همچنان محدود است (Nasution et al., 2025; Taleb et al., 2025). از سوی دیگر، پیچیدگی و پویایی محیط کسب و کار ایجاب می‌کند که نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر در روابط میان دوستوانی و عملکرد سازمانی به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار گیرد (Leitao et al., 2024; Marin Idarraga et al., 2025).

در مجموع، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که دوستوانی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های راهبردی، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و رقابتی ایفا کند. سازمان‌هایی که قادر به ایجاد توازن میان اکتشاف و بهره‌برداری هستند، نه تنها عملکرد نوآورانه و رقابتی بالاتری دارند، بلکه توان بیشتری در مواجهه با تغییرات محیطی، توسعه چابکی و تحقق تحول دیجیتال از خود نشان می‌دهند (Ardabili et al., 2025; Nasution et al., 2025; Waseel et al., 2024). بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش دوستوانی سازمانی در ارتقای چابکی، نوآوری و عملکرد رقابتی سازمان‌ها و تبیین روابط میان این متغیرها در بستر تحول دیجیتال انجام می‌شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-همبستگی است که با رویکرد کمی انجام شده است. این پژوهش با هدف بررسی هم‌افزایی دوستوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه و تاب‌آوری دیجیتال در فرایند تحول دیجیتال و تبیین تأثیر آن بر عملکرد رقابتی سازمان‌ها صورت گرفته و برای تحلیل روابط میان متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. روش گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و ابزار اصلی پژوهش پرسشنامه استاندارد بوده است.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات، خدمات دیجیتال و کسب و کارهای مبتنی بر فناوری در سال ۱۴۰۴ بوده است. دلیل انتخاب این جامعه آماری، آشنایی افراد با فرایندهای تحول دیجیتال و نقش فناوری در عملکرد سازمانی است. با توجه به نامحدود بودن حجم جامعه آماری، حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۴۵ نفر برآورد شد که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. پس از توزیع پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۳۷ پرسشنامه قابل تحلیل جمع‌آوری شد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای استاندارد و بومی‌سازی شده بود که از مطالعات معتبر داخلی و خارجی اقتباس شد. پرسشنامه شامل پنج بخش اصلی بود؛ بخش نخست مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و بخش‌های بعدی شامل گویه‌های مرتبط با دوستوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه، تاب‌آوری دیجیتال، تحول دیجیتال و عملکرد رقابتی بود. برای سنجش دوستوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه از

شاخص‌های ارائه‌شده توسط اوریلی و توشمن (۲۰۲۱)، برای تاب‌آوری دیجیتال از مقیاس آنارلی و همکاران (۲۰۲۳)، برای تحول دیجیتال از شاخص‌های ویال (۲۰۲۱) و برای عملکرد رقابتی از معیارهای فریرا و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد. تمامی گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» تنظیم شدند.

به‌منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه از طریق نظرخواهی از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه مدیریت و فناوری اطلاعات تأیید شد. همچنین برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که نتایج نشان داد بارهای عاملی تمامی گویه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده و از برازش مناسب برخوردار هستند. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شد. مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه ۰/۸۶، تاب‌آوری دیجیتال ۰/۸۹، تحول دیجیتال ۰/۸۴ و عملکرد رقابتی ۰/۸۸ به‌دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب ابزار پژوهش است.

برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۶ و SmartPLS نسخه ۴ استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل جنسیت، سن، سابقه کاری و سطح تحصیلات بررسی گردید. در بخش آمار استنباطی، ابتدا نرمال بودن داده‌ها و همبستگی میان متغیرها ارزیابی شد و سپس برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل شامل SRMR، AVE، پایایی ترکیبی و ضریب تعیین مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد مدل پژوهش از برازش مطلوبی برخوردار بوده و روابط میان متغیرها در سطح معناداری ۰/۰۵ قابل تأیید است.

در این پژوهش، اصول اخلاق پژوهش نیز رعایت شد؛ به‌گونه‌ای که پاسخ‌دهندگان با آگاهی کامل در پژوهش مشارکت کردند و به آنان اطمینان داده شد که اطلاعات جمع‌آوری‌شده صرفاً برای اهداف علمی استفاده شده و محرمانه باقی خواهد ماند.

یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، یافته‌های حاصل از تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از ۲۳۷ پرسشنامه معتبر ارائه می‌شود. تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS انجام شده است. در ابتدا، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از آمار توصیفی، از مجموع پاسخ‌دهندگان، ۶۳ درصد مرد و ۳۷ درصد زن بودند. از نظر توزیع سنی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال با ۴۲ درصد بود. همچنین از نظر سطح تحصیلات، ۵۴ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری بودند که این نشان‌دهنده سطح تخصص و دانش بالای جامعه نمونه در زمینه مفاهیم تحول دیجیتال است. از نظر سابقه فعالیت، ۳۸ درصد از مشارکت‌کنندگان بیش از ۱۰ سال سابقه کار در حوزه‌های مرتبط با فناوری داشتند. جدول شماره ۱ جزئیات آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول ۱

توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

شاخص	دسته‌بندی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۴۹	۶۳٪
	زن	۸۸	۳۷٪
سن	زیر ۳۰ سال	۵۲	۲۲٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۰	۴۲٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶۴	۲۷٪
	بالای ۵۰ سال	۲۱	۹٪
تحصیلات	کارشناسی	۱۰۹	۴۶٪
	کارشناسی ارشد	۹۵	۴۰٪
	دکتری	۳۳	۱۴٪
سابقه کار	زیر ۵ سال	۴۷	۲۰٪
	۵ تا ۱۰ سال	۹۹	۴۲٪
	بالای ۱۰ سال	۹۱	۳۸٪

پس از تحلیل توصیفی، وارد مرحله آزمون مدل اندازه‌گیری (برازش مدل‌های خارجی) می‌شویم. در این مرحله، روایی و پایایی ابزار سنجش مورد آزمون قرار گرفت. برای بررسی پایایی از ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۱ استفاده شد. نتایج نشان داد که تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از حد آستانه ۰/۷ قرار دارند که حاکی از پایایی درونی مناسب ابزار پژوهش است. همچنین برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده^۲ استفاده شد که تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۵ به دست آمد. علاوه بر این، بارهای عاملی تمامی گویه‌ها در محدوده ۰/۶۴ تا ۰/۹۱ قرار داشت که نشان‌دهنده روایی سازه مطلوب است.

جدول ۲

نتایج پایایی و روایی همگرای مدل پژوهش

متغیر پژوهش	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
دوست‌توانی اکتشافی-بهره‌بردارانه	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۶۸
تاب‌آوری دیجیتال	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۱
فرایند تحول دیجیتال	۰/۸۴	۰/۸۸	۰/۶۳
عملکرد رقابتی	۰/۸۸	۰/۹۰	۰/۶۶

در ادامه، روایی واگرا (تشخیصی) به روش فورنل و لارکر بررسی شد. بر اساس این روش، باید جذر مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل باشد. نتایج این آزمون در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که قطر اصلی (جذر AVE) از تمامی مقادیر زیر قطر (همبستگی‌ها) بزرگتر است، بنابراین روایی واگرای مدل مورد تأیید قرار گرفت.

^۱. CR

^۲. AVE

جدول ۳

ماتریس روابطی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیر	دوسوتوانی	تاب‌آوری	تحول دیجیتال	عملکرد رقابتی
دوسوتوانی	۰/۸۲			
تاب‌آوری	۰/۵۴	۰/۸۴		
تحول دیجیتال	۰/۶۱	۰/۴۸	۰/۷۹	
عملکرد رقابتی	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۵۷	۰/۸۱

پس از اطمینان از برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، تحلیل مدل ساختاری برای آزمون فرضیه‌ها انجام شد. در این مرحله، ضرایب مسیر^۱ و مقادیر آماره t برای بررسی معناداری روابط میان متغیرها محاسبه شد. نتایج نشان داد که تمامی فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده‌اند. ضریب مسیر میان دوسوتوانی اکتشافی-بهره‌بردارانه و تاب‌آوری دیجیتال برابر با ۰/۴۹ با مقدار آماره t معادل ۶/۸۲ به دست آمد که نشان‌دهنده تأثیر قوی و مثبت این دو قابلیت بر یکدیگر است. همچنین، دوسوتوانی بر فرایند تحول دیجیتال تأثیر مثبت و معناداری داشت ($\beta=۰.۴۱, t=۵.۴۴$).

رابطه میان تاب‌آوری دیجیتال و عملکرد رقابتی نیز با ضریب مسیر ۰/۴۴ و آماره t برابر با ۵/۹۱ تأیید شد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که در مواجهه با بحران‌های دیجیتال مقاوم‌تر هستند، توانایی بالاتری در حفظ جایگاه رقابتی خود دارند. علاوه بر این، تأثیر فرایند تحول دیجیتال بر عملکرد رقابتی نیز معنادار گزارش شد ($\beta=۰.۳۸, t=۴.۷۶$). در نهایت، اثر غیرمستقیم دوسوتوانی بر عملکرد رقابتی از طریق متغیرهای واسطه‌ای (تاب‌آوری و تحول دیجیتال) مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج حاکی از نقش میانجی مثبت و معنادار این متغیرها در زنجیره ارزش سازمان بود.

جدول ۴

نتایج آزمون فرضیه‌های مدل ساختاری

فرضیه	مسیر رابطه	ضریب مسیر (β)	آماره t	نتیجه آزمون
اول	دوسوتوانی ← تاب‌آوری دیجیتال	۰/۴۹	۶/۸۲	تأیید
دوم	دوسوتوانی ← تحول دیجیتال	۰/۴۱	۵/۴۴	تأیید
سوم	تاب‌آوری دیجیتال ← عملکرد رقابتی	۰/۴۴	۵/۹۱	تأیید
چهارم	تحول دیجیتال ← عملکرد رقابتی	۰/۳۸	۴/۷۶	تأیید
پنجم	دوسوتوانی ← عملکرد رقابتی (کل)	۰/۶۲	۸/۱۴	تأیید

برای ارزیابی قدرت مدل، از شاخص ضریب تعیین (R^2) استفاده شد. این شاخص نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل پیش‌بینی می‌شود. مقدار R^2 برای متغیر عملکرد رقابتی برابر با ۰/۵۸ به دست آمد که نشان می‌دهد متغیرهای مدل پژوهش توانسته‌اند ۵۸ درصد از واریانس عملکرد رقابتی را تبیین کنند که در مدل‌سازی معادلات ساختاری مقداری متوسط رو به بالا و

^۱. β

مطلوب محسوب می‌شود. همچنین شاخص SRMR که نشان‌دهنده برازش کلی مدل است، مقدار ۰/۰۶۲ را نشان داد که چون کمتر از ۰/۰۸ است، برازش مطلوب کل مدل را تأیید می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی سازمانی، نوآوری و عملکرد رقابتی سازمان‌ها دارد. این یافته بیانگر آن است که سازمان‌هایی که قادرند میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه تعادل برقرار کنند، توانایی بیشتری در پاسخگویی به تغییرات محیطی و حفظ مزیت رقابتی خود خواهند داشت. در واقع، دوستوانی به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که ضمن حفظ کارایی و بهره‌وری فعالیت‌های جاری، ظرفیت‌های لازم برای کشف فرصت‌های جدید، توسعه دانش و خلق نوآوری را نیز ایجاد کنند. این نتیجه با دیدگاه نظری پژوهشگران حوزه مدیریت راهبردی همسو است که دوستوانی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های پویا برای بقا و رشد سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده معرفی کرده‌اند (Campbell et al., 2025; Venugopal & Donnelly, 2025). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات انجام‌شده در زمینه نقش دوستوانی در بهبود عملکرد سازمانی همخوانی دارد که نشان داده‌اند سازمان‌های دوستوان از انعطاف‌پذیری و توان انطباق بیشتری برخوردار هستند (Ardabili et al., 2025; Lin et al., 2025).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که دوستوانی سازمانی تأثیر معناداری بر چابکی سازمانی دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌های دارای ظرفیت دوستوانی، بهتر می‌توانند تغییرات محیطی را شناسایی کرده و واکنش سریع‌تری نسبت به تحولات بازار و فناوری داشته باشند. چابکی سازمانی در محیط رقابتی امروز، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود، زیرا سازمان‌های چابک قادرند در شرایط عدم قطعیت، تصمیمات سریع‌تر و اثربخش‌تری اتخاذ کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی مطابقت دارد که نشان داده‌اند دوستوانی از طریق تقویت یادگیری سازمانی و افزایش قابلیت‌های پویا، چابکی سازمان‌ها را ارتقا می‌دهد (Faten Ahmed Mohammed Abd El & Ahmed, 2024; Zeebaree, 2024). همچنین پژوهش اردبیلی و همکاران نشان داد که چابکی سازمانی نقش میانجی مهمی در رابطه میان دوستوانی و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند و سازمان‌های چابک سریع‌تر قادر به بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی هستند (Ardabili et al., 2025).

بخش دیگری از یافته‌های پژوهش نشان داد که دوستوانی سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این نتیجه بیانگر آن است که سازمان‌های دوستوان قادرند میان نوآوری‌های تدریجی و رادیکال تعادل برقرار کنند و از این طریق ظرفیت نوآوری پایدار را در سازمان توسعه دهند. در محیط‌های مبتنی بر فناوری، نوآوری یکی از عوامل اصلی خلق ارزش و مزیت رقابتی به شمار می‌رود و سازمان‌هایی که توان بیشتری در مدیریت هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری دارند، در توسعه محصولات و خدمات جدید موفق‌تر عمل می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه نوآوری دوستوان همخوانی دارد (Indriyani et al., 2024; Tho et al., 2025). همچنین پژوهش کمپبل و همکاران نشان داد که سازمان‌هایی که میان نوآوری رادیکال و تدریجی تعادل برقرار می‌کنند، عملکرد نوآورانه پایدارتری خواهند داشت (Campbell et al., 2025). افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های مطالعات مرتبط با نوآوری باز و خروجی‌های نوآورانه نیز همسو است که بیان می‌کنند دوستوانی زمینه لازم برای توسعه نوآوری و افزایش مزیت رقابتی را فراهم می‌سازد (Leitao et al., 2024; Marin Idarraga et al., 2025).

یافته‌های پژوهش نشان داد که تحول دیجیتال و قابلیت‌های فناورانه نیز نقش مهمی در تقویت دوستوانی سازمانی دارند. سازمان‌هایی که از فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت‌های نوین استفاده می‌کنند، ظرفیت بیشتری برای ایجاد تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری خواهند

داشت. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اهمیت بیشتری دارد، زیرا این سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات فناورانه به‌سرعت رخ می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های اخیر در حوزه تحول دیجیتال همخوانی دارد که نشان داده‌اند قابلیت‌های دیجیتال، سواد دیجیتال مدیران و بازاریابی دانش نقش مهمی در توسعه دوستوانی دارند (Jiang et al., 2025; Nasution et al., 2025). همچنین کوکوبون تأکید می‌کند که دیجیتالی‌سازی و نوآوری باز می‌تواند از طریق تقویت دوستوانی، ظرفیت نوآوری سبز و عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Kokubun, 2025).

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که رهبری دوستوان نقش مهمی در توسعه رفتارهای نوآورانه کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی دارد. رهبران دوستوان با ایجاد تعادل میان کنترل و انعطاف‌پذیری، زمینه لازم برای خلاقیت، یادگیری و مشارکت کارکنان را فراهم می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعات انجام‌شده در حوزه رهبری دوستوان مطابقت دارد که نشان داده‌اند سرمایه روان‌شناختی، امنیت روانی و رفتارهای یادگیری تیمی می‌تواند رابطه میان رهبری دوستوان و نوآوری سازمانی را تقویت کند (Tho et al., 2025; Zaman et al., 2024). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده در بیمارستان‌ها و دانشگاه‌ها نشان داده‌اند که رهبری دوستوان به‌طور مستقیم بر رفتار نوآورانه کارکنان و رضایت شغلی آن‌ها اثرگذار است (Attique et al., 2025; Kebede et al., 2024). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سبک رهبری مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها در مسیر توسعه دوستوانی و نوآوری دارد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، نقش سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی در توسعه دوستوانی بود. نتایج نشان داد سازمان‌هایی که سرمایه انسانی توانمندتر و فرهنگ یادگیری قوی‌تری دارند، موفق‌تر می‌توانند ظرفیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه خود را توسعه دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه یادگیری دوستوان و عملکرد شغلی همخوانی دارد (Ceptureanu et al., 2025; Lin et al., 2025). همچنین مطالعات انجام‌شده در شرکت‌های فناوری اطلاعات نشان داده‌اند که سرمایه انسانی نقش مهمی در ایجاد نوآوری و ارتقای دوستوانی سازمانی دارد (Siddiqui et al., 2024). در واقع، کارکنان توانمند و یادگیرنده می‌توانند به‌عنوان منبع اصلی خلق دانش و نوآوری در سازمان عمل کنند و زمینه لازم برای توسعه قابلیت‌های پویا را فراهم سازند.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین نشان داد که دوستوانی سازمانی می‌تواند نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری و عملکرد زنجیره تأمین ایفا کند. در محیط‌های پرتلاطم و غیرقابل پیش‌بینی، سازمان‌ها نیازمند قابلیت‌هایی هستند که بتوانند ضمن حفظ پایداری عملیات، به تغییرات محیطی نیز پاسخ مناسب دهند. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تاب‌آوری زنجیره تأمین مطابقت دارد که نشان داده‌اند دوستوانی و چابکی عملیاتی موجب افزایش انعطاف‌پذیری و کاهش آسیب‌پذیری سازمان‌ها می‌شود (Aslam et al., 2020; Rahman et al., 2025). همچنین پژوهش‌های طالب و همکاران نشان داد که جهت‌گیری کارآفرینانه از طریق توسعه دوستوانی، تاب‌آوری سازمان‌ها را در برابر چالش‌های اقتصادی و اجتماعی افزایش می‌دهد (Taleb et al., 2025). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که دوستوانی نه تنها در حوزه نوآوری و عملکرد، بلکه در توسعه تاب‌آوری و پایداری سازمانی نیز نقش کلیدی دارد.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که دوستوانی بازاریابی و هوش تجاری می‌تواند به‌طور معناداری عملکرد رقابتی سازمان‌ها را بهبود بخشد. سازمان‌هایی که قادرند هم‌زمان بر حفظ بازارهای فعلی و شناسایی فرصت‌های جدید تمرکز کنند، در رقابت‌پذیری موفق‌تر خواهند بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه بازاریابی دوستوان و قابلیت‌های پویا مطابقت دارد (Sartipzade et al., 2025; Sharififar et al., 2025). همچنین پژوهش‌های خدای و همکاران نشان داد که چابکی بازاریابی بین‌المللی تحت تأثیر عوامل دوستوان قرار دارد و می‌تواند عملکرد سازمان‌ها را در بازارهای جهانی ارتقا دهد (Khodami et al., 2025).

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که دوستوانی سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی و جهانی نقش مهمی در رشد و توسعه بازارها دارد. شرکت‌هایی که قادرند میان استانداردهای سازشی و انطباق با شرایط محلی تعادل برقرار کنند، در توسعه بازارهای بین‌المللی موفق‌تر عمل می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه شرکت‌های *born global* و رشد پسابین‌المللی مطابقت دارد (Reyes- Parga et al., 2025). همچنین پژوهش ونوگوپال و دانلی نشان داد که پارادوکس‌های ذی‌نفعان خارجی می‌تواند سازمان‌ها را به سمت توسعه قابلیت دوستوانی سوق دهد و ظرفیت آن‌ها را برای مدیریت محیط‌های پیچیده افزایش دهد (Venugopal & Donnelly, 2025).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که دوستوانی سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های راهبردی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های پویا و رقابتی ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که قادرند میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه تعادل برقرار کنند، توان بیشتری در توسعه نوآوری، افزایش چابکی، ارتقای تاب‌آوری و دستیابی به عملکرد رقابتی پایدار خواهند داشت. نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که تحول دیجیتال، رهبری دوستوان، سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه دوستوانی هستند و می‌توانند زمینه لازم برای رشد و پایداری سازمان‌ها را فراهم سازند. بنابراین، توسعه دوستوانی سازمانی باید به‌عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به برخی سازمان‌ها و شرکت‌های خاص اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه و داده‌های خودگزارشی احتمال بروز سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. محدودیت زمانی و مقطعی بودن پژوهش نیز مانع بررسی تغییرات بلندمدت متغیرها شد. علاوه بر این، برخی متغیرهای محیطی و فرهنگی که می‌توانستند بر روابط میان متغیرها تأثیرگذار باشند، در مدل پژوهش بررسی نشدند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، سرمایه اجتماعی و قابلیت‌های دیجیتال را در رابطه میان دوستوانی و عملکرد سازمانی بررسی کنند. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند درک دقیق‌تری از تغییرات دوستوانی در طول زمان ارائه دهد. پیشنهاد دیگر، مقایسه این روابط در صنایع مختلف و سازمان‌های دولتی و خصوصی است تا تفاوت‌های ساختاری و محیطی بهتر شناسایی شود. استفاده از روش‌های کیفی یا ترکیبی نیز می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای شکل‌گیری دوستوانی در سازمان‌ها کمک کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، به مدیران سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود برنامه‌های راهبردی مشخصی برای توسعه هم‌زمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه تدوین کنند. سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال و تقویت فرهنگ یادگیری می‌تواند ظرفیت دوستوانی سازمان را افزایش دهد. همچنین، مدیران باید از سبک‌های رهبری انعطاف‌پذیر و نوآورانه استفاده کنند تا زمینه لازم برای خلاقیت و مشارکت کارکنان فراهم شود. تقویت چابکی سازمانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توسعه همکاری‌های بین‌سازمانی نیز می‌تواند نقش مهمی در افزایش رقابت‌پذیری و پایداری سازمان‌ها داشته باشد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Ardabili, F. S., Verbenko, G., & Cajnko, P. (2025). The effects of organizational agility on organizational performance: the mediating role of ambidexterity. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 16(2), 114-123. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p114-123>
- Aslam, H., Khan, A. Q., Rashid, K., & Rehman, S. u. (2020). Achieving supply chain resilience: the role of supply chain ambidexterity and supply chain agility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(6), 1185-1204. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2019-0263>
- Attique, A., Hameed, F., & Ahmed, M. (2025). Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behavior: A Case Study of Pakistani Hospitals. *Research Journal for Social Affairs*, 3(5), 699-712. <https://doi.org/10.71317/RJSA.003.05.0366>
- Campbell, R., Short, C., & Graffin, S. (2025). Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity. *Research Policy*, 54(1), 105131. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105131>
- Ceptureanu, S. I., Ferraro, G., Ceptureanu, E. G., & Georgescu, B. (2025). Individual Learning Ambidexterity Behavior and Individual Job Performance in Services: The Role of Organizational Structure. *Review of managerial science*, 19(8), 2457-2492. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00819-0>
- Faten Ahmed Mohammed Abd El, s., & Ahmed, M. (2024). Effect of Strategic Leadership on Organization Ambidexterity and Agility as Perceived by Staff Nurses. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 0(0), 0-0. <https://doi.org/10.21608/asnj.2024.289173.1821>
- Indriyani, D. S., Utami, H. N., & Afrianty, T. W. (2024). The Role of Leadership Agility and Entrepreneurial Orientation on Innovation Ambidexterity and Its Impact on Competitive Advantage. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(3), 733-748. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.03.09>
- Jiang, H., Wang, Z. W., Chen, C., & Gai, J. (2025). How Managers' Digital Literacy Promotes Ambidexterity Innovation: The Serial Mediating Role of Knowledge re-Orchestration And digital Capabilities. *Business Process Management Journal*, 31(8), 199-222. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2025-0672>
- Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of workplace happiness. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2307564. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307564>
- Khan, M. T., & Ullah, S. (2025). Balancing Innovation: The Role of Paradoxical Leadership and Ambidexterity in Fostering Team Creativity. *International Journal of Innovation Science*.
- Khodami, S., Sadegh Vaziri, F., & Honari, A. (2025). Investigating the Impact of Ambidextrous Factors on International Marketing Agility. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 16(61), 47-70. https://www.smsjournal.ir/article_216100_en.html
- Kokubun, K. (2025). Digitalization, Open Innovation, Ambidexterity, and Green Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Narrative Review and New Perspectives. <https://doi.org/10.20944/preprints202504.0009.v1>

- Kord, A., Gorkaz, M., Matoufi, A., Khozin, A., & Hassan Maleki, A. (2025). Providing a model for professional thinking of employees based on dimensions of ambidexterity and psychological empowerment. *Journal of Management and educational perspective*, 6(1), 333-350.
- Leitao, J., Brito, S., & Pereira, D. (2024). Organizational ambidexterity, open innovation and innovation outputs: How do followers and low-flyer EU countries innovate. *International Journal of Innovation Studies*, 8(2), 186-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.01.001>
- Lin, C. Y. C., Hu, S., & Chiu, C. K. (2025). Achieving Job Performance Through Agility and Innovativeness by Strategizing Learning Ambidexterity. *Journal of managerial psychology*, 40(7), 999-1015. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2023-0752>
- Marin Idarraga, D. A., Hurtado González, J. M., Cabello Medina, C., & Sabidussi, A. (2025). Ambidexterity and innovation: a systematic and meta-analytic approach to mediating effects on performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2464885>
- Nasution, H., Muafi, M., El-Qadri, Z. M., & Suprihanto, J. (2025). Impact of digital business transformation on organizational ambidexterity and performance in Indonesian insurance firms. *Intangible Capital*, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.3926/ic.2930>
- Rahman, M. K., Hossain, M. A., Piprani, A. Z., & Abdullah, A. R. (2025). Impact of tech-driven integration, flexibility, and ambidexterity on supply chain integration and performance in manufacturing firms: moderating role of uncertainty and agility. *Future Business Journal*, 11(1), 72. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00488-9>
- Reyes-Parga, M., Rialp-Criado, Á., & Gutierrez-Rincon, V. (2025). Organizational Ambidexterity and Born Global Firms' Post-Internationalization Growth: A Multi-Case Study From the Agri-Food Sector. *Strategic Change*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/jsc.2633>
- Sartipzade, S., Rastgar, A., & vishlaghi, M. (2025). The Impact of Business Intelligence on Performance with Emphasis on the mediating role of Innovation Ambidexterity and Dynamic Capabilities. *Journal of Advertising and Sales Management*, 6(1), 276-297. <https://www.magiran.com/paper/2844361/the-impact-of-business-intelligence-on-performance-with-emphasis-on-the-mediating-role-of-innovation-ambidexterity-and-dynamic-capabilities?lang=en>
- Shariffar, F., Nicknam, M., & Zakkipour, M. (2025). *Designing the Marketing ambidexterity maturity model in telecom industry* Islamic Azad University, Qazvin Branch]. Unpublished thesis.
- Siddiqui, F., Anwer, N., John, A., & Rabie, M. O. (2024). The role of human capital in fostering organizational ambidexterity: A study of IT firms in Pakistan. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 41-56. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.1.41>
- Taleb, M. A., Tantawi, P., Ragheb, M., & Amara, D. F. (2025). Small and Medium-Sized Enterprises' Resilience to Socioeconomic Challenges in Emerging Economies: The Impact of Entrepreneurial Orientation on Organisational Ambidexterity. *Socioeconomic Challenges*, 9(2), 156-179. [https://doi.org/10.61093/sec.9\(2\).156-179.2025](https://doi.org/10.61093/sec.9(2).156-179.2025)
- Tho, N. D., Trang, N. T. M., & Thu, N. N. (2025). Ambidextrous Leadership and Innovation Ambidexterity in a Business Function: The Role of Managers' Psychological Capital and Proactive Personality. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1446-1464. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2024-1109>
- Venugopal, A., & Donnelly, R. (2025). Hello from the other side: External stakeholder paradoxes matter for organizational ambidexterity. *Business & Society*, 64(7), 1392-1425. <https://doi.org/10.1177/00076503241283270>
- Waseel, A. H., Zhang, J., Shehzad, M. U., Hussain Sarki, I., & Kamran, M. W. (2024). Navigating the innovation frontier: ambidextrous strategies, knowledge creation, and organizational agility in the pursuit of competitive excellence. *Business Process Management Journal*, 30(6), 2127-2160. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2024-0081>
- Zaman, N. U., Atta, A., Parvez, A., & Ahmad, A. (2024). Cultivating Team Learning: Interplay of Ambidextrous Leadership and Psychological Safety. *Pakistan Business Review*, 26(1), 27-49. <https://journals.iobm.edu.pk/index.php/pbr/article/view/1172>
- Zeebaree, M. R. Y. (2024). The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq. *International Review of Management and Marketing*, 14(2), 23-36. <https://doi.org/10.32479/irmm.15705>