



Volume 6, Issue 3, 2025

Investigating the Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Flexibility and Performance in the Banking Industry

Mahmoud Maleki*¹

1. Master's degree, Department of Public Administration, Qaimshahr Branch, Islamic Azad University, Qaimshahr, Iran. (Corresponding Author) Email: ma.maleki58@gmail.com

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 113-125

Corresponding Author's Info

Email:

ma.maleki58@gmail.com

Keywords:

*Strategic Flexibility,
Organizational Ambidexterity,
Exploration, Exploitation,
Performance, Banking Industry.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the impact of organizational ambidexterity on strategic flexibility and performance in the banking industry. The research adopts a descriptive-survey method and is applied in nature. The findings are grounded in the theoretical framework of the study and a questionnaire developed based on the opinions of experts regarding the research variables. The statistical population of this study consists of all managers and deputy managers of commercial banks in Mazandaran Province, totaling approximately 1,339 individuals. Based on Morgan's table, a sample size of 299 was determined, which was increased to 300 to enhance the reliability of the study. A stratified convenience sampling method was employed. Data related to the variables were collected using a standardized questionnaire, which was validated by the thesis advisor and consultant. The results indicate that all items in the questionnaires used were approved for content validity by experts. Additionally, Cronbach's alpha test was utilized to confirm the reliability of the questionnaire. To analyze the data required for hypothesis testing, the statistical software SmartPLS4 was employed. The findings reveal that organizational ambidexterity has a positive and significant impact on strategic flexibility. Strategic flexibility, in turn, has a positive and significant impact on organizational performance. Organizational ambidexterity also has a positive and significant impact on organizational performance. Furthermore, strategic flexibility plays a mediating role in the relationship between organizational ambidexterity and organizational performance.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2025 The Authors.

How to Cite This Article: Maleki, M. (2025). Investigating the Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Flexibility and Performance in the Banking Industry. (e221117). Management, Economics and Entrepreneurship Studies, 6(3): 113-125. doi: 10.22034/jmek.2025.523134.1175



دوره ۶، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۴

بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد در صنعت بانکداری

محمود ملکی*

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. ma.maleki58@gmail.com

چکیده

هدف از این تحقیق، بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد در صنعت بانکداری می‌باشد. روش پژوهش حاضر توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف کاربردی است. نتایج این پژوهش مبتنی بر مبانی نظری و پرسشنامه‌ای است که بر مبنای نظرات صاحب‌نظران در مورد متغیرهای پژوهش تنظیم شده است. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و معاونین بانک‌های تجاری در استان مازندران به تعداد حدود ۱۳۳۹ نفر می‌باشند. تعداد نمونه تحقیق بر اساس جدول مورگان ۲۹۹ نفر تعیین شد که برای افزایش پایایی به ۳۰۰ نفر افزایش یافت و از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس استفاده شد. داده‌های مربوط به متغیرها توسط پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری و روایی محتوایی آن توسط خبرگان تأیید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS4 انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد. انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش میانجی در رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۱۲۵-۱۱۳

اطلاعات نویسنده مسؤول

ایمیل:

ma.maleki58@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۷/۰۱

واژگان کلیدی:

انعطاف‌پذیری استراتژیک، دوستوانی سازمانی، اکتشاف، بهره‌برداری، عملکرد، صنعت بانکداری.



۱- مقدمه

صنعت بانکداری به عنوان یکی از ستون‌های اصلی اقتصاد خدمات، در محیطی پویا و رقابتی فعالیت می‌کند که با تغییرات سریع فناوری، تحولات نظارتی، و انتظارات رو به رشد مشتریان مواجه است. دوسوتوانی سازمانی، به عنوان توانایی سازمان در تعادل بین بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید، به یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت استراتژیک تبدیل شده است (کافتروپولوس و لوزیس، ۲۰۲۱). انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا با تغییرات محیطی به سرعت سازگار شوند و منابع خود را برای پاسخگویی به نیازهای بازار بازآرایی کنند (جیانگ و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد در صنعت بانکداری ایران، با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و کمبود مطالعات جامع، همچنان ناشناخته باقی مانده است. مسئله اصلی این پژوهش، فقدان درک کافی از چگونگی تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد بانک‌ها در ایران است که می‌تواند به کاهش اثربخشی استراتژیک و رقابت‌پذیری این صنعت منجر شود.

دوسوتوانی سازمانی، که ابتدا توسط دانکن (۱۹۷۶) و مارچ (۱۹۹۱) مفهوم‌سازی شد، بر توانایی سازمان در مدیریت همزمان بهره‌برداری (بهینه‌سازی منابع موجود) و اکتشاف (نوآوری و کشف فرصت‌های جدید) تأکید دارد. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که دوسوتوانی سازمانی می‌تواند عملکرد سازمانی را در محیط‌های پویا بهبود بخشد (دابلینگر و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک در صنعت بانکداری کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان یک قابلیت پویا، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا در برابر تغییرات محیطی واکنش سریع نشان دهند و استراتژی‌های خود را بازتنظیم کنند (آوایس و همکاران، ۲۰۲۰). پژوهشی در بانک‌های تجاری اردن نشان

داد که دوسوتوانی سازمانی از طریق ظرفیت جذب دانش، عملکرد استراتژیک را بهبود می‌بخشد (الزعبی و همکاران، ۲۰۲۴).

خلاً نظری اصلی این پژوهش در نبود چارچوب‌های جامع برای تبیین رابطه بین دوسوتوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، و عملکرد در صنعت بانکداری ایران است. مطالعات بین‌المللی، مانند پژوهش کافتروپولوس و لوس (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که دوسوتوانی سازمانی به طور مستقیم بر عملکرد و انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت دارد، اما این رابطه در زمینه بانکداری ایران، که با چالش‌های اقتصادی و نظارتی منحصربه‌فردی مواجه است، به طور کامل بررسی نشده است. علاوه بر این، اکثر مطالعات پیشین بر تأثیر مستقیم دوسوتوانی بر عملکرد متمرکز بوده‌اند و نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک را نادیده گرفته‌اند (درائف و همکاران، ۲۰۲۰). این شکاف تئوریک، ضرورت توسعه چارچوبی بومی برای تحلیل این روابط در بافت فرهنگی و اقتصادی ایران را برجسته می‌کند.

صنعت بانکداری ایران با چالش‌هایی نظیر کاهش سودآوری، رقابت فزاینده از سوی فین‌تک‌ها، و فشارهای نظارتی مواجه است. بر اساس گزارش بانک مرکزی ایران (۱۴۰۲)، نسبت کفایت سرمایه بانک‌های ایرانی در سال ۱۴۰۱ به طور متوسط ۸۰۲ درصد بوده که کمتر از استانداردهای بین‌المللی (۱۲ درصد) است، که نشان‌دهنده محدودیت منابع برای نوآوری و انعطاف‌پذیری است. همچنین، مطالعه‌ای در بانک‌های تجاری اندونزی نشان داد که ظرفیت فناوری و قابلیت‌های پویا، دوسوتوانی سازمانی را تقویت می‌کنند، اما این رابطه در محیط‌های با عدم قطعیت بالا ممکن است با ریسک‌های امنیتی همراه باشد (ویدیانتو و همکاران، ۲۰۲۰). در ایران، تنها ۳۰ درصد از بانک‌های خصوصی در شهر رشت توانسته‌اند فناوری‌های دیجیتال را به طور مؤثر در خدمات خود ادغام کنند (آذر و همکاران، ۱۳۹۶).

آینده تعریف می‌شود. سازمان‌هایی که اکتشاف را ترجیح می‌دهند و استخراج را کنار می‌گذارند، دچار هزینه‌های آزمایش کردن می‌شوند بدون اینکه مزایای چندانی از آن به دست آورند. این شرکت‌ها سرشار از ایده‌های ارائه نشده و قابلیت‌های غیر متمایز هستند. تأکید بیش از حد بر اکتشاف نسبت به استخراج به معنی ساخت کسب‌وکار آینده به قیمت از دست دادن آن در امروز است (غفاری، ۱۴۰۲).

در خصوص پیشینه تحقیق، سارتوری و گاریدو (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان «دوستوانی سازمانی و نوآوری سازمانی: پیشنهادهایی برای پیشرفت تئوری و عمل» بیان کردند که این مطالعه به رابطه بین دوستوانی سازمانی و نوآوری می‌پردازد. چهار گزاره به‌عنوان مشارکت‌های حاصل از مطالعه، بر اساس عوامل زمینه‌ای، مانند سرعت تغییرات در محیط، تحول در مدل‌های کسب‌وکار و جهت‌گیری رهبری به سمت نوآوری، با توجه به تنوعی که هر صنعت را مشخص می‌کند و تغییر تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری در طول زمان در سازمان‌ها، برجسته می‌شود.

منکگل (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد پایدار SMEها در استان لیمپوپو آفریقای جنوبی» بیان کردند که مطالعات در مورد دوستوانی سازمانی عمدتاً عملکرد اجتماعی و محیطی را به نفع تمرکز بر عملکرد مالی نادیده گرفته است. نتایج حاکی از رابطه مثبت معنادار بین دوستوانی سازمانی و عملکرد مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی SMEها بود. این مطالعه توصیه می‌کند که آژانس‌هایی که از کسب‌وکارهای کوچک حمایت می‌کنند باید سمینارهایی را برای آموزش صاحبان SME در مورد دوستوانی سازمانی و عملکرد پایدار برگزار کنند.

هیل و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی تحت عنوان «اتوماسیون، دوستوانی سازمانی و ثبات روابط کارکنان: تنش‌های جدید ناشی از کارآفرینی شرکتی، مدیریت نوآوری و مدیریت

در عمل، بانک‌های ایرانی با مشکلاتی مانند ناکارآمدی در بهره‌برداری از فناوری‌های نوین، عدم تعادل بین فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف، و کمبود انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات بازار مواجه هستند. این شواهد، ضرورت بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد را برای ارائه راهکارهای عملی به‌منظور بهبود رقابت‌پذیری بانک‌ها برجسته می‌کند.

۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

انعطاف‌پذیری استراتژیک میزان توانایی سازمان در شناسایی تغییرات مهم و آنی محیطی و سرعت تطبیق با تغییرات است. در این تعریف، منظور از تغییرات، آن دسته از وقایع محیط سازمان می‌باشد که بر روی عملکرد سازمان تأثیر شگرف دارند. انعطاف‌پذیری راهبردی از طریق کاهش وابستگی سازمان به یک سری منابع و سرمایه‌های خاص خود صورت می‌گیرد. هر چه سازمان بتواند منابع و برنامه‌های جایگزین بیشتری داشته باشد نسبت به محیط خود انعطاف بیشتری خواهد داشت (ابراهیمی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

دوستوانی سازمانی به معنای توانایی یک شرکت برای رسیدگی همزمان به فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری است. تعریف اصلی سازمان‌های دوسویه که توسط دانکن (۱۹۷۶) ارائه شد آن را به عنوان توانایی سازمانی برای تغییر ساختارها به منظور توسعه نوآوری رادیکال و فزاینده تعریف می‌کند. از آن زمان مفهوم دوستوانی مورد توجه شایسته دانشگاهیان در مطالعات سازمانی و مدیریتی قرار گرفته است (هوانگ لانگ و وانگ، ۲۰۲۳).

بهره‌برداری، موضوعاتی مانند انتخاب، پالایش، تولید، دسته‌بندی و اجرا را در بر می‌گیرد و تمرکز بیش از حد بر بهره‌برداری اغلب باعث می‌شود یک سازمان دید بلندمدت خود را از دست بدهد. اکتشاف، دانش‌آفرینی و تحلیل فرصت‌های

سهامداران» بیان کردند که شرکت‌های بسیار دوسویه در واقع در برابر اتوماسیون آسیب‌پذیرتر هستند که منجر به ثبات روابط کارکنان می‌شود. بنابراین، یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که در شرکت‌های بسیار دوسوتوان، تنش‌های جدید پیرامون کارآفرینی شرکتی مرتبط با اتوماسیون برای ثبات روابط شرکت با یکی از گروه‌های ذینفع اصلی آن یعنی کارکنان مضر خواهد بود.

خدمای و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی تحت عنوان «نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوسوتوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی» بیان کردند که اتحاد استراتژیک از طریق متغیرهای میانجی همچون اکتشاف و بهره‌برداری، چابکی استراتژیک بر عملکرد بین‌الملل شرکت‌های ایران تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین نتایج نشان داد که اتحاد استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر ابعاد دوسوتوانی دارد. ابعاد دوسوتوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) نیز تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارد. همچنین چابکی استراتژیک در رابطه میان بهره‌برداری، اکتشاف و عملکرد بین‌الملل نقش میانجی دارد. سرانجام چابکی استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد بین‌الملل دارد.

اکبری و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیقی تحت عنوان «تحلیل تأثیر تمایز ساختاری و روابط بین سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی بستر سازمانی به منظور افزایش عملکرد سازمانی» بیان کردند که تمایز ساختاری بر بستر سازمانی و دوسوتوانی سازمان به ترتیب دارای اثر مستقیم، معنادار و متوسط؛ اثر مستقیم و غیرمستقیم و معنادار و متوسط می‌باشد. همچنین روابط بین سازمانی بر بستر سازمانی و دوسوتوانی سازمانی به ترتیب دارای اثر مستقیم، معنادار و متوسط؛ اثر مستقیم و غیرمستقیم و معنادار و متوسط می‌باشد. همچنین بستر سازمانی بر دوسوتوانی سازمانی اثر مستقیم، معنادار و متوسط و نهایتاً دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد

سازمانی اثر مستقیم، معنادار و متوسط دارد. در آخر نیز، نقش میانجی بستر به تأیید رسید.

حکیمی و غلامی آواتی (۱۴۰۲) در تحقیقی تحت عنوان «دوسوتوانی نوآوری: پیشایندها و آثار آن بر عملکرد محصول جدید» بیان کردند که قابلیت‌های مکمل فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و بازاریابی ارتباط مثبتی با دوسوتوانی نوآوری دارند. بعلاوه دوسوتوانی نوآوری، عملکرد توسعه محصول جدید را تقویت می‌کند. در نتیجه می‌توان استدلال نمود که سازمان‌های منتخب برای موفقیت در توسعه محصول جدید، بایستی با ایجاد توازن بین دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری، دوسوتوان شوند.

لذا، مدل مفهومی این پژوهش شامل سه سازه اصلی دوسوتوانی سازمانی شامل بهره‌برداری و اکتشاف؛ انعطاف‌پذیری استراتژیک شامل انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگ؛ و عملکرد سازمانی شامل عملکرد مالی، عملکرد عملیاتی، و رشد بازار می‌باشد. فرضیات پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۱: دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد.

فرضیه ۲: انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

فرضیه ۳: دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

فرضیه ۴: انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش میانجی در رابطه بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد.

۳. روش تحقیق

این تحقیق بر اساس اهداف بنیادین و کاربردی، در زمره تحقیقات کاربردی طبقه‌بندی می‌شود، زیرا به دنبال ارائه راهکارهایی عملی و ملموس برای بهبود عملکرد، ارتقای انعطاف‌پذیری و حل مشکلات موجود در صنعت بانکداری است و نتایج حاصل از آن می‌تواند به طور مستقیم مورد استفاده

مدیران ارشد، سیاست‌گذاران اقتصادی و تصمیم‌گیران بانکی قرار گیرد. از منظر ماهیت، استراتژی و روش جمع‌آوری داده‌ها، پژوهش حاضر در زمره تحقیقات توصیفی از شاخه پیمایشی قرار می‌گیرد. دلیل منطقی انتخاب این روش آن است که هدف اصلی پژوهش، توصیف دقیق شرایط، پدیده‌های مورد بررسی و کشف روابط علی و همبستگی میان متغیرهای موجود در جامعه آماری بدون هرگونه دخالت، دستکاری یا اعمال متغیرهای آزمایشی از سوی محقق می‌باشد. در این راستا، پژوهشگر به دنبال سنجش و اندازه‌گیری نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و ادراکات مدیران بانکی نسبت به سازه‌های دوسوتوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمانی در مقطع زمانی حال می‌باشد.

جامعه آماری در هر پژوهش علمی، شامل تمامی عناصر، افراد و واحدهایی است که دارای ویژگی‌ها و صفات مشترک بوده و هدف نهایی تعمیم منطقی نتایج پژوهش به آن‌ها می‌باشد. در تحقیق حاضر، جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد، مدیران میانی، روسای شعب و معاونین بانک‌های تجاری فعال در سطح استان مازندران است. انتخاب این جامعه به عنوان قلمرو مکانی پژوهش، به دلیل نقش کلیدی و استراتژیک این استان در اقتصاد منطقه‌ای شمال کشور، تنوع بالای شعب بانکی و مواجهه مستمر و روزمره مدیران آن با چالش‌های پیچیده محیطی، نوسانات اقتصادی و نیاز مبرم به انعطاف‌پذیری استراتژیک برای بقا و رشد می‌باشد. بر اساس آمارهای رسمی اخذ شده از اداره کل امور شعب بانک‌های استان مازندران در زمان انجام و تدوین پژوهش، تعداد کل این افراد واجد شرایط حدود ۱۳۳۹ نفر برآورد شده است که به عنوان جامعه هدف و مرجع در نظر گرفته شده‌اند.

با توجه به محدودیت‌های زمانی، هزینه‌های اجرایی و همچنین دشواری‌های عملی در دسترسی به تمام اعضای جامعه آماری بزرگ، استفاده از روش نمونه‌گیری به عنوان نماینده‌ای از کل

جامعه امری اجتناب‌ناپذیر است. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول استاندارد مورگان استفاده شد که بر اساس آن، برای جامعه‌ای با حجم مشخص ۱۳۳۹ نفر و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد، حداقل نمونه مورد نیاز ۲۹۹ نفر برآورد گردید. با این حال، به منظور افزایش ضریب اطمینان آماری، بالا بردن پایایی تحقیق، کاهش خطای نمونه‌گیری و جبران پرسشنامه‌های ناقص، مخدوش یا بازنگشته احتمالی در فرآیند توزیع، این عدد با افزایش مواجه شد و در نهایت ۳۰۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه هدف توزیع و پس از پیگیری‌های لازم جمع‌آوری گردید. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس می‌باشد. از آنجا که بانک‌های تجاری شامل بانک‌های دولتی، خصوصی و موسسات اعتباری مختلفی هستند که هر کدام دارای فرهنگ و ساختار متفاوتی می‌باشند، جامعه آماری ابتدا به طبقات مجزایی تقسیم شد تا نمایندگان هر بانک به نسبت فراوانی و سهم خود در جامعه، در نمونه نهایی حضور داشته باشند و سپس در درون هر طبقه، عملیات نمونه‌گیری به روش در دسترس انجام پذیرفت.

اطلاعات و داده‌های مورد نیاز در این پژوهش در دو بخش مبانی نظری و داده‌های میدانی جمع‌آوری شده است. اطلاعات غنی مربوط به مباحث نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق از منابع مختلف و دست‌اول مانند کتب تخصصی مدیریت استراتژیک، مقالات علمی-پژوهشی و نشریات معتبر داخلی و بین‌المللی که به صورت مستقیم در پایگاه‌های استنادی اینترنتی موجود بوده‌اند و یا از طریق مراجعه حضوری به کتابخانه‌های معتبر دانشگاهی گردآوری و مطالعه گردید. در بخش مطالعات میدانی، از میان ابزارهای چهارگانه و کلاسیک جمع‌آوری داده‌ها شامل مشاهده مستقیم، مصاحبه عمیق، بررسی اسناد و مدارک و پرسشنامه، با توجه به ماهیت کمی پژوهش، نیاز به سنجش متغیرهای مکنون و گستردگی جغرافیایی جامعه

آماري، از ابزار پرسشنامه محقق ساخته (برگرفته از استاندارد) استفاده شد. ساختار شکلی و محتوایی پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم و طراحی گردید تا امکان کمی‌سازی دقیق نگرش‌ها فراهم شود. گویه‌ها و سوالات پرسشنامه نیز با اقتباس از پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر پژوهش‌های پیشین داخلی و خارجی و بومی‌سازی دقیق آن‌ها با توجه به بافت فرهنگی و ساختاری بانک‌های ایران، تدوین شده است.

برای اطمینان خاطر از صحت، دقت و کارایی ابزار اندازه‌گیری، دو شاخص اساسی روایی و پایایی پرسشنامه به دقت مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. روایی پرسشنامه از نوع روایی محتوایی و صوری است که برای تأیید و تثبیت آن، نسخه اولیه پرسشنامه در اختیار اساتید راهنما و مشاور، جمعی از خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت دولتی و استراتژیک، و همچنین تعدادی از مدیران باسابقه بانکی قرار گرفت. پس از دریافت بازخوردهای تخصصی و اعمال اصلاحات، ادغام و حذف گویه‌های مبهم مدنظر آنان، روایی نهایی ابزار به تأیید کامل رسید. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز از روش آماری پرکاربرد آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب که نشان‌دهنده میزان همبستگی و همسانی درونی گویه‌های تشکیل‌دهنده هر متغیر است، با استفاده از نرم‌افزارهای آماری محاسبه گردید. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای تمامی سازه‌ها و متغیرهای پژوهش بالاتر از حد نصاب استاندارد و قابل قبول یعنی هفت دهم به دست آمد که این امر نشان‌دهنده همسانی درونی مطلوب گویه‌ها و پایایی بسیار خوب ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق می‌باشد.

در نهایت، برای آزمون صحت مدل نظری تحقیق، بررسی برازش کلی مدل و محاسبه دقیق ضرایب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته و میانجی، از تکنیک پیشرفته مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. به طور کلی و از منظر روش‌شناختی، روش معادلات ساختاری از طریق برآورد

مجموعه‌ای از معادلات خطی و شبیه به رگرسیون چندگانه، ساختار پیچیده روابط درونی متغیرها را به صورت همزمان آشکار می‌کند و به پژوهشگر این امکان را می‌دهد تا خطای اندازه‌گیری را به طور مستقیم در مدل آماری لحاظ نماید. با توجه به اینکه نرم‌افزارهای نسل دوم و مبتنی بر واریانس برخلاف روش‌های مبتنی بر کوواریانس، نیازی به پیش‌فرض سختگیرانه نرمال بودن توزیع داده‌ها ندارند و برای نمونه‌های با حجم متوسط و تئوری‌های در حال توسعه بسیار کارآمدتر و انعطاف‌پذیرتر هستند، در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها، رسم مسیرها و آزمون فرضیات از نرم‌افزار قدرتمند SmartPLS نسخه ۴ استفاده شد. همچنین برای انجام تحلیل‌های آماری توصیفی، غربالگری داده‌های پرت، کدگذاری و بررسی پیش‌فرض‌های اولیه و آماره‌های استنباطی کمکی، از نرم‌افزار آماری SPSS نسخه ۲۵ بهره گرفته شد.

۴. یافته‌ها

با استفاده از نرم افزار SmartPLS4، داده‌ها تحلیل شده و نتایج در قالب جداول و تحلیل‌های زیر ارائه می‌شوند. جدول زیر نتایج روایی و پایایی سازه‌ها را نشان می‌دهد:

جدول ۱- نتایج روایی و پایایی سازه‌ها

سازه	بار عاملی (Factor Loading)	آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha)	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
دوست‌و‌توانی سازمانی (OA)	۰/۷۸ - ۰/۹۲	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۴
انعطاف‌پذیری استراتژیک (SF)	۰/۷۵ - ۰/۹۰	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۷۲
عملکرد سازمانی (OP)	۰/۸۰ - ۰/۹۳	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۶

منبع: یافته‌های پژوهش

در صنعت بانکداری، این بدان معناست که بانک‌هایی که همزمان بر بهینه‌سازی فرآیندهای موجود و نوآوری در خدمات جدید تمرکز دارند، می‌توانند بهتر با تغییرات محیطی سازگار شوند. ضریب مسیر $0/62$ نشان‌دهنده تأثیر قوی دوستوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک است.

در خصوص فرضیه دوم، نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که توانایی بازآرایی منابع و هماهنگی سازمانی را دارند، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند. در صنعت بانکداری، این بدان معناست که بانک‌هایی که می‌توانند به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند، می‌توانند عملکرد مالی و عملیاتی بهتری داشته باشند. ضریب مسیر $0/48$ نشان‌دهنده تأثیر متوسط انعطاف‌پذیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی است.

در خصوص فرضیه سوم، نتایج نشان داد که دوستوانی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که توانایی ایجاد تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف را دارند، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند. در صنعت بانکداری، این بدان معناست که بانک‌هایی که همزمان بر بهینه‌سازی فرآیندهای موجود و نوآوری در خدمات جدید تمرکز دارند، می‌توانند عملکرد مالی و عملیاتی بهتری داشته باشند. ضریب مسیر $0/35$ نشان‌دهنده تأثیر مستقیم دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی است.

در خصوص فرضیه چهارم، نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش میانجی جزئی در رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد. این یافته نشان می‌دهد که دوستوانی سازمانی نه تنها به طور مستقیم عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه از طریق تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پویا و رقابتی بهتر

تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بالاتر از $0/7$ هستند، که نشان‌دهنده روایی همگرا است. مقادیر بالای $0/7$ آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نشان‌دهنده پایایی مناسب سازه‌ها است. مقادیر بالاتر از $0/5$ AVE تأییدکننده روایی همگرا هستند. همچنین ماتریس فورنل-لارکر نشان داد که ریشه دوم AVE هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها است. جدول زیر نتایج آزمون فرضیات و روابط ساختاری را نشان می‌دهد:

جدول ۲- نتایج آزمون فرضیات و روابط ساختاری

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر (β)	مقدار T (T-value)	مقدار P (P-value)	نتیجه
H1	OA $\rightarrow$ SF	$0/62$	$8/45$	$0/000$	تأیید
H2	SF $\rightarrow$ OP	$0/48$	$6/32$	$0/000$	تأیید
H3	OA $\rightarrow$ OP	$0/35$	$4/19$	$0/000$	تأیید
H4	OA $\rightarrow$ SF $\rightarrow$ OP (میانجی‌گری)	$0/30$	$3/87$	$0/000$	تأیید (میانجی‌گری جزئی)

منبع: یافته‌های پژوهش

نتایج حاکی از آنست که دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد ($\beta=0/62$ ، $p<0/001$). انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد ($\beta=0/48$ ، $p<0/001$). دوستوانی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد ($\beta=0/35$ ، $p<0/001$) و انعطاف‌پذیری استراتژیک نقش میانجی جزئی در رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی دارد ($\beta=0/30$ ، $p<0/001$).

در خصوص فرضیه اول، نتایج نشان داد که دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد. این یافته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که توانایی ایجاد تعادل بین بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید را دارند، می‌توانند انعطاف‌پذیری استراتژیک خود را افزایش دهند.

عمل کنند. ضریب مسیر $0/30$ نشان‌دهنده تأثیر میانجی‌گری جزئی انعطاف‌پذیری استراتژیک است.

ماتریس فورنل-لارکر برای ارزیابی روایی واگرا استفاده می‌شود. در این ماتریس، ریشه دوم AVE هر سازه در قطر اصلی قرار می‌گیرد و همبستگی بین سازه‌ها در سایر سلول‌ها نشان داده می‌شود. اگر ریشه دوم AVE هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد، روایی واگرا تأیید می‌شود. نتایج ماتریس فورنل-لارکر نشان داد که ریشه دوم AVE سازه دوستوانی سازمانی ($0/86$) بزرگ‌تر از همبستگی آن با انعطاف‌پذیری استراتژیک ($0/62$) و عملکرد سازمانی ($0/58$) است. همچنین ریشه دوم AVE سازه انعطاف‌پذیری استراتژیک ($0/85$) بزرگ‌تر از همبستگی آن با دوستوانی سازمانی ($0/62$) و عملکرد سازمانی ($0/54$) است. و ریشه دوم AVE سازه عملکرد سازمانی ($0/87$) بزرگ‌تر از همبستگی آن با دوستوانی سازمانی ($0/58$) و انعطاف‌پذیری استراتژیک ($0/54$) است. این نتایج نشان‌دهنده روایی واگرایی مناسب سازه‌ها است.

مدل ساختاری پژوهش شامل سه سازه اصلی دوستوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک، و عملکرد سازمانی است. در این مدل، دوستوانی سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل، انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌عنوان متغیر میانجی، و عملکرد سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. نتایج تحلیل مدل ساختاری نشان داد که مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است. مقادیر R^2 برای سازه‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد سازمانی به ترتیب $0/38$ و $0/42$ بودند، که نشان‌دهنده توانایی تبیین مناسب مدل است. همچنین مقادیر Q^2 برای هر دو سازه بزرگ‌تر از صفر بودند، که نشان‌دهنده پیش‌بینی مناسب مدل است.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد در صنعت بانکداری ایران

پرداخت و نتایج آن با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS4 تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که دوستوانی سازمانی، به‌عنوان توانایی سازمان در ایجاد تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف، تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک دارد. این نتیجه با مطالعات کافتزوپلوس (۲۰۲۱) همخوانی دارد که نشان داد دوستوانی سازمانی از طریق تقویت قابلیت‌های پویا، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با تغییرات محیطی سازگار شوند. در صنعت بانکداری ایران، که با چالش‌هایی نظیر تحولات دیجیتال، رقابت فین‌تک‌ها، و فشارهای نظارتی مواجه است، دوستوانی سازمانی می‌تواند به بانک‌ها کمک کند تا از منابع موجود به‌طور مؤثر استفاده کرده و همزمان به نوآوری و کشف فرصت‌های جدید بپردازند. ضریب مسیر $0/62$ نشان‌دهنده تأثیر قوی این متغیر است که اهمیت استراتژیک دوستوانی را در محیط‌های پویا تأیید می‌کند.

همچنین، یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد، که با یافته‌های آوایس (۲۰۲۰) سازگار است. انعطاف‌پذیری استراتژیک، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند بازآرایی منابع و هماهنگی سازمانی، به بانک‌ها امکان می‌دهد تا به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. برای مثال، بانک‌هایی که توانسته‌اند فناوری‌های دیجیتال را به‌طور مؤثر در خدمات خود ادغام کنند، عملکرد بهتری در جذب مشتریان و افزایش سهم بازار داشته‌اند (آذر و همکاران، ۱۳۹۶). این یافته تأکید می‌کند که در محیط رقابتی امروز، توانایی بازآرایی منابع و هماهنگی سازمانی، از عوامل کلیدی موفقیت محسوب می‌شود.

علاوه بر این، دوستوانی سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد، که با پژوهش دوبلینگر و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است. این نشان می‌دهد که بانک‌هایی که به‌طور همزمان بر بهره‌برداری و اکتشاف تمرکز دارند، می‌توانند عملکرد مالی و عملیاتی بهتری داشته باشند. تعادل بین این دو فعالیت، به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا ضمن حفظ کارایی

عملیاتی فعلی، برای آینده نیز آماده شوند. ضریب مسیر ۰/۳۵ نشان‌دهنده تأثیر متوسط اما معنادار دوستوانی بر عملکرد است که اهمیت ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف را تأیید می‌کند. یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش، نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک در رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد سازمانی بود. این نتیجه با مطالعه جیانگ و همکاران (۲۰۲۲) همخوانی دارد که نشان داد انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌عنوان یک مکانیزم کلیدی، اثرات دوستوانی را به عملکرد سازمانی منتقل می‌کند. در زمینه بانکداری ایران، این میانجی‌گری جزئی نشان می‌دهد که دوستوانی سازمانی نه تنها به‌طور مستقیم عملکرد را بهبود می‌بخشد، بلکه از طریق تقویت انعطاف‌پذیری استراتژیک، بانک‌ها را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پویا و رقابتی بهتر عمل کنند. این یافته، اهمیت استراتژیک انعطاف‌پذیری را به‌عنوان یک قابلیت پویا در انتقال مزایای دوستوانی به عملکرد تأیید می‌کند.

با وجود یافته‌های ارزشمند این پژوهش، محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که باید در تفسیر نتایج مدنظر قرار گیرند. نخست، این پژوهش تنها بر صنعت بانکداری در استان مازندران متمرکز بوده و تعمیم نتایج به سایر صنایع یا مناطق جغرافیایی ایران ممکن است با احتیاط صورت گیرد. دوم، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای در دسترس ممکن است منجر به سوگیری انتخاب شود و نمایندگی کامل جامعه آماری را تضمین نکند. سوم، داده‌های پژوهش به‌صورت مقطعی جمع‌آوری شده‌اند و امکان بررسی تغییرات بلندمدت و پویایی‌های زمانی در روابط بین متغیرها وجود ندارد. چهارم، استفاده از پرسشنامه خودگزارشی ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه باشد و دقت عینی اندازه‌گیری متغیرها را تحت تأثیر قرار دهد.

همچنین، موانعی مانند کمبود منابع مالی، محدودیت‌های نظارتی، و ناکارآمدی در پیاده‌سازی فناوری‌های نوین (گزارش بانک مرکزی ایران، ۱۴۰۲) می‌توانند مانع از تحقق کامل

پتانسیل دوستوانی و انعطاف‌پذیری شوند. از منظر عملی، این پژوهش نشان داد که بانک‌های ایرانی با نسبت کفایت سرمایه پایین (۸/۲ درصد در سال ۱۴۰۱) و نرخ بالای مطالبات غیرجاری (۷/۱ درصد) با چالش‌های ساختاری مواجه هستند که انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد آن‌ها را محدود می‌کند. این یافته‌ها با مطالعه ویدیانتو و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد که نشان داد محیط‌های با عدم قطعیت بالا، مانند صنعت بانکداری در اقتصادهای در حال توسعه، نیازمند تقویت قابلیت‌های دوستوانی و فناوری هستند.

بر اساس یافته‌ها و محدودیت‌های این پژوهش، پیشنهادات زیر برای مطالعات آینده ارائه می‌شود:

۱. بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌کننده: پیشنهاد می‌شود که نقش متغیرهای تعدیل‌کننده مانند پویایی محیطی، فرهنگ سازمانی، یا اندازه سازمان در رابطه بین دوستوانی و عملکرد بررسی شود. این متغیرها می‌توانند شرایط مرزی تأثیر دوستوانی بر عملکرد را روشن کنند.

۲. مطالعات طولی: انجام مطالعات طولی برای درک تغییرات بلندمدت در تأثیر دوستوانی بر عملکرد توصیه می‌شود. این نوع مطالعات می‌توانند پویایی‌های زمانی و اثرات تأخیری متغیرها را آشکار سازند.

۳. مدل‌های مقایسه‌ای: اجرای مدل‌های مقایسه‌ای بین بانک‌های دولتی و خصوصی در ایران برای شناسایی تفاوت‌های ساختاری و تأثیر مالکیت بر روابط بین متغیرها پیشنهاد می‌شود. این مقایسه می‌تواند بینش‌های ارزشمندی برای سیاست‌گذاران فراهم کند.

۴. گسترش جغرافیایی: تکرار این پژوهش در سایر استان‌های ایران یا کشورهای در حال توسعه مشابه، به منظور بررسی تعمیم‌پذیری یافته‌ها در بافت‌های فرهنگی و اقتصادی متفاوت توصیه می‌شود.

تشکر و قدردانی: بدین وسیله از تمامی افرادی که در تهیه و تکمیل این مقاله همکاری و مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌شود.

تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون دریافت هرگونه حمایت یا تأمین مالی انجام شده است.

فهرست منابع

آذر، ع.، اسماعیل‌پور، ر.، و طاهری، س. م. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمان‌های خدماتی با نقش تعدیل‌گری پویایی‌های محیطی. کنفرانس ملی تحقیقات علمی جهان در مدیریت، حسابداری، حقوق و علوم اجتماعی، شیراز.

ابراهیمی‌نژاد، م.، و جبارزاده کرباسی، ب. (۱۳۹۸). اثر برنامه‌ریزی استراتژیک مشارکتی، انعطاف‌پذیری استراتژیک و رفتار شهروندی سازمانی تغییر محور بر اجرای استراتژی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵(۷۲)، ۹۷-۷۳.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. (۱۴۰۲). گزارش سالانه عملکرد بانک‌های ایرانی.

حکیمی، ا.، و غلامی آواتی، ر. (۱۴۰۲). دوستوانی نوآوری: پیشایندها و آثار آن بر عملکرد محصول جدید. پژوهشنامه مدیریت/جری، ۱۵(۲۹)، ۶۵-۴۱.

خدایی، س.، اصائلو، ب.، و پرتوی‌نیا، پ. (۱۴۰۲). نقش اتحاد راهبردی، ابعاد دوستوانی و چابکی راهبردی بر عملکرد بین‌المللی سازمان‌های ایرانی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی.

غفاری، ع.، و هاشم‌زاده خوراسگانی، غ. (۱۴۰۲). طراحی مدل دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه فعال حوزه گردشگری با توجه به تجاری‌سازی (مورد مطالعه: جهاددانشگاهی). گردشگری و توسعه، ۱۲(۲)، ۱۲۰-۱۰۵.

۱، (۱)، ۲۰-۱۲.

۵. رویکردهای ترکیبی: استفاده از روش‌های ترکیبی (کمی و کیفی) برای درک عمیق‌تر مکانیزم‌های زیربنایی روابط بین متغیرها پیشنهاد می‌شود. مصاحبه‌های عمیق با مدیران بانکی می‌تواند بینش‌های ارزشمندی در خصوص چالش‌های عملی پیاده‌سازی دوستوانی فراهم کند.

۶. بررسی متغیرهای میانجی دیگر: پیشنهاد می‌شود نقش سایر متغیرهای میانجی مانند قابلیت‌های پویا، نوآوری سازمانی، یا ظرفیت جذب دانش در رابطه بین دوستوانی و عملکرد مورد بررسی قرار گیرد.

این پژوهش تأیید کرد که دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک و عملکرد در صنعت بانکداری ایران دارد. انعطاف‌پذیری استراتژیک به‌عنوان یک میانجی جزئی، نقش مهمی در تقویت رابطه بین دوستوانی سازمانی و عملکرد ایفا می‌کند. این یافته‌ها دلالت‌های مهمی برای مدیران بانکی در ایران دارند، از جمله ضرورت ایجاد تعادل بین بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، و تقویت قابلیت‌های انعطاف‌پذیری استراتژیک برای پاسخگویی به تغییرات محیطی. با توجه به محدودیت‌های ساختاری در صنعت بانکداری ایران، مانند کمبود سرمایه و فشارهای نظارتی، سیاست‌گذاران باید با ارائه مشوق‌های مالی و اصلاحات نظارتی، زمینه را برای تقویت دوستوانی و انعطاف‌پذیری فراهم کنند.

ملاحظات اخلاقی: کلیه اصول اخلاق در پژوهش، همچنین امانت‌داری علمی در استفاده از منابع، استنادها و ارجاعات موردتوجه قرار گرفته و رعایت شده است.

تعارض منافع: نویسندگان اعلام می‌دارند که تدوین و انتشار این مقاله فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

سهم نویسندگان: نگارش و تدوین مقاله به‌صورت مشترک و با مشارکت برابر تمامی نویسندگان انجام شده است.

- Hiebl, M. R. W., & Pielsticker, D. I. (2023). Automation, organizational ambidexterity and the stability of employee relations: New tensions arising between corporate entrepreneurship, innovation management and stakeholder management. *The Journal of Technology Transfer*, 48, 1978–2006. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09987-1>
- Hwang, B.-N., Lai, Y.-P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.
- Jiang, F., Wang, D., & Wei, Z. (2022). How Yin-Yang cognition affects organizational ambidexterity: The mediating role of strategic flexibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 781-801.
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: Antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 1-21.
- Mankgele, K. (2023). The effect of organizational ambidexterity on the sustainable performance of SMEs in the Limpopo province of South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 12(2), 65–72. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2322>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Al-Zu'bi, H. A., Abu-Shama, Y. M., & Al-Zawahreh, A. M. (2024). Toward strategic supremacy through absorptive capacity: The mediating role of organizational ambidexterity at Jordanian commercial banks. Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 102-120.
- Awais, M., Ali, A., & Khattak, M. S. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>
- Doblinger, C., Wales, W., & Zimmermann, A. (2022). Stemming the downturn: How ambidexterity and public policy influence firm performance stability during economic crises. *European Management Journal*, 40(2), 163-174. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.002>
- Dranev, Y., Izosimova, A., & Meissner, D. (2020). Organizational ambidexterity and performance: Assessment approaches and empirical evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 676-691. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0560-y>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (pp. 167-188). North-Holland.

Organization Science, 2(1), 71-87.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Sartori, P., & Garrido, I. (2023). Organizational ambidexterity and innovation: Propositions for the advancement of theory and practice. *Brazilian Business Review*, 20(2), 215–235.

<https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.6.en>

Widianto, S., Haryono, T., & Haryanto, A. T. (2020). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 17(6), 1-22.