

Identifying the Factors Enabling Organizational Ambidexterity Capability from a Micro-Foundations Perspective: A Meta-Synthesis Approach

MohammadJavad Sohrabi Renani¹ , Mohammad Javadi^{2*} 

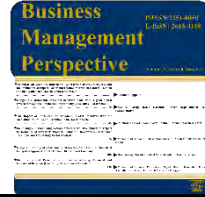
Extended Abstract

Objectives: Ambidexterity, in today's complex conditions and global competition, is recognized as a critical capability for organizations. Achieving this capability requires the identification of its underlying factors and foundations. Following extensive research on macro-foundations of organizational ambidexterity and growing awareness of the significance of its micro-foundations, many scholars have shifted their focus to this knowledge field, acknowledging the greater impact and importance of ambidexterity factors from a micro-level perspective. Consequently, in recent years, research in this field has grown substantially. However, the absence of a comprehensive and integrative perspective for synthesizing existing findings has been identified as a scientific gap. In light of the practical and synergetic need for a guiding framework to identify and select suitable micro-foundations of ambidexterity for organizations, this study was deemed necessary in this field. To address this need, the research was conducted using a meta-synthesis approach, aiming to comprehensively collect, integrate, and present the data in the form of a practical model.

Methods: This study is qualitative in nature and conducted through a meta-synthesis approach. Following Sandelowski and Barroso's seven-step model, the study involved defining the research question, systematically reviewing the literature, searching and selecting relevant articles, extracting data from literatures, analyzing and synthesizing qualitative findings, assessing quality, and reporting the results. All prior studies on micro-foundations of ambidexterity published in reputable scientific journals between 1990 to March 2025 were reviewed. After screening based on title, based on abstract, and based on content relevance, finally, a total of 87 articles were selected as the study sample. Using thematic analysis, the micro-foundations of ambidexterity were extracted from articles. In this process, each researcher independently reviewed the data extracted from the articles and identified the initial concepts. Then, similar codes were examined in joint meetings and, through consensus, were combined into basic themes. Repetition of this process led to the final refinement of the codes and the development of organizing and overarching themes. following a final reliability check through the Kappa coefficient, the final model Includes organizing themes and overarching themes was developed.

1. Business management Department, Faculty of Islamic studies and management, Imam Sadiq University, Tehran, Iran.

2. Business management Department, Faculty of management and economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. **Corresponding Author, Email:** m.javadi@modares.ac.ir



Original Article

Findings: A total of 124 basic themes representing the micro-foundations of ambidexterity were derived from the selected studies. On the next level, these were subsequently grouped into nine organizing themes based on conceptual similarity and proximity. At the final, four overarching themes—representing the four main dimensions of ambidexterity micro-foundations—were identified. These dimensions, developed to ensure both comprehensiveness and practical applicability, include: (1) instrumental micro-foundations, (2) upstream micro-foundations, (3) enabling micro-foundations, and (4) interactive micro-foundations.

Conclusion: This study categorized micro-foundations of ambidexterity into components such as skills, roles, tasks, knowledge, organizational leadership, managerial practices, structure, culture, and external interactions. Understanding these factors and their subcomponents is essential for developing ambidexterity capability within organizations. Depending on their characteristics and contextual conditions, organizations should adopt the micro-foundations most relevant to their environment. The proposed categorization emphasizes applicability, as it highlights that in addition to the need for upstream adjustments, enabling factors, and external interactions, the tools and mechanisms that generate ambidexterity fundamentally rely on micro-level elements deemed indispensable for its realization.

Keywords: Meta-synthesis, Micro-foundations of ambidexterity, Organizational Ambidexterity, Resource based view Approach, Strategic management.

Consideration:

Funding

This research received no specific funding support.

Author's contribution

All authors contributed equally to this study.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

How to Cite: Sohrabi Renani, M. & Javadi, M. (2025). Identifying the Factors Enabling Organizational Ambidexterity Capability from a Micro-Foundations Perspective: A Meta-Synthesis Approach. *Journal of Business Management Perspective*, 24(62), 85-124. (In Persian). <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.241699.1706>





نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



*

تاریخ دریافت: ۳ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۷ آبان ۱۴۰۴

نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی عوامل تحقق قابلیت دوستوانی سازمانی از منظر خردبنیان‌ها با رویکرد فراترکیب

محمدجواد سهرابی رنانی^۱، محمد جوادی^{۲*}

چکیده گسترده

اهداف: دوستوانی در شرایط پیچیده و رقابت‌های جهانی عصر حاضر به عنوان قابلیت مؤثر برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. تحقق این قابلیت در گرو شناسایی عوامل و بنیان‌های آن است. پس از پژوهش‌های فراوان در حوزه کلان‌بنیان‌های دوستوانی سازمانی و شناخت اهمیت خردبنیان‌های آن، پژوهشگران بسیاری با تمرکز بر این حوزه دانشی، به تأثیر بیشتر و اهمیت بالاتر عوامل دوستوانی از دیدگاه خرد پی بردند. به همین علت در سال‌های اخیر، تعداد پژوهش‌های این حوزه روندی رو به رشد و صعودی داشته است. از طرفی عدم وجود دیدگاهی جامع و کل‌نگر برای تجمیع داده‌های موجود در این حوزه، یکی از خلأهای علمی شناخته شد. با توجه به نیاز به دیدگاهی کاربردی و یاری‌گر برای شناخت و انتخاب خردبنیان‌های دوستوانی مناسب برای سازمان‌های مورد نظر، ضرورت انجام پژوهشی در این حوزه احساس شد. این مهم با انجام تحقیقی با استفاده از روش فراترکیب صورت گرفت. سعی در جمع‌آوری جامع و کامل داده‌ها و ترکیب آن‌ها در قالب مدلی کاربردی از ویژگی‌های مهم این تحقیق است.

روش پژوهش: پژوهش حاضر از لحاظ روش، کیفی و بر اساس رویکرد فراترکیب صورت گرفته است. این روش با استفاده از مدل سندلوسکی و باروسو با طی مراحل هفت‌گانه شامل: تنظیم پرسش پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج داده از مقالات، تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها صورت پذیرفت. تمامی پژوهش‌های پیشین در حوزه خردبنیان‌های دوستوانی در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا مارس ۲۰۲۵ که در نشریه‌های معتبر علمی چاپ شده بودند مرور شدند.

۱. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

نویسنده مسئول ایمیل: m.javadi@modares.ac.ir



نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

شاپا الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵، شاپا چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱

<https://jbmp.sbu.ac.ir/?lang=fa>



نوع مقاله: پژوهشی

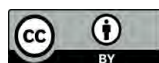
پس از طی غربال بر اساس ارتباط عنوان، چکیده و محتوا، نهایتاً ۸۷ مقاله به عنوان جامعه مورد پژوهش انتخاب گردید. با استفاده از روش تحلیل مضمون، خردبنیان‌های دوستوانی موجود در این مقالات احصا گشت. در این فرآیند هر پژوهشگر، داده‌های استخراج‌شده از مقالات را به صورت مستقل مرور و مفاهیم اولیه را شناسایی نمود. سپس کدهای مشابه در جلسات مشترک بررسی و با اجماع در قالب مضامین پایه ترکیب شدند. تکرار این فرآیند منجر به پالایش نهایی کدها و ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شد. پس از کنترل نهایی با استفاده از شاخص کاپا، مدل نهایی شامل مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر آماده شد.

یافته‌ها: تعداد ۱۲۴ عدد مضامین پایه که نشان‌دهنده خردبنیان‌های دوستوانی بودند از پژوهش‌های منتخب استخراج شد. در مرحله بعدی، با استفاده از این مضامین و قرابت مفاهیم آن‌ها به یکدیگر، ۹ مضمون سازمان‌دهنده تعریف گردید. در مرحله نهایی نیز ۴ مضمون فراگیر که نشان‌گر ۴ بعد از خردبنیان‌های دوستوانی هستند، دسته‌بندی شدند. این دسته‌بندی بر اساس ویژگی‌های جامع و مانع بودن و کاربردی بودن صورت گرفت که شامل موارد زیر هستند: ۱. خردبنیان‌های ابزاری، ۲. خردبنیان‌های بالادستی، ۳. خردبنیان‌های بستر ساز و ۴. خردبنیان‌های تعاملی

نتیجه‌گیری: در این پژوهش مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی در دسته‌هایی شامل مهارت‌ها، نقش، وظایف، دانش، رهبری سازمان، کارویژه مدیران، ساختار، فرهنگ و تعاملات بیرونی قرار گرفتند. شناخت و درک این عوامل و زیرمجموعه‌های آن‌ها در ایجاد قابلیت دوستوانی در سازمان لازم و ضروری است. سازمان‌ها متناسب با ویژگی‌ها و شرایط خود باید از خردبنیان‌هایی که دارای تأثیر لازم برای محیطشان است استفاده نمایند. لذا دسته‌بندی صورت گرفته نیز با ویژگی کاربردی‌سازی آن صورت گرفته است. چراکه علاوه بر نیاز به ایجاد تغییراتی در بالادست سازمان و فراهم نمودن عوامل زمینه‌ساز و تعاملات بیرونی سازمان و افراد آن، ابزارهای ایجاد دوستوانی نیز همگی از بنیان‌ها و عوامل خردی هستند که برای تحقق دوستوانی لازم شمرده شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: رویکرد منبع محور، خردبنیان‌های دوستوانی، دوستوانی سازمانی، فراترکیب، مدیریت استراتژیک

استناددهی: سهرابی رنانی، محمد جواد و جوادی، محمد. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل تحقق قابلیت دوستوانی سازمانی از منظر خردبنیان‌ها با رویکرد فراترکیب. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۲۴(۶۲)، ۱۲۴-۸۵. <https://doi.org/10.48308/jbmp.2025.241699.1706>



مقدمه

در عصر حاضر، رقابت‌های جهانی و چالش‌های پیچیده در محیط‌های بین‌المللی و پویا، سازمان‌ها را بیش از پیش به سمت توسعه قابلیت‌های جدید سوق داده‌اند. (Hannevig & Bertheussen, 2024) یکی از این قابلیت‌ها که در سال‌های اخیر مورد توجه ویژه پژوهشگران حوزه مدیریت قرار گرفته، مفهوم «دوستوانی» است (Hannevig & Bertheussen, 2024; Kassotaki, 2022; Liu et al., 2021; Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021). دوستوانی به توانایی سازمان‌ها در هم‌زمانی اکتشاف و بهره‌برداری در شرایط متغیر و پویای محیطی اشاره دارد. (Liu et al., 2021; Huang & Battisti & Pickernell, 2021) چراکه سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از رقبا در بلندمدت، نیازمند تعادل در پیگیری اهداف متضاد هستند (Annosi et al., 2024) و مفهوم دوستوانی به دنبال حل این تناقض است. (Martin & Keller & Fortwengel, 2019) منظور از ایجاد تعادل و هم‌زمانی، دو عملکردی است که در پیاده‌سازی دوستوانی از آن استفاده می‌شود. (Venugopal et al., 2020). رویکرد زمانی یا ترتیبی با جابه‌جایی بین فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و پیگیری متعادل از هر دو سعی در ایجاد تعادل دارد. (Kiss et al., 2020) اما رویکردهای ساختاری و زمینه‌ای سعی در ایجاد هم‌زمانی در پیگیری فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری در جهت رسیدن به دوستوانی دارد. (Kassotaki, 2022; Balarezo & Nielsen, 2022; Venugopal et al., 2020). اگرچه پژوهشگران در تعریف دوستوانی به جمع بین تنش‌ها یا خواسته‌های متضادی نظیر انعطاف‌پذیری در مقابل کارایی در محل کار (Yu, Gudergan & Chen, 2020)، انطباق‌پذیری در مقابل همسویی (Gibson & Birkinshaw, 2004)، یا خلاقیت در مقابل توجه به جزئیات (O'Cass & Sok, 2015) اشاره کرده‌اند، اما (Pertusa-Ortega et al., 2021) در پژوهش مروری خود در جمع‌بندی مفهومی بین این تنش‌ها اکتشاف و بهره‌برداری را به عنوان دو مفهوم متضاد مبنایی پیشنهاد داده‌اند. این مفهوم نه تنها به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به نیازهای متفاوت پاسخ دهند، بلکه عملکرد آن‌ها را در مقایسه با رقبا بهبود می‌بخشد. (Annosi et al., 2024) همچنین حجم زیادی از شواهد تجربی از این ادعا حمایت می‌کند که شرکت‌های دوستوان از مزایای رقابتی پایدار برخوردارند و می‌توانند به تقاضاهای متضاد پاسخ بدهند؛ علاوه بر این در محیط‌های فناوری‌محور و پویاتر و نامطمئن‌تر رشد بهتری دارند و عملکرد برتری نسبت به رقبای خود دارند. (Annosi et al., 2024; Kiss et al., 2020) لذا در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه مطالعات مدیریت و سازمان به طور فزاینده‌ای به مفهوم دوستوانی جلب شده است. (Kassotaki, 2022; Liu et al., 2021; Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021). طبق نظر اندیشمندان این حوزه ایجاد قابلیت دوستوانی بر پایه بهره‌برداری از دانش و شایستگی‌های حال حاضر هم‌زمان با کاوش در دانش و شایستگی‌های جدید است. (Bao et al., 2020) اکتشاف، شامل جست‌وجو، نوآوری، ریسک‌پذیری و آزمایش است، در حالی که بهره‌برداری بر کارآمدی، اجرا و اصلاح تمرکز دارد. (Kassotaki, 2022; Gong et al., 2025). سازمان‌هایی که تنها بر بهره‌برداری متمرکز می‌شوند، ممکن است در کوتاه‌مدت به بازدهی پیش‌بینی‌پذیر دست یابند، اما در بلندمدت به دلیل ناتوانی در پاسخگویی به تغییرات محیطی، با خطر

گرفتار شدن در تله شایستگی^۱ مواجه می‌شوند؛ چراکه توانایی پاسخ مناسب به تغییرات محیطی ایجاد شده را ندارند. (Kassotaki, 2022) از سوی دیگر، سازمان‌هایی که رویکرد اکتشافی را در پیش می‌گیرند، به دنبال کشف فرصت‌های جدید و ایجاد جریان‌های نقدی پایدار در آینده هستند. (Kassotaki, 2022; Hughes et al., 2020) بنابراین، مدیریت هم‌زمان این دو فعالیت متضاد، کلید دستیابی به عملکرد برتر در سازمان‌ها محسوب می‌شود. (Kassotaki, 2022; Huang & Battisti & Pickernell, 2021) البته باید دقت داشت که عدم وجود قابلیت دوستوانی در سازمان‌ها، توانایی رقابت در بازارهای بالغ را که در آن کارایی و نوآوری تدریجی اهمیت دارد از آن سلب می‌نماید. (Pertusa-Ortega et al., 2021) همچنین نبود این قابلیت، ایجاد تمایز رقابتی در بلندمدت را در ضمن حفظ بازده‌های کوتاه مدت و پیش‌بینی شده تضمین نمی‌کند. (Guo et al., 2024)

در ادبیات پژوهشی، دو دیدگاه اصلی در مورد دوستوانی مطرح شده است که Christofi & Vrontis & Cadogan (2021) در پژوهش خود به آن اشاره کرده‌اند: دیدگاه سنتی (کلان) و دیدگاه خرد. دیدگاه کلان بر عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رهبری در سطح سازمانی تمرکز دارد، در حالی که دیدگاه خرد، ویژگی‌های فردی مدیران و کارکنان را به عنوان عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتارهای دوستوانی مورد بررسی قرار می‌دهد (Guo et al., 2021; Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021). این دیدگاه به دنبال درک چگونگی تأثیر ویژگی‌های شخصی و رفتاری افراد بر نتایج سازمانی است. (Fernandes et al., 2023) در این راستا با توجه به اهمیت دوستوانی در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها، بررسی زیرساخت‌های خرد و سطح فردی این مفهوم، به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است (Huang et al., 2021) و این مهم در سال‌های اخیر نیز از گسترش کیفی و کمی تحقیقات حوزه خرد دوستوانی نمایان بوده و اهمیت پرداختن به این رویکرد را بیش از پیش اثبات می‌نماید. چراکه این رویکرد نه تنها درک بهتری از ریشه‌های مدیریتی دوستوانی ارائه می‌دهد، بلکه نشان می‌دهد که چگونه تعامل عوامل فردی می‌تواند به شکل‌گیری پدیده‌های سازمانی منجر شود (Gong et al., 2025; Felin & Foss & Ployhart, 2015).

علی‌رغم مطالعات فراوان حوزه خردبنیان‌های دوستوانی، یکپارچه‌سازی و ترکیب مفاهیم به دست آمده در پژوهش‌های مختلف، همچنان یک شکاف پژوهشی را نشان می‌دهد (Hannevig & Bertheussen, 2024; Tarba et al., 2020)؛ در عمده مطالعاتی که در این حوزه انجام شده است، پژوهشگران با شناسایی چند مؤلفه خرد دوستوانی و اثرسنجی آن بر عملکرد سازمان یا گونه‌ای از دوستوانی سعی در تقویت لنز نظری خود داشته‌اند. همین امر باعث شده، اختلاف‌های مبنایی و رویکردی در حوزه خردبنیان‌های دوستوانی بیش از پیش نمایان شود و شکاف مذکور در لایه‌ای عمیق‌تر هویدا گردد. از این رو پژوهش حاضر سعی دارد تا با فراترکیب آثار موجود در این زمینه که بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۵ منتشر شده‌اند، این شکاف مطالعاتی را نشانه بگیرد. انتخاب این بازه زمانی بر اساس ظهور اولین نظریه‌پردازی‌ها در عرصه دوستوانی بوده است. بر این اساس، در ادامه علاوه بر پرداختن به پیشینه نظری و تجربی پژوهش، در بخش روش‌شناسی، به شیوه‌نامه و استراتژی‌های جمع‌آوری و تحلیل داده ذیل روش فراترکیب پرداخته می‌شود. همچنین در بخش یافته‌های پژوهش، به گزارش کلی از

دستاوردهای مرور و ترکیب انجام‌شده در کنار بسط مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی پرداخته می‌شود. در قسمت پایانی نیز، ضمن معرفی مدل فراترکیب، این پژوهش با بحث، ارائه پیشنهادها و نتیجه‌گیری خاتمه می‌یابد.

مبانی و چارچوب نظری پژوهش

مبانی نظری

مفاهیم زیربنایی پژوهش حاضر، ذیلاً توضیح داده می‌شود تا هم‌راستایی مفهومی و بینادهنی به درستی در میان مخاطبان شکل گیرد.

قابلیت^۱

قابلیت‌ها به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در ادبیات مدیریت استراتژیک به ویژه از نگاه منبع‌محوری، نقشی اساسی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کنند (Barney, 1991; Teece & Pisano & Shuen, 1997). قابلیت‌ها به عنوان توانایی‌های سازمانی تعریف می‌شوند که از طریق فرآیندهای یادگیری، تجربه و تطبیق ایجاد می‌شوند و به سازمان‌ها امکان می‌دهند تا منابع خود را به‌طور مؤثر برای دستیابی به اهداف استراتژیک به کار گیرند (Teece & Peteraf & Leih, 2016). این قابلیت‌ها می‌توانند شامل مهارت‌های مدیریتی، فرآیندهای سازمانی، و توانایی‌های فنی باشند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در محیط‌های رقابتی عملکرد بهتری داشته باشند.

قابلیت‌ها به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شوند. سازمان‌هایی که قابلیت‌های منحصر به فرد و ارزش‌آفرین دارند، می‌توانند در بلندمدت عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود داشته باشند (Barney, 2018). به ویژه، قابلیت‌های پویا به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در محیط‌های پرتلاطم و متغیر، به‌طور مستمر خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و فرصت‌های جدید را شناسایی کنند (Schilke & Hu & Helfat, 2018).

دوستوانی سازمانی

با مرور ادبیات علمی مشخص می‌گردد که میتوان دوستوانی سازمانی را به عنوان نوع خاصی از قابلیت‌های پویا در نظر گرفت و در این خصوص اتفاق نظر وجود دارد (Gayed & El Ebrashi, 2023)، زیرا دوستوانی، نوعی توانایی برای پیگیری اهداف مختلف یا حتی متضاد به صورت هم‌زمان است (Peng et al., 2022). مفهوم دوستوانی سازمانی ریشه در فعالیت‌های پیشگامانه محققانی دارد که به تناقضات سازمانی در حوزه انطباق و یادگیری می‌پرداختند. در این میان، مقاله کلیدی March در سال ۱۹۹۱ به عنوان مبانی نظری بسیاری از پژوهش‌های بعدی شناخته می‌شود. او در کار خود، اکتشاف و بهره‌برداری را به عنوان دو حالت متضاد از انطباق

سازمانی^۱ تعریف کرد و بر ضرورت ایجاد تعادل میان آن‌ها برای موفقیت بلندمدت سازمان تأکید نمود. اگرچه مارچ از اصطلاح «دوستوانی» استفاده نکرد، اما چارچوب مفهومی او اساس شکل‌گیری این ادبیات پژوهشی را فراهم نمود (Gayed & El Ebrashi, 2023). از سوی دیگر، Duncan در سال ۱۹۷۶، برای اولین بار اصطلاح "سازمان دوستوان" را به کار برد و یک مدل تجویزی برای مدیریت دو فاز اصلی نوآوری (آغاز و پیاده‌سازی) ارائه داد. او راهکار خود را در قالب «ساختارهای دوگانه» پیشنهاد داد که به سازمان‌ها امکان می‌داد بین ساختارهای دارای پیچیدگی کم و زیاد جابه‌جا شوند تا با الزامات متفاوت نوآوری هماهنگ شوند. در دهه ۱۹۹۰ میلادی نیز، با پژوهش‌های O'Reilly & Tushman، مفهوم دوستوانی به جریان اصلی ادبیات مدیریت راهبردی وارد شد. آن‌ها بر این باور بودند که سازمان‌های موفق در محیط‌های پویا، سازمان‌هایی دوستوان هستند که توانایی همسویی و کارایی در زمان حال را دارند، در حالی است که برای انطباق با تغییرات آینده نیز آماده هستند. این پژوهشگران مفهوم دوستوانی را به عنوان توانایی سازمان برای پیگیری همزمان نوآوری‌های اکتشافی و بهره‌برداري تعریف کردند.

دوستوانی در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای مورد توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه مدیریت تبدیل شده است (Kassotaki, 2022). این مفهوم، به توانایی انجام فعالیت‌های بهره‌برداري از قابلیت‌های موجود و در عین حال کشف قابلیت‌های جدید توسط کسب‌وکارها اشاره دارد (Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021). بهره‌برداري به اصلاح، کارآمدی، پیاده‌سازی و اجرا اشاره دارد، در حالی که اکتشاف به جست‌وجو، ریسک‌پذیری، آزمایش و نوآوری می‌پردازد (Kassotaki, 2022). همان‌گونه که انطباق‌پذیری، نوآوری و پیش‌فعالی ویژگی‌های مهم سازمان‌های دوستوان هستند، اجرای دقیق برای بهره‌برداري از دارایی‌های فعلی و ایجاد ارزش کوتاه‌مدت نیز ضروری است (Balarezo & Nielsen, 2022). همچنین لازم به ذکر است که در نتایج بسیاری از پژوهش‌های این حوزه، رابطه بین دوستوان بودن و عملکرد شرکت‌ها رابطه‌ای مثبت و معنادار ارزیابی شده است (Kassotaki, 2022; Annosi et al., 2024).

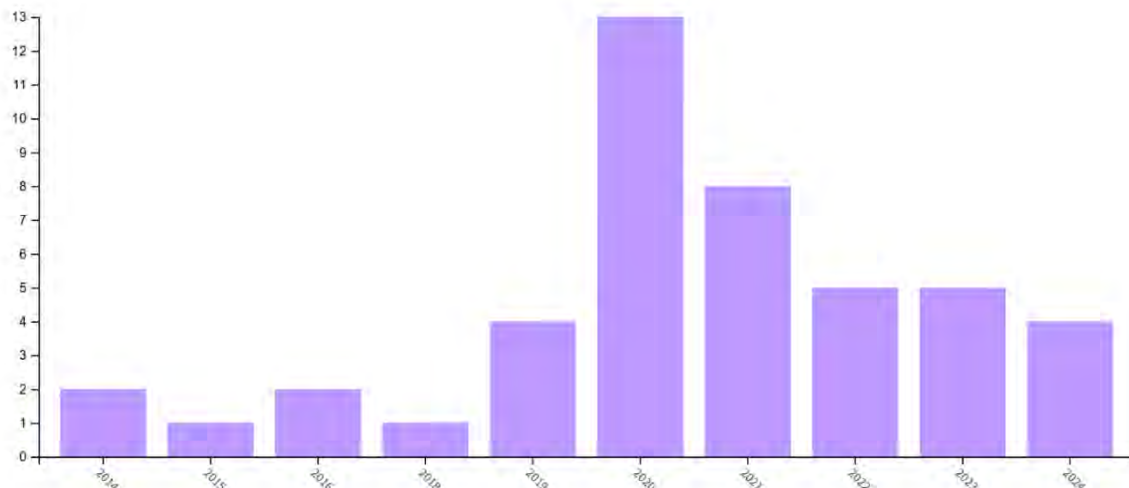
O'Reilly & Tushman (2013) در مقاله خود با «عنوان دوستوانی سازمانی: گذشته، حال و آینده»، به سه رویکرد برای پیاده‌سازی فعالیت‌های متضاد اشاره نموده‌اند: رویکردهای ترتیبی، ساختاری و زمینه‌ای. از این سه رویکرد در مقالات متعددی یاد شده و نحوه‌ی ایجاد این قابلیت را عنوان می‌کند. دوستوانی ترتیبی به ایجاد یک چرخه زمانی شامل دوره‌های اکتشافی و دوره‌های بهره‌برداري اشاره دارد و بیانگر ایجاد تمرکز بر هر یک از موضوعات اکتشاف و بهره‌برداري به صورت مجزاست. رویکرد ساختاری دنبال کردن هم‌زمان فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداري را ممکن می‌داند، اما وقوع این موضوع را در فضاهای ساختاری جداگانه متصور است. برای مثال واحدهای سازمانی جداگانه و متمایزی باید عهده‌دار فعالیت‌های مربوط به اکتشاف و بهره‌برداري باشند. همچنین دوستوانی زمینه‌ای به دنبال ایجاد هم‌زمانی در پیگیری اکتشاف و بهره‌برداري با استفاده از عوامل است. تحلیل‌های مربوط به خردبنیان‌های دوستوانی عمدتاً در رویکرد زمینه‌ای گنجانده می‌شود؛ زیرا این دیدگاه بر عوامل زمینه‌ای

که به افراد کمک می‌کند تا دوستوان باشند متمرکز است و باعث می‌گردد تا افراد زمان خود را بین دو خواسته متضاد تقسیم کنند (Pertusa-Ortega et al., 2021). به عبارتی دوستوانی به ایجاد تعادل بین دو هدف استراتژیک متناقض به‌طور هم‌زمان کمک می‌کند (Zahoor et al., 2024).

خردبنیان‌ها و کلان‌بنیان‌های دوستوانی

مروری دقیق‌تر بر ادبیات موجود در مورد دوستوانی نشان‌دهنده دو روند اصلی پژوهشی است. در این دو جریان تحقیقاتی، دیدگاه‌های سطح خرد و دیدگاه‌های سنتی یا سطح کلان دوستوانی را بررسی کرده‌اند (Annosi et al., 2021; Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021). این دو روند سعی در بررسی منشأ شکل‌گیری، روابط و پیش‌زمینه‌های علمی موضوع را دارند. کلان‌بنیان‌ها بر عوامل سطح سازمانی تمرکز دارند و تأثیرات عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رهبری (Zhang & Zhang & Law, 2022) را بر دوستوان بودن سازمان بررسی می‌کنند. خردبنیان‌ها تمرکز خود را به سطح فردی معطوف می‌کنند. مطالعات در حوزه این جریان بررسی می‌کنند که چگونه ویژگی‌ها و خصوصیات فردی مدیران و کارکنان رفتارهای دوستوان را ارتقا می‌دهند (Guo et al., 2022; Zhang & Zhang & Law, 2022).

به علاوه، بنیان‌های خرد از منظر (Felin & Foss & Ployhart, 2015) به عنوان جنبش و روش تفکری مطرح شده است که در آن برای درک منشأ نتایج، علل سطح فردی و رفتاری آن پدیده بررسی می‌شود (Fernandes et al., 2023). به عبارت دیگر پژوهش خردبنیان‌ها به یافتن توضیحی برای یک پیامد، یا علت‌های یک پدیده در سطحی پایین‌تر از سطح تحلیل آن پدیده می‌پردازد (Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021). از منظر برخی دانشمندان این حوزه، قابلیت‌های پویای سازمان که یکی از آن‌ها قابلیت دوستوانی می‌باشد، از اقدامات افراد درون سازمان شکل می‌گیرد. این دیدگاه، همان دیدگاه خردبنیان است که بیانگر شکل‌گیری پدیده‌های سطح بالای سازمانی به واسطه وجود عوامل خرد و در سطح پایین‌تر است (Dedering & Pietsch, 2023). علاوه بر این پژوهش‌های این حوزه اثبات کرده‌اند که بررسی مبانی خرد دوستوانی می‌توانند درک نظری ما از پدیده‌های پیچیده و چالش‌برانگیز کسب‌وکارهای بین‌المللی و مدیریت آن در این بازار نامطمئن، پرریسک، متلاطم و مبهم امروزی را به میزان قابل توجهی ارتقاء دهد (Balarezo & Nielsen, 2022). همچنین برای شناسایی علل ظهور مفاهیم جمعی و کلان، رجوع به سطح خرد لازم است و چگونه عوامل سطح فردی بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند (Fernandes et al., 2023). بنابراین، برای درک چگونگی تأثیر عوامل سطح فردی بر سازمان‌ها لازم است تا پژوهش‌هایی در حوزه خردبنیان‌ها به منظور بررسی مفاهیم جمعی صورت گیرد (Liu et al., 2021; Fernandes et al., 2023). لازم به ذکر است که شکل ۱ تعداد مقاله‌های حوزه خردبنیان‌های دوستوانی که در پایگاه علمی Web of Science نمایه شده است را نشان می‌دهد. افزایش قابل توجه پژوهش‌های این حوزه از سال ۲۰۲۰، نشانگر اهمیت و جایگاه این موضوع در مدیریت است.



شکل ۱. مقاله‌های حوزه خردبنیان‌های دوستوانی نمایه شده در پایگاه علمی Web of Science

پیشینه تجربی

با مرور ادبیات، تنها دو مقاله از جنس مطالعات درجه دوم در حوزه خردبنیان‌های دوستوانی انجام شده است که ذیلا مورد اشاره قرار می‌گیرد:

Christofi & Vrontis & Cadogan (2021) در پژوهش خود با مرور سیستماتیک خردبنیان‌های دوستوانی سازمانی در شرکت‌های چندملیتی و با تمرکز بر دوستوانی فردی یک چارچوب چندسطحی شامل سطوح فردی، تیمی و سازمانی ارائه می‌دهد. طبق چارچوب ارائه شده، مؤلفه‌های خردبنیان در دو دسته سرمایه انسانی شامل کارکنان، مدیران و رهبران و ساختارها و فرآیندها شامل تیم، پروژه و سازمان، سازماندهی شده و نتایج عملیاتی اجرای آن در سازمان ارائه شده است. در این مرور، در قالب نمودارهایی اطلاعاتی در خصوص نشریات چاپ‌کننده مقالات حوزه خردبنیان‌های دوستوانی، اطلاعاتی درباره ملیت و تعداد نویسندگان مقالات، روند انتشار مقالات در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۸، صنایع مورد مطالعه و روش‌های تحقیق مورد استفاده را ارائه نموده است. همچنین پژوهش مذکور، در قسمت پیشنهادات به مواردی همچون نیاز به توسعه نظری بیشتر برای تعریف دقیق‌تر مفاهیم، انجام تحقیقات چندسطحی برای درک بهتر تعامل بین سطوح فردی و سازمانی، بررسی هم‌زمان اثرات مثبت و منفی دوستوانی فردی و مطالعه تطبیقی بین رویکردهای مختلف دوستوانی می‌پردازد.

Pertusa-Ortega et al. (2021) در پژوهش خود به مرور نظام‌مند دوستوانی فردی از طریق ارائه یک چارچوب چندسطحی در قالب ویژگی‌ها، پیش‌نیازها و پیامدهای دوستوانی فردی پرداختند. این پژوهش با مرور ۷۱ مقاله منتشر شده بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۰، توضیحاتی درباره روند انتشارات مقالات حوزه خردبنیان‌های دوستوانی سازمانی ارائه کرده و تعداد انتشارات مقالات این حوزه را در نشریات علمی دنیا ذکر نموده است. علاوه بر این اطلاعاتی شامل صنایع بررسی شده و روش‌های تحقیق استفاده شده را نیز بررسی نموده است. در قسمت یافته‌ها نیز روابط

بین پیش‌آیندها و پس‌آیندها با دوستوانی بررسی شده است. علاوه بر این، این مقاله با ارائه چارچوب‌های نظری به ترکیب نظریه‌های خرد (روانشناسی) و کلان (سازمانی) برای درک بهتر دوستوانی فردی می‌پردازد. همچنین علاوه بر ارائه مفاهیم و ویژگی‌های افراد دوستوان، به روش‌ها و رویکردهای اجرای دوستوانی و فرآیند تطبیق با تضادها اشاره می‌نماید. در بخش بعدی نیز عوامل پیش‌نیاز، پیامدها، روش‌ها و طریقهٔ سنجش و عملیاتی‌سازی دوستوانی فردی را شرح می‌دهد. در انتها نیز پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود.

به عنوان جمع‌بندی پیشینه، (Christofi & Vrontis & Cadogan (2021) عمده پژوهش خود را به شناخت ریشه‌های خردبنیان‌های موجود اختصاص داده‌اند و مفاهیم کاربردی محدودی را تنها در شرکت‌های چندملیتی بررسی نموده‌اند. علاوه بر این (Pertusa-Ortega et al. (2021 نیز اگرچه وارد لایه کاربردی شده، اما در نهایت خردبنیان‌های دوستوانی فردی را ارائه داده و به بررسی سطوح دیگر نپرداخته است. علاوه بر این، معرفی تنها دو مقاله در این بخش نشان از خلأ پژوهشی در این حوزه بوده است. در این راستا پژوهش حاضر، با تعریف شیوه‌نامه‌های دقیق در فراترکیب خود، سعی در یکپارچه‌سازی مفاهیم کشف شده در مطالعات این عرصه چه در سطوح فردی، تیمی و سازمانی و چه در لایه‌های ریشه‌ای و کاربردی دارد.

جدول ۱. مقایسه پژوهش حاضر با پیشینهٔ تجربی

پژوهش	روش تحقیق	مقالات مرور شده	محدوده بررسی شده	یافته نهایی	حوزه تمرکز
Pertusa-Ortega et al. (2021)	مرور سیستماتیک	۷۱ مقاله در بازه زمانی ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۰	بدون محدودیت	چارچوب چندسطحی	پیش‌آیندها، پیامدها و اثرات احتمالی دوستوانی فردی و روابط بین آن‌ها
Christofi & Vrontis & Cadogan (2021)	مرور سیستماتیک	۲۷ مقاله در بازه زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۸	شرکت‌های چندملیتی	چارچوب مفهومی	بیان مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی و پس‌آیندهای آن
پژوهش حاضر	فراترکیب	۸۷ مقاله در بازه زمانی ۱۹۹۰ تا مارس ۲۰۲۵	بدون محدودیت	مدل فراترکیب	فراترکیب خردبنیان‌های دوستوانی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که از نظر هدف توسعه‌ای می‌باشد، جهت گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده نموده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده و با استفاده از فراترکیب تجمیع و تفسیر آن‌ها صورت گرفته است. روش فراترکیب برای تجمیع داده‌های پراکنده در پژوهش‌های موجود بوده و با مرور پژوهش‌هایی کیفی به یکپارچه‌سازی دستاوردهای آن‌ها می‌پردازد (Remmer & Gilbert, 2025). از دیدگاه

Zimmer (2006)، دیگر ویژگی مهم این روش این است که ضمن ایجاد یک نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد. این کار دانش فعلی را گسترش داده و دیدگاه کل‌نگرانه‌ای نسبت به مسائل ارائه می‌نماید (Najafi & Poursadeghi & Rahmani, 2023). در این پژوهش برای اطمینان از یافته‌های فراترکیب از مدل استاندارد هفت مرحله‌ای Sandelowski & Barroso (2007) استفاده شده است.

مرحله اول: تنظیم پرسش پژوهش

طبق روش Sandelowski & Barroso (2007) سؤال اصلی پژوهش بر اساس شاخص‌هایی مانند جامعه مورد مطالعه، چیستی، چه هنگامی و چگونگی انجام پژوهش تدوین می‌شود. بنابر این سؤال پژوهش حاضر بدین گونه مطرح می‌شود: عوامل خردبنیان دوسوتوانی چیست؟

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

این مرحله شامل بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهش است که در آن به صورت جامع پژوهش‌های قبلی جمع‌آوری و بررسی می‌شوند. در بررسی‌های صورت گرفته، از کلیدواژه‌های «خردبنیان(ها)»^۱ با صورت‌های مختلف، «دوسوتوانی»^۲، «دوسوتوان»^۳ و «دوسوتوانی فردی»^۴ استفاده گردید. این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های وب آو ساینس و Scopus مورد جست‌وجو قرار گرفت. علاوه بر استراتژی جست‌وجوی واژگانی، تمامی مقالات موجود در شش مجله شاخص در حوزه مدیریت استراتژیک مورد بررسی قرار گرفت. این بررسی از تاریخ ۱۹۹۰ تا مارس ۲۰۲۵ را دربر می‌گیرد. مجلات پژوهشی بررسی شده عبارتند از: Academy of Management Journal (AMJ)، Academy of Management Review، Organization Science، Management Science (MS)، Journal of Management (JOM)، (AMR)، (OS)، Strategic Management Journal (SMJ)، Long Range Planning، International Business، Journal of Business Research و Review. معیار انتخاب نشریات مذکور بر اساس گزارشی از لیست پنجاه مقاله برتر FT50 journal list در سال ۲۰۲۴ بوده است. لازم به ذکر است، دسترسی به مقالات این نشریات از طریق سایت رسمی این نشریات صورت گرفته است. آمار تفصیلی این جست‌وجو در جدول ۲ قابل رؤیت است.

جدول ۲. آمار تفصیلی جست‌وجوی مقالات علمی در مجلات و پایگاه‌های علمی

نام مجله	تعداد سال	تعداد شماره در سال	تعداد مقاله در هر شماره	مجموع
Academy of Management Journal (AMJ)	۳۵	۶	۱۲	۲۵۲۰
Academy of Management Review (AMR)	۳۵	۷	۴	۹۸۰
Journal of Management (JOM)	۳۵	۸	۱۵	۴۲۰۰

¹ Mico-foundation(s)

² Ambidexterity

³ Ambidextrous

⁴ Individual Ambidexterity

نام مجله	تعداد سال	تعداد شماره در سال	تعداد مقاله در هر شماره	مجموع
Management Science (MS)	۳۵	۱۲	۱۵	۶۳۰۰
Organization Science (OS)	۳۵	۶	۱۰	۲۱۰۰
Strategic Management Journal (SMJ)	۳۵	۱۳	۱۰	۴۵۵۰
Long Range Planning	۳۵	۶	۱۰	۲۱۰۰
International Business Review	۳۴	۶	۱۵	۳۰۶۰
Journal of Business Research	۳۵	-	-	۸۷۵۰
مجموع مقالات بدست آمده از جست‌وجو در پایگاه‌های علمی با حذف مشترکات				۱۴۵

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

در این مرحله متناسب‌ترین مقالات با سؤال پژوهش حاضر، ابتدا بر اساس بررسی عنوان، و سپس با بررسی چکیده و محتوای مقالات، غربال و شناسایی شد. در انتها نیز محتوای مقالات غربال شده مورد مطالعه و ترکیب قرار گرفت. شیوه‌نامه تدوین شده برای غربال و شناسایی این مقالات در جدول ذیل قابل مشاهده می‌باشد. شروع بازه این مرور نیز مطابق با اولین پژوهش‌ها در حوزه دوسوتوانی انتخاب شده است. علاوه بر این نکته اساسی در رد مقالات، عدم وجود کلیدواژه‌های یاد شده در عنوان، کلمات کلیدی و چکیده مقالات بوده و بعد از آن به صورت بررسی محتوایی ذکر مؤلفه‌های خردبنیان از معیارهای انتخاب مقالات برای مرور می‌باشد.

جدول ۳. شیوه‌نامه غربال و شناسایی مقالات مورد مطالعه

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان پژوهش	زبان انگلیسی و فارسی	غیر از زبان انگلیسی و فارسی
زمان پژوهش	از ۱۹۹۰ تا مارس ۲۰۲۵	قبل یا بعد از تاریخ مذکور
جامعه مورد مطالعه	کلیه مقالات دارای عناوین خردبنیان‌های دوسوتوانی به جز مقالات مروری	موضوعاتی که عاملی از خردبنیان‌های دوسوتوانی را بررسی نکرده باشد. سندهایی که مقاله علمی پژوهشی نباشند و مقالات مروری
نوع مقالات	مقالات منتشر شده در نشریات	سایر مقالات یا یادداشت‌ها اعم از کنفرانسی یا...
نوع جست‌وجو مقالات	جست‌وجو کلیدواژگان و مرور مجلات مذکور	خارج از دو حالت ذکر شده

بر اساس شیوه‌نامه تدوین شده نتایج زیر از مجموع مقالات بررسی شده بدست آمده است:



شکل ۲. نتایج بررسی مقالات مرور شده

مرحله چهارم: استخراج داده از مقاله‌ها

در روش فراترکیب، پژوهشگران داده‌های مربوطه را از هر مقاله استخراج نموده و در کاربرگ‌ها یا جداول خلاصه می‌نمایند. این عمل با مطالعه درون محتوایی و مرور چندباره پژوهش‌های مورد نظر (خردبنیان‌های دوستوانی) قابل انجام است. در این پژوهش فرآیند کدگذاری داده‌های استخراج‌شده توسط دو پژوهشگر مستقل انجام شد که هر دو دارای تخصص در حوزه مدیریت استراتژیک و دانش کافی در خصوص روش فراترکیب بودند. پیش از آغاز کدگذاری، چارچوب اولیه بر اساس پرسش پژوهش و راهنمای Sandelowski & Barroso تدوین شد. کاربرگ‌های تنظیم شده، شامل مواردی مانند: نام مقالات، نویسندگان، نام نشریات، سال انتشار و رویکرد مورد بررسی در هر مقاله و در نهایت مؤلفه‌های استخراج شده که هر مقاله آن را ارائه داده‌است، می‌باشد.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در روش فراترکیب، هدف ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از داده‌ها و یافته‌های استخراج شده است. این روش کمک می‌کند تا با دسته‌بندی، ترکیب یا پالایش یافته‌ها، ترکیب جدیدی از آن‌ها ارائه داده و الگو، مدل یا دانش تازه‌ای را پدید آورد. در طول تجزیه و تحلیل، پژوهشگر موضوعات یا مقوله‌هایی را جست‌وجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراتلفیق پدیدار شده‌اند. این مورد به عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوعات، شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. در این پژوهش نیز دسته‌بندی جدیدی ایجاد شد که این مدل جامع، ضمن دربرگرفتن تمامی مؤلفه‌های استخراج شده، منابع ایجاد مؤلفه‌ها و

رویکرد کلی آن‌ها را نیز مشخص می‌نماید (Sandelowski & Barroso, 2007). در این گام برای استخراج و تحلیل داده‌ها، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. هر پژوهشگر، داده‌های استخراج‌شده از مقالات را به صورت مستقل مرور و مفاهیم اولیه را شناسایی نمود. سپس کدهای مشابه در جلسات مشترک بررسی و با اجماع در قالب مضامین پایه ترکیب شدند. تکرار این فرایند منجر به پالایش نهایی کدها و ایجاد مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر شد. به منظور شفاف‌سازی مراحل تحلیل، جدول زیر نمونه‌ای از فرایند استخراج، کدگذاری و ایجاد مضامین را ارائه می‌دهد:

جدول ۴. نمونه‌ای از مراحل کدگذاری

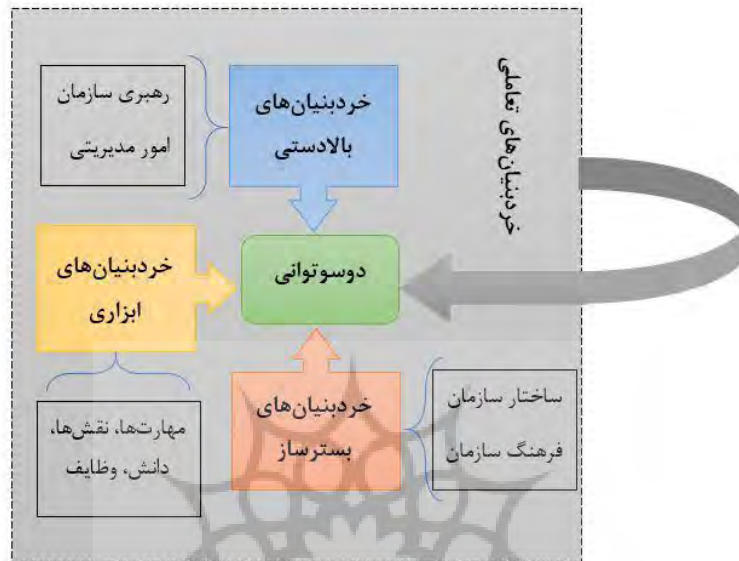
عبارت استخراج شده از مقاله	کد اولیه	مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
مدیران منابع موجود را برای شناسایی فرصت‌های جدید بازپیکربندی می‌کنند.	بازآرایی منابع برای فرصت‌یابی	مهارت بازآرایی منابع	مهارت‌ها	خردبنیان‌های ابزاری
ایجاد فرهنگ مشارکتی و کار تیمی میان واحدهای اکتشافی و بهره‌بردار	ترویج همکاری بین‌واحدی	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ سازمانی	خردبنیان‌های بسترساز
ارتباطات غیررسمی مدیران با محیط بیرونی باعث شناسایی فرصت‌های جدید می‌شود.	پیوندهای غیررسمی خارجی	تعاملات بیرونی		خردبنیان‌های تعاملی

مرحله ششم: کنترل کیفیت

به منظور سنجش کیفیت یافته‌ها در این مرحله از شاخص کاپا استفاده گردید. این شاخص زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که دو نفر به صورت مجزا پاسخ‌ها را کنترل و بررسی می‌کنند. این شاخص میزان توافق در نظرات این دو شخص را بررسی نموده و پایایی مضامین استخراج شده را بررسی می‌کند. شاخص کاپا هرچقدر به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده توافق و شباهت بیشتر بین پژوهشگران است. در این تحقیق مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی به عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شد و برای با در نظر گرفتن شباهت‌های مفهومی، مضامین جدید شناسایی شدند. لذا به جهت کنترل مضامین جدید از مقایسه نظر پژوهشگر با نظر یک خبره استفاده شد. مقدار شاخص بدست آمده در این پژوهش ۰/۸۲۴ بوده است. این عدد ضمن نشان دادن میزان پایایی مناسب در این تحقیق، با توجه به اختلاف بیش از ۰/۰۵ با یک، فرض استقلال مؤلفه‌های استخراجی را نیز رد می‌نماید.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله طبق روش فراترکیب و بر اساس مدل Sandelowski & Barroso یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌گردد. این یافته‌ها در بخش بعدی پژوهش به تفصیل بیان شده است. همچنین در پایان مقاله، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی به همراه بحث و نتیجه‌گیری ارائه خواهد شد.



شکل ۳. مدل فراترکیب خردبنیان‌های دوستوانی



شکل ۴. گام‌های فراترکیب بر اساس مدل Sandelowski & Barroso (2006)

تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی پژوهش نیز اشاره شد، یافته‌های این پژوهش شامل مؤلفه‌هایی در چهار دسته می‌باشد. این دسته‌بندی با در نظر گرفتن شرایطی مانند: جامع بودن، مانع بودن، شمولیت و نگاه سیستمی پدید آمده است. در ادامه هر دسته به صورت مجزا مورد اشاره قرار می‌گیرد.

مؤلفه‌های خردبنیان ابزاری

اولین دسته از مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی، گروهی هستند که به صورت یک ابزار، عاملی برای ایجاد دوستوانی می‌باشند. ذیل این گروه مواردی مانند خردبنیان‌های مربوط به مهارت‌ها، خردبنیان‌های مربوط به نقش افراد در سازمان، خردبنیان‌های مربوط به دانش و خردبنیان‌های مربوط به وظایف از جمله موضوعاتی بوده که مورد بحث قرار گرفته است. در ادامه مؤلفه‌های خردبنیان ابزاری مرور شده از پژوهش‌های پیشین قابل ملاحظه است:

مهارت‌ها و ویژگی‌های مهارتی باعث می‌شوند تا وظایف و کارها بهتر انجام شود. مهارت شنود مؤثر نسبت به ذینفعان و اقتناع آن‌ها (Annosi et al., 2024)، مهارت بازآرایی سریع منابع در مواجهه با شرایط متفاوت کسب‌وکار (Papachroni & Heracleous, 2023)، مهارت پیشگامی (Cheewakoset & Popaitoon & Decharin, 2023)، آموزش مهارت‌ها و مربیگری (Loon & Otaye-Ebede & Stewart, 2020; Zhang et al., 2020)، داشتن انطباق‌پذیری شغلی (Affum-Osei et al., 2020) و مهارت یادگیری (Hughes & Ogilvie, 2020) از جمله مهارت‌های یادشده در خردبنیان‌های دوستوانی ابزاری است. (Helmy, 2022; Wilden et al., 2018)

نقش افراد در سازمان دیگر زیرمجموعه از خردبنیان‌های ابزاری دوستوانی است که با مشخص شدن آن تقسیم وظایف صورت گرفته و هر فرد دارای عملکرد مخصوص خود است. نظارت متناقض (Wang et al., 2024)، یکپارچگی نقش (Folger & Brosi & Stumpf-Wollersheim, 2022; Papachroni & Heracleous, 2023)، واسطه‌گری اعتماد در مدیران (Lv et al., 2023) و وسعت نقش خودکارآمدی به معنی باور فردی درباره توانایی خود در انجام وظایف خاص (Lv et al., 2023; Liu & Zhang, 2022; Zhang et al., 2022; Zheng, 2016; Kauppila & Tempelaar, 2016) از دیگر مؤلفه‌های خرد این دسته از خردبنیان‌های دوستوانی است.

دسته دانش به مؤلفه‌هایی می‌پردازد که به موجب آن، دانش لازم برای تحقق دوستوانی ایجاد می‌گردد. پیکربندی مجدد فرآیندها (Peng et al., 2022)، مهارت تبادل دانش (Rogan & Mors, 2014)، تنوع تجربیات و گشودگی به تجربه در مدیران و کارکنان (Tan & Xia, 2024; Shahid et al., 2023; Vicentini et al., 2019)، و دانش ترکیبی (Annosi et al., 2015; Keller & Weibler, 2015; Torres & Drago & Aqueveque, 2015) از جمله این موارد هستند. (2024)

وظایف نیز دسته‌ای از خردبنیان‌های ابزاری دوستوانی هستند که با ایجاد نوعی تعهد در افراد یا تیم‌ها یا سازمان‌ها به ایجاد قابلیت دوستوانی کمک می‌کنند. مؤلفه‌هایی مانند استقلال شغلی (Wang et al., 2024)، تبادل دانش بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری (Rogan & Mors, 2014)، ظرفیت جذب تحقق یافته (Chang et al., 2022)، عملکرد هدفمند (Xiang et al., 2019) و خلق ارزش از کلان‌داده (Shamim et al., 2020) از جمله مواردی هستند که در دسته وظایف قرار داشته و به عنوان یک خردبنیان دوستوانی را در سازمان ایجاد می‌نمایند.

مؤلفه‌های خردبنیان بالادستی

این دسته شامل مؤلفه‌هایی است که مربوط به کارویژه مدیران و رهبری سازمان می‌باشد. همچنین مواردی مانند: مباحث جمعیت‌شناختی و... را در بر می‌گیرد. این دسته از مؤلفه‌ها بیشترین فراوانی را در چهار دسته طراحی شده داشته و این مهم، نشان‌دهنده میزان تأثیر این نوع از مؤلفه‌های خردبنیان بر دوستوانی می‌باشد.

طبق نتایج بدست آمده از تحقیقات، رهبری سازمان نقش مهمی در تحقق دوستوانی دارد. کثرت مقالات در این حوزه به طور مضاعف بر اهمیت این زیرمجموعه از خردبنیان‌های بالادستی دوستوانی تأکید دارد. از سبک‌های گوناگون رهبری مانند رهبری الهام‌بخش (Salas Vallina & Moreno-Luzon & Ferrer-Franco, 2019)، رهبری خدمت‌گذار (Shailja & Kumari & Singla, 2023)، رهبری متناقض (Klonek & Volery & Parker, 2020; Kauppila & Tempelaar, 2016; Boemelburg & Zimmermann & Palmié, 2023; Zhang & Zhang & Law, 2022)، رهبری مسئولانه (Akbar et al., 2024)، رهبری اخلاقی (Shahid et al., 2023) و رهبری تحول‌آفرین (al., 2023; Özdemir et al., 2024; Duan et al., 2021; Keller & Weibler, 2015; Zheng, 2022) گرفته تا وجود شایستگی‌هایی در رهبری سازمان همانند شایستگی حل تعارضات (O'Reilly & Tushman, 2011; Balarezo & Nielsen, 2022) و بروز دوستوانی فردی در رهبران سازمان (Dederling & Pietsch, 2023; Huang & Battisti & Pickernell, 2021; Mueller & Renzl & Will, 2020; Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil-Marqués, 2023; Mom et al., 2019; Luu & Rowley & Dinh, 2018) بر این مهم اشاره دارد.

کارویژه مدیران شامل امور مربوط به مدیریت و ویژگی مدیران از زیرمجموعه‌های مؤلفه‌های خردبنیان بالادستی است که تأثیر بسزایی در نیل به دوستوانی داشته است. این تأثیر از گستردگی و میزان توجه به مفاهیم مدیریت و رهبری سازمان در پژوهش‌های صورت گرفته مشهود است. علاوه بر این دوستوانی فردی مدیران (Dederling & Pietsch, 2023; Mom et al., 2019; Huang & Battisti & Pickernell, 2021; Luu & Rowley & Dinh, 2018; Mueller & Renzl & Will, 2020; Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil-Marqués, 2023) و جانشین‌پروری و جذب هدفمند مدیران باتجربه در مدیریت مدل‌های دوستوان (Marqués, 2023) و جانشین‌پروری و جذب هدفمند مدیران باتجربه در مدیریت مدل‌های دوستوان (Hannevig & Bertheussen, 2024; Loon & Otake-Ebede & Stewart, 2020) نیز از جمله خردبنیان‌های بالادستی دوستوانی است. ویژگی‌هایی مانند میزان علاقه و اشتیاق به کارآفرینی در مدیران (Chen & Liu, 2024)، ارائه راهکار برای مشکلات خاص توسط مدیر و دیدگاه جامع نسبت به سناریوهای احتمالی در یافتن راهکارها (Fernández-Mesa et al., 2023; Wang et al., 2024) و تخصیص منابع و مدیریت چرخه‌ها (Balarezo & Nielsen, 2022; Rogan & Mors, 2014; Chang et al., 2022) دوستوانی هستند که در منابع پژوهش به آن اشاره شده بود. همچنین از مواردی مانند وابستگی خانوادگی در مدیرعامل و تیم مدیریت ارشد (Van Doorn et al., 2022) و ویژگی‌های فکری مانند تفکر خوشبینانه و بدبینانه، تفکر آینده‌نگر، تفکر در زمان، تفکر تحلیلی و شهودی (Seyed Kiss et al., 2020; Good & Michel, 2013) تا شایستگی‌هایی از جمله دوراندیشی (Kalali & Aghazadeh, 2022; Seyed Kalali & Aghazadeh, 2022) دوستوانی یکپارچه مدیران (Lee & Lee, 2016)، توانایی تحمل فشار شناختی در مدیران (Keller &

Weibler, 2015) و میزان اثربخشی تیم مدیریتی (Barcelos & Borini & Amatucci, 2023) همه ذیل این بخش از خردبنیان‌های بالادستی دوستوانی گنجانده می‌شود. علاوه بر این مباحث جمعیت‌شناختی تیم مدیریت مانند دوره تصدی، تنوع عملکردی و تنوع سنی (Huang & Battisti & Pickernell, 2021; Garcia-) (Granero & Fernandez-Mesa & Jansen, 2018) نیز از جمله علل مربوط به این دسته از خردبنیان‌های بالادستی دوستوانی می‌باشد.

مؤلفه‌های خردبنیان بسترساز

شامل مواردی می‌باشد که با گذشت زمان در سازمان به وجود آمده و به مدت طولانی نیز باقی می‌ماند. مؤلفه‌هایی از جنس فرهنگ، ساختار و... از جمله این موارد می‌باشد. این مجموعه از عوامل، در طول زمان با فراهم نمودن موقعیت‌هایی، زمینه‌ساز ایجاد قابلیت دوستوانی می‌باشند. فرهنگ و ساختار سازمانی و عوامل وابسته به آن از جمله مواردی هستند که در هم در خردبنیان‌ها و هم در کلان‌بنیان‌ها مورد بحث واقع شده‌اند. اما موارد بیان شده در خردبنیان‌های دوستوانی از جنس خرد بوده و بر نقش فردی افراد در ساختار تأکید دارد. به عبارتی در خردبنیان‌ها بر اثرات متغیرهای سطح فردی مانند رفتارهای فردی، ویژگی‌های فردی، شایستگی‌های فردی و... تمرکز می‌شود. به عنوان مثال، در خصوص دسته ساختار سازمانی، موقعیت یک مدیر در ساختار یا مالکیت یک مدیر بر قسمتی از سازمان بر رفتارها و عملکرد او مؤثر است. بنابراین موقعیت مدیران یا مالکیت مدیریتی به عنوان یک مؤلفه خرد ساختاری به شمار می‌رود. همچنین در خصوص موارد مربوط به فرهنگ‌های سازمانی، ایجاد فرهنگ‌های عملکردی، فرهنگ‌های مشارکتی، ایجاد هویت‌های مشترک و... مستقیماً بر رفتارهای فردی مؤثر بوده و از جنس عوامل خرد فرهنگ سازمانی به شمار می‌آیند.

مؤلفه‌هایی مانند انواع ساختارها و موقعیت‌های مدیران در سازمان و ساختارهای شبکه‌ای، همچنین ایجاد تغییرات در ساختار مانند ادغام‌ها یا جداسازی آن‌ها (Hannevig & Bertheussen, 2024; Fernández-Mesa et al., 2023; Aoki & Wilhelm, 2017)، از مواردی هستند که در زیرمجموعه ساختاری از مؤلفه‌های خردبنیان بسترساز جای می‌گیرند. همچنین دسته فرهنگ سازمانی شامل مؤلفه‌هایی زمینه‌ساز مانند تأکید بر ارزش‌های عاطفی و اجتماعی (Hannevig & Bertheussen, 2024; Bidmon & Boe-Lillegraven, 2020; Balarezo & Nielsen, 2022)، فرهنگ سازمانی مسئول در برابر رشد و ارتقاء کارکنان (Hannevig & Bertheussen, 2024; Torres & Drago & Aqueveque, 2015) ایجاد ذهنیت نوآورانه و کمک به تفکر خلاقانه در سازمان (Fernández-Mesa et al., 2023; Özdemir et al., 2024) آزمایشگاه‌های نوآوری (Favoreu & Maurel & Queyroi, 2024)، ایجاد روحیه کار تیمی و رفتار مشارکتی (Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil-Marqués, 2023; Karani et al., 2022; Tempelaar & Rosenkranz, 2019)، چشم‌انداز، هدف استراتژیک و ارزش‌های مشترک برای بیان هویت مشترک (Hannevig & Bertheussen, 2024; Zhang et al., 2020; O'Reilly & Tushman, 2011; Annosi & Balarezo & Nielsen, 2022) (et al., 2024)؛ ایجاد فرهنگ عملکردی و رابط کاربری (Balarezo & Nielsen, 2022)

Lv et al., 2023; Liu & Zhang,)، ایجاد وسعت نقش خودکارآمدی (Nielsen, 2022; Lee & Lee, 2016
 Zheng, 2022; Kauppila & Tempelaar, 2016; Zhang et al., 2020) و... می‌باشد.

مؤلفه‌های خردبنیان تعاملی

این دسته، کوچک‌ترین دسته از خردبنیان‌های دوسوتوانی است که شامل موارد مربوط به تعاملات بیرونی و اثرات محیطی می‌باشد. از موارد مؤثر در شکل‌گیری خردبنیان‌های دوسوتوانی، مؤلفه‌هایی است که از بیرون از سازمان بر آن تأثیر دارد. برای مثال روابط خارجی سازمان یا افراد باعث ایجاد تجربیاتی (-Salas-Vallina & Moreno (Luzón & Gil-Marqués, 2023; Barcelos & Borini & Amatucci, 2023; Huang et al., 2021 Torres & می‌گردد که بر دوسوتوانی تأثیری مضاعف دارد. علاوه بر این فهم کاملی از محیط و تغییرات آن (& Torres Drago & Aqueveque, 2015) از جمله تغییرات بازارهای مالی و فناوری‌ها (-Brosi & Stumpf Wollersheim, 2022; Bao et al., 2020) نیز مورد نیاز است. علاوه بر این ارتباطات تیم مدیریت (Fernández-Mesa et al., 2023; Zheng, 2022; Rogan & Mors, 2014) و پیوندهای غیررسمی آن‌ها با خارج از سازمان (Rogan & Mors, 2014; Josserand & Schmitt & Borzillo, 2017) از جمله این موارد می‌باشند. در ادامه جدول تحلیل مضمون شامل: مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه به همراه منابع آن‌ها ذکر می‌گردد.

جدول ۵. مضامین خردبنیان‌های دوسوتوانی

منابع	مضمون پایه	مضمون سازمان-دهنده	مضمون فراگیر
Hughes & Ogilvie (2020)	توانایی چندوظیفه‌ای	مهارت‌ها	خردبنیان‌های ابزاری
Snehvrat & Chaudhary & Majhi (2022), Peng et al. (2022), Choi & Kessler (2022), Pryor & Santos Wang & Gibbons (2021), & Xie (2021), Xiang et al. (2019), Kauppila & Tempelaar (2016)	یادگیری هدفمند		
Loon & Otaye-Ebede & Stewart (2020), Hughes & Ogilvie (2020)	آموزش مهارت‌های تخصصی به صورت گسترده و مربیگری		
Papachroni & Heracleous (2020), Zhang et al. (2020)	پیشگامی		
Nooshabadi & Mockaitis & Chugh (2024)	شخصیت سه‌گانه تاریک		
Annosi et al. (2024)	شود مؤثر نسبت به ذینفعان		
Cheewakoset & Popaitoon & Decharin (2023)	بازآرایی سریع منابع در پاسخ به شرایط متغیر کسب‌وکار		
Affum-Osei et al., (2020)	انطباق‌پذیری شغلی		
Helmy (2022), Wilden et al. (2018)	یادگیری		
Zheng (2018)	تفکر طراحی		
Snehvrat & Chaudhary & Majhi (2022), Liu & Zhang (2022), Bao et al. (2020)	ذهنیت متناقض (میزان پذیرش تنش‌ها و انرژی گرفتن از آن)		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون پایه	منابع
		تبادل کار-زندگی	Karani et al. (2022)
		سرزندگی و نشاط ذهنی	Helmy (2022), Hahn & Minola & Battisti (2020)
		تصدیق آینده توسط گذشته در تصمیمات اکتشافی	Seyed Kalali & Aghazadeh (2022)
		قابلیت‌های مدیریت کلان‌داده	Shamim et al. (2020)
		تفکر در زمان	Seyed Kalali & Aghazadeh (2022)
		شایستگی دوستوانی یکپارچه (مهارت شناختی، مهارت اطلاعاتی، مهارت اجتماعی)	Lee & Lee (2016)
		تفکر واگرا	Good & Michel (2013)
		اقناع ذینفعان	Annosi et al. (2024)
نقش‌ها		وسعت نقش خودکارآمدی (باور فرد درباره توانایی خود در انجام وظایف خاص)	Lv et al. (2023), Liu & Zhang (2022), Zhang et al. (2022), Zheng (2022), Kaupila & Tempelaar (2016)
		یکپارچگی نقش	Papachroni & Heracleous (2020), Cheewakoset & Popaitoon & Decharin (2023), Tempelaar & Rosenkranz (2019), Brosi & Stumpf-Wollersheim (2022)
		هوش (اعم از متبلور و سیال)	Kao & Chen (2016), Good & Michel (2013)
		واسطه‌گری اعتماد در مدیران (حلقه‌های واسطه در سیستم‌های روابط اجتماعی، اقتصادی یا سیاسی)	Lv et al. (2023)
دانش		نظارت متناقض	Wang et al. (2024)
		سیستم حافظه تعاملی با تراکنشی	Heavey & Simsek (2017)
		تفکر دیدگاه میانی	Zhang et al. (2020)
		ظرفیت جذب دانش در سطح فردی (توانایی تشخیص ارزش اطلاعات جدید و خارجی، جذب و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری)	Fernández-Mesa et al. (2023), Snehrat & Chaudhary & Majhi (2022)
		نظام جبران خدمات	Karani et al. (2022)
		ترجیح آینده به گذشته در تصمیمات اکتشافی	Seyed Kalali & Aghazadeh (2022)
		مالکیت روانشناختی با شغل	Lee & Kim (2021)
		تنوع تجربیات و گشودگی به تجربه در مدیران و کارکنان	Tan & Xia (2024), Shahid et al. (2023), Vicentini et al. (2019), Keller & Weibler (2015), Torres & Drago & Aqueveque (2015)
		پیکربندی مجدد فرآیندها	Peng et al. (2022)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان- دهنده	مضمون پایه	منابع
	وظایف	دانش متمایز بدست آمده از شبکه‌های محلی	Barcelos & Borini & Amatucci (2023)
		دانش ترکیبی	Annosi et al. (2024)
		تبادل دانش بین واحدهای جدید و موجود برای ادغام اکتشاف و بهره‌برداری	Rogan & Mors (2014)
		استقلال شغلی	Wang et al. (2024)
		تبادل دانش بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری	Rogan & Mors (2014)
		ظرفیت جذب تحقق‌یافته	Chang et al. (2022)
		عملکرد هدفمند	Xiang et al. (2019)
		خلق ارزش از کلان‌داده	Shamim et al. (2020)
		انجام تنظیمات دوگانه	Zhang et al. (2020)
		ترکیب متعادل جهت‌گیری‌های انگیزشی شامل حرکتی (تمایل به اقدام و پیشرفت) و ارزیابی (تمایل به تحلیل و مقایسه)	Caniëls & Assen (2019)
		امنیت روانی کارکنان	Zhang et al. (2020)
		ظرفیت جذب منابع بالقوه	Chang et al. (2022)
		رهبری تحول‌آفرین	Özdemir et al. (2024), Zheng (2022), Duan et al. (2021), Keller & Weibler (2015)
		دوست‌توانی فردی رهبران و تیم مدیریت ارشد	Dederling & Pietsch (2023), Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil-Marqués (2023), Mom et al. (2019), Huang & Battisti & Pickernell (2021), Luu & Rowley & Dinh (2018), Mueller & Renzl & Will (2020)
شدت اشتیاق و علاقه به کارآفرینی در مدیرعامل	Chen & Liu (2024)		
رهبری مسئولانه	Akbar et al. (2024)		
رهبری اخلاقی	Shahid et al. (2023)		
رهبری خدمت‌گذار	Shailja & Kumari & Singla (2023)		
شایستگی حل تعارضات در رهبر	O'Reilly & Tushman (2011), Balarezo & Nielsen (2022)		
شرایط موقعیتی مدیرعامل (تلاطم بازار-مدت تصدی مدیرعامل)	Huang & Battisti & Pickernell (2021)		
تفکر خوشبینانه و بدبینانه در مدیرعامل	Seyed Kalali & Aghazadeh (2022)		
رهبری الهام‌بخش	Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil-Marqués (2023)		
وابستگی خانوادگی مدیرعامل	Van Doorn et al. (2022)		
رهبری متناقض	Boemeburg & Zimmermann & Palmié (2023), Zheng (2022), Klonek & Volery &		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان- دهنده	مضمون پایه	منابع
			Parker (2020), Kauppila & Tempelaar (2016)
		احساس فراخوان در مدیرعامل مؤسس	Pan et al. (2024)
		انعطاف‌پذیری شناختی و تفکر تحلیلی و شهودی مدیرعامل	Seyed Kalali & Aghazadeh (2022), Kiss et al. (2020), Good & Michel (2013)
کارویژه مدیران		تمرکز نظارتی مدیرعامل یا رهبر (ارتقاء: تلاش برای رشد و پیشرفت، پیشگیری: تلاش برای ثبات و امنیت)	Huang et al. (2021), Tuncdogan & Van Den Bosch & Volberda (2015)
		یکپارچگی رفتاری در تیم مدیریت ارشد (رفتار مشارکتی، تبادل اطلاعات با کیفیت، و تصمیم‌گیری مشترک)	Duan et al. (2021), Venugopal et al. (2020) Lubatkin et al. (2006)
		ادغام رفتاری تیم مدیریت ارشد	Chakma & Paul & Dhir (2021), Ou & Waldman & Peterson (2018)
		همسویی انگیزشی توسط مدیر ارشد	Balarezo & Nielsen (2022)
		جانشین‌پروری و جذب هدفمند مدیران باتجربه در مدیریت مدل‌های دوستوان	Loon & Otaye-Ebede & Stewart (2020), Hannevig & Bertheussen (2024)
		به اشتراک گذاری دانش از بالا به پایین	Gong et al. (2025), Torres & Drago & Aqueveque (2015)
		اعتماد مدیر به کارکنان	Dedering & Pietsch (2023)
		ارائه راهکار برای مشکلات خاص توسط مدیر و دیدگاه جامع نسبت به سناریوهای احتمالی در یافتن راهکارها	Wang et al. (2024), Fernández-Mesa et al. (2023)
		اثربخشی تیم مدیریت	Barcelos & Borini & Amatucci (2023)
		حمایت مدیریتی	Karani et al. (2022), Lee & Lee (2016)
		وابستگی خانوادگی تیم مدیریت ارشد	Van Doorn et al. (2022)
		دوره تصدی تیم مدیریت ارشد	Huang et al. (2021)
		انگیزه‌های درونی مثل: چالشی بودن، لذت‌بخش بودن، مبتنی بر یادگیری، توانمندسازی	Pham & Tran (2024), Choi & Kessler (2022), Sinanuwong & Agmapisarn & Khetjenkarn (2021), Kao & Chen (2016)
		انگیزه‌های بیرونی مثل: پاداش یا پرداخت خسارت، آب‌وهوای محل کار، امنیت شغلی	Pham & Tran (2024), Choi & Kessler (2022), Sinanuwong & Agmapisarn & Khetjenkarn (2021), Loon & Otaye-Ebede & Stewart (2020), Hughes & Ogilvie (2020)
		تنوع عملکردی در تیم مدیریت ارشد	Huang et al. (2021)
		تنوع سنی در تیم مدیریت ارشد	Huang et al. (2021), Garcia-Granero & Fernandez-Mesa & Jansen (2018)
		خودبزرگ‌بینی مدیریتی (اعتماد به نفس بیش از حد یا غرور)	Guo et al. (2022)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون پایه	منابع
		تنش یا فشار شناختی مدیر	Keller & Weibler (2015)
		شناخت مدیر ارشد از محیط (فناوری‌ها و بازار)	Peng et al. (2022)
		تخصیص منابع و مدیریت چرخه‌ها توسط مدیر ارشد (بریکولاج)	Balarezo & Nielsen (2022), Chang et al. (2022), Rogan & Mors (2014)
		یکپارچه‌سازی دانش توسط مدیران میانی	Balarezo & Nielsen, (2022)
		تنظیم میزان چالش‌ها و بلندپروازی سازمان توسط مدیر ارشد	Seyed Kalali & Aghazadeh (2022), Balarezo & Nielsen (2022)
		ایجاد اعتبار برای ایده‌ها نزد طرف سوم توسط مدیر	Fernández-Mesa et al. (2023)
		ترویج و مدیریت رفتارهای دوسوتوان توسط مدیران میانی	Balarezo & Nielsen (2022), Hughes & Ogilvie (2020)
خردبینان‌های بستر ساز	ساختارهای سازمانی	ساختارهای جداگانه اما همسو	O'Reilly & Tushman (2011), Chakma & Paul & Dhir (2021)
		تراکم تیمی	Fernández-Mesa et al. (2023)
		تنوع جنسیتی	Almor & Bazel-Shoham & Lee (2022)
		یکپارچه‌سازی تیم‌ها (توسط مدیرعامل یا اعضای تیم)	Fernández-Mesa et al. (2023)
		مالکیت مدیریتی	Huang et al. (2021)
		جداسازی یا ادغام ساختاری	Aoki & Wilhelm (2017)
		تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری	Hannevig & Bertheussen (2024)
		ساختار شبکه‌ای بین رهبران ارشد	Fernández-Mesa et al. (2023)
		موقعیت مرکزی مدیرعامل در شبکه دانشی	Fernández-Mesa et al. (2023)
		دستورالعمل قوی و راهنمایی‌ها و ساختار شفاف در کنار حمایت‌های عاطفی باعث مدیریت تغییرات بین اکتشاف و بهره‌برداری می‌شود.	Bidmon & Boe-Lillegraven (2020)
		منابع مازاد	Wang & Gibbons (2021)
		کوتاه شدن خط فرمان	Hannevig & Bertheussen (2024)
		ترویج فرهنگ تضاد	Balarezo & Nielsen (2022)
		فرهنگ سازمانی	
آزمایشگاه‌های نوآوری	Favoreu & Maurel & Queyroi (2024)		
چشم‌انداز، هدف استراتژیک و ارزش‌های مشترک برای بیان هویت	Hannevig & Bertheussen (2024), Annosi et al. (2024), Balarezo & Nielsen (2022), Zhang et al. (2020), O'Reilly & Tushman (2011)		

مضمون فراگیر	مضمون سازمان- دهنده	مضمون پایه	منابع
		مشترک در واحدهای بهره‌برداری و اکتشافی و در مدیران و مالکان	
		ترکیب کشش، انضباط، حمایت و اعتماد	Bidmon & Boe-Lillegraven (2020), Zhang & Wei & Van Horne (2019), Schnellbacher & Heidenreich & Wald (2019), Gibson & Birkinshaw (2004)
		ایجاد رابطه کاربری متقابل توسط مدیران میانی	Balarezo & Nielsen (2022)
		استفاده تعمدی از ابهام یا صراحت در تعیین اهداف و وظایف و سازگاری با آن	Hughes & Ogilvie (2020), Aoki & Wilhelm (2017)
		تاکید بر ارزش‌های عاطفی-اجتماعی	Hannevig & Bertheussen (2024), Bidmon & Boe-Lillegraven (2020), Balarezo & Nielsen, (2022)
		فرهنگ سازمانی دارای مسئولیت نسبت به رشد و ارتقاء کارکنان و ایجاد پروفایل شایستگی	Hannevig & Bertheussen (2024), Torres & Drago & Aqueveque (2015)
		ذهنیت نوآوری در کارکنان و کمک به تفکر خلاقانه در ارتباط با پیشنهادها یا ایده‌ها توسط مدیران	Özdemir et al. (2024), Fernández-Mesa et al. (2023)
		داستان‌سرایی	Annosi et al. (2024)
		رفتار مشارکتی یا کار تیمی	Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil- Marqués (2023), Karani et al. (2022), Tempelaar & Rosenkranz (2019)
		ایجاد فرهنگ عملکردی	Balarezo & Nielsen, (2022), Lee & Lee (2016)
		شناخت قوی نسبت به هویت سازمان و حس تعلق به آن توسط کارکنان	Karani et al. (2022), Balarezo & Nielsen, (2022), Lee & Kim (2021)
		دوستی در محل کار	Helmy (2022)
		تعامل با کیفیت رهبر-عضو	Özdemir et al. (2024), Keller & Weibler (2015)
		مسئولیت‌پذیر بودن نسبت به کل کسب‌وکار	Annosi et al. (2024), Karani et al. (2022)
		تاب‌آوری	Zhang et al. (2022)
		مدیریت استرس شغلی	Brosi & Stumpf-Wollersheim (2022), Zhang & Wei & Van Horne (2019)
		جداسازی فضایی و مکانیسم‌های یکپارچه‌سازی	Schnellbacher & Heidenreich & Wald (2019)
		تعارض (فردی، تیمی، بین واحدی و سازمانی)	Duan et al. (2021), Martin & Keller & Fortwengel (2019)
		پیوندهای غیررسمی خارجی در شبکه یک مدیر	Rogan & Mors (2014), Josserand & Schmitt & Borzillo (2017)
		پویایی محیطی	Torres & Drago & Aqueveque (2015)
خردبنیان‌های تعاملی			

مضمون فراگیر	مضمون سازمان-دهنده	مضمون پایه	منابع
		گسترده‌ی شبکه ارتباطات مستقیم یک مدیر	Fernández-Mesa et al. (2023), Zheng (2022), Rogan & Mors (2014)
		بهبود روابط خارجی	Barcelos & Borini & Amatucci (2023)
		تجربه بین‌المللی	Salas-Vallina & Moreno-Luzón & Gil-Marqués (2023), Huang et al. (2021)
		تلاطم فناوریانه	Brosi & Stumpf-Wollersheim (2022), Bao et al. (2020)
		قدرت شبکه‌های اجتماعی داخلی (تأثیر بر دوستوانی فروش-خدمات)	Zheng (2022)

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه قابلیت دوستوانی، سال‌ها مفهومی پرتکرار در ادبیات پژوهشی مدیریت بوده، اما با گسترش رقابت‌ها در بازارهای جهانی و عملیاتی شدن این مفاهیم، نیازمندی سازمان‌ها به عوامل و بنیان‌های این مفهوم شدت بیشتری پیدا کرده است. بنیان‌های کلان دوستوانی ابتدائاً مورد توجه بیشتری قرار گرفتند؛ اما این سطح از تحلیل نوعی همگنی در افراد سازمان را مفروض داشته و نقش اساسی اعضا را در تحقق دوستوانی نادیده می‌گیرد (Pertusa-Ortega et al., 2021). با گذر زمان، تجربیات میدانی و پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه خردبنیان‌های دوستوانی، علاقه به این رویکرد افزایش یافته و تعداد مقالاتی که بر این رویکرد تمرکز دارند به شدت فزونی یافته است (Christofi & Vrontis & Cadogan, 2021; Pertusa-Ortega et al., 2021). چرا که تمرکز بر خردبنیان‌ها، رویکردی عمیق‌تر و تازه‌تر از رویکرد سنتی کلان‌بنیان‌ها می‌باشد (Gong et al., 2025). در سال‌های اخیر نیز با توجه به میزان گسترش تحقیقات دوستوانی با رویکرد خردبنیان و تعدد مؤلفه‌های مطرح شده، نیاز به مروری جامع در بررسی و دسته‌بندی خردبنیان‌های دوستوانی محسوس بود. نظر به اهمیت این موضوع و با در نظر گرفتن پیشینه تجربی و خلأهای موجود در این پژوهش‌ها، ضرورت انجام پژوهشی مروری برای جمع‌آوری تمامی خردبنیان‌ها و ایجاد دسته‌بندی‌هایی کاربردی با استفاده از روش فراترکیب احساس گردید.

در بسیاری از پژوهش‌های پیشین تنها به احصاء تعداد محدودی از خردبنیان‌های دوستوانی و سنجش میزان اثر این خردبنیان‌ها بر ایجاد دوستوانی و در مرتبه بعدی میزان تأثیر آن‌ها بر متغیرهایی مانند عملکرد یا اثربخشی سازمان اکتفا شده است. نیاز به جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی خردبنیان‌ها، و به عبارتی خلأ وجود مروری نظام‌مند در این حوزه باعث شده تا در سال ۲۰۲۱ دو مقاله با این دغدغه علمی تدوین شود. در گزارش این پژوهش‌ها ایجاد دسته‌بندی‌هایی مرسوم قابل مشاهده است که علی‌رغم جامع بودن، عملیاتی و کاربردی نیستند. به عبارت دیگر به سختی می‌توان از مدل نهایی بدست آمده، به برنامه‌ای عملیاتی برای ایجاد قابلیت دوستوانی در سازمان رسید. علاوه بر این، محدودیت حوزه مرور شده در این مقالات باعث فقدان جامعیت خردبنیان‌های دوستوانی شده است. برای مثال در مقاله Christofi & Vrontis & Cadogan (2021) صرفاً شرکت‌های چندملیتی و خردبنیان‌های

دوستوانی در این سازمان‌ها بررسی شده‌اند. یا در مقاله مروری دیگر از (Pertusa-Ortega et al. (2021 تمرکز پژوهشگران بر پیشامدها و پیامدهای خردبنیان‌های دوستوانی قرار گرفته است. به بیانی دیگر پیشامدها و پیامدها و روابط این دو موضوع را با خردبنیان‌های دوستوانی بررسی کرده و مدلی ارائه نموده است.

پژوهش حاضر نیز با دغدغه‌ای مشابه با پیشینه تجربی ذکر شده، سعی در انجام مروری نظام‌مند با هدف تجمیع داده‌های موجود داشته و کوشیده است تا ضعف‌ها و خلأهای موجود در این حیطة را تا حد قابل قبولی پوشش دهد. از این حیث سعی شد تا با بررسی مجلات متعدد و معتبر علمی در طی سال‌های ۱۹۹۰ تا مارس ۲۰۲۵، تمامی پژوهش‌های این حوزه مرور شده و از یافته‌های این پژوهش‌ها، مؤلفه‌های خردبنیان استخراج گردد. عدم تجمیع خردبنیان‌های دوستوانی به صورتی که در بردارنده تمامی مقالات این حوزه باشد از خلأهای علمی موجود بوده و این پژوهش با استخراج و ارائه یک دسته‌بندی جدید، فراترکیب خردبنیان‌های دوستوانی را در نظر داشته‌است. نگاهی نوآورانه به خردبنیان‌های دوستوانی در قالب این مدل، این حوزه دانشی را یک قدم به کاربردی شدن این مفاهیم در سازمان‌ها نزدیک نموده که پژوهش حاضر سعی در محقق نمودن این هدف داشت. مرور انجام شده تابع شیوه‌نامه تدوین شده در بخش روش‌شناسی مطابق با جدول ۳ بوده و با مرور ۸۷ مقاله منتخب، مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی شناسایی و استخراج شد. مؤلفه‌های استخراج شده با استفاده از روش تحلیل مضمون و با شناسایی مضامین فراگیر و مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی گردید. همچنین این مطالعه با ایجاد یک دسته‌بندی نوآورانه که شامل تمامی خردبنیان‌های دوستوانی ذکر شده در مطالعات گوناگون به دست آمده است، مدلی فراترکیب در چهار دسته خردبنیان‌های ابزاری، خردبنیان‌های بالادستی، خردبنیان‌های بسترساز و خردبنیان‌های تعاملی را معرفی می‌نماید. در ادامه تعاریف هر دسته را به همراه زیرمجموعه‌های آن تبیین می‌شود.

خردبنیان‌های بسترساز موارد زمینه‌سازی هستند که در بلندمدت پدید آمده و اثرات خود را در طولانی‌مدت نمایان می‌کنند. ساختارهای سازمانی و موارد مربوط به فرهنگ سازمان در این دسته جای دارند. ساختارهای سازمانی اصلی‌ترین و مشخص‌ترین نمود بیرونی سازمان می‌باشد که نظم‌دهنده و مشخص‌کننده بسیاری از فرآیندهاست. همچنین یکی از اصلی‌ترین منابع برای شناخت سازمان، رجوع به ساختار آن است. علاوه بر این، موارد مربوط به فرهنگ سازمانی از جمله اموری هستند که نوعی همگونی در سازمان پدید آورده و رفتاری را به صورت یک هنجار در سازمان پدید می‌آورند. مهارت‌ها، نقش‌ها، دانش و وظایف زیرمجموعه دسته خردبنیان‌های ابزاری محسوب می‌شوند که به صورت یک ابزار، عاملی برای ایجاد دوستوانی می‌باشند. مهارت‌ها، شامل شایستگی‌ها، ویژگی‌ها و توانایی‌هایی هستند که به مثابه یک مهارت و تخصص در افراد، تیم‌ها یا سازمان بروز دارند. نقش‌ها نیز به مجموعه‌ای از مسئولیت‌ها و وظایف گفته می‌شود که به عنوان یک ابزار باعث ایجاد دوستوانی در سازمان می‌گردد. دسته دانش، مربوط به دانش و موارد مرتبط با آن است که به صورت یک ابزار خرد، دوستوانی را در پی دارد. به علاوه وظایف نیز مجموعه‌ای فعالیت‌هاست که بر عهده یک فرد یا تیم قرار گرفته و به او این اختیار را می‌دهد تا به هدف تعیین شده دست یابد. موارد مربوط به رهبری سازمان و همچنین کارویژه مدیران در سازمان نیز دو زیرمجموعه از دسته خردبنیان‌های بالادستی می‌باشند. رهبری سازمان به عنوان بالاترین جایگاه سازمان، باید

ویژگی‌هایی الهام‌بخش برای دیگر مدیران و کارکنان سازمان داشته باشد. این مؤلفه‌های رفتاری و شناختی و برخی مدل‌ها و رویکردهای خرد مربوط به رهبر سازمان که موجب ایجاد دوستوانی است در این دسته مشخص شده است. کارویژه مدیران در سازمان دسته‌ای را شامل موارد مربوط تصمیم‌گیری‌ها، ویژگی‌های رفتاری و شناختی در مدیران و... تشکیل می‌دهد. این موارد از مؤلفه‌هایی هستند که دوستوانی را ایجاد می‌کنند. علاوه بر این دسته خردبنیان‌های تعاملی شامل موارد مربوط به تعاملات بیرونی و اثرات محیطی است که عاملی برای ایجاد دوستوانی می‌باشند. تعاملات بیرونی و اثرات محیطی از مواردی است که علی‌رغم تأثیر قابل توجه بر دوستوانی، تعداد محدودی از مؤلفه‌های آن در پژوهش‌های این حوزه منعکس شده است. فراترکیب انجام شده در مقاله حاضر دسته‌بندی جدید و نزدیک‌تر به کاربرد را در حوزه خردبنیان‌های دوستوانی ارائه داد. چهار دسته خردبنیان‌های ابزاری، بالادستی، بسترساز و تعاملی مورد بررسی قرار گرفت که مؤلفه‌های آن‌ها در جدول ۵ در دسترس است. با این وجود با توجه به هدف پژوهش که مبتنی بر روش فراترکیب صورت گرفت، محدودیت‌هایی وجود دارد. اولین محدودیت این است که یافته‌های این فراترکیب از پایگاه‌های داده محدودی جست‌وجو شده و با استفاده از کلمات کلیدی و فرمول‌های ذکر شده این امر تحقق یافته است. واضح است که هر جست‌وجویی بر اساس کلمات کلیدی محدودیت‌هایی را به همراه دارد که ممکن است به عدم دستیابی به برخی منابع منجر گردد. با این حال سعی شد تا با انتخاب دقیق کلمات کلیدی با صورت‌های مختلف به حداکثر نتایج دست یابیم. با این حال پژوهشگران می‌توانند با ترکیبی دیگر از کلمات کلیدی مقالات این حوزه دانشی را در دیگر پایگاه‌های داده و مجلات مدیریت جست‌وجو نمایند. علاوه بر این، حوزه مورد بررسی این تحقیق، در خردبنیان‌های دوستوانی محدود شده است. می‌توان با اضافه نمودن فراترکیبی از کلان‌بنیان‌های دوستوانی مدلی شامل مؤلفه‌های خرد و کلان دوستوانی ارائه نمود. همچنین با توجه به رویکرد این پژوهش که نوعی مفهوم‌پردازی در حوزه خردبنیان‌های دوستوانی است، عملیاتی‌سازی و ابعاد مربوط به پیاده‌سازی دوستوانی در سازمان‌ها علی‌رغم اهمیت بسیار خود، از اولویت این پژوهش خارج بوده و امید است در پژوهش‌های آینده مورد بررسی قرار گیرد. اما مبتنی بر آنچه از پژوهش‌های پیشین به دست ما رسیده است، به برخی از شکاف‌های علمی موجود در بدنه پژوهشی بررسی شده در مقاله حاضر نیز اشاره می‌گردد:

پیشنهاد می‌گردد با توجه به تمرکز مؤلفه‌های خردبنیان دوستوانی بر بعد فردی، تفاوت در ابعادی مانند ارزش‌ها، هنجارها و پایگاه‌های دانش نیز قابل توجه است. چراکه اختلاف افراد در فرهنگ‌ها، اعتقادات دینی و سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی می‌تواند موضوعات جدیدی در این حوزه برای پژوهشگران معرفی نماید. علاوه بر این در پژوهش‌های آتی معیارهای استفاده از هر یک از خردبنیان‌های دوستوانی متناسب با سازمان مورد نظر بررسی گردد. به عبارت دیگر به سؤال «کدام خردبنیان برای ایجاد قابلیت دوستوانی در سازمان مورد نظر ما مناسب‌تر است؟» پاسخ داده شود. همچنین استفاده از روش فراترکیب در بررسی خردبنیان‌های دوستوانی در موضوعات جزئی‌تری همانند بررسی خردبنیان‌های دوستوانی در صنایع مختلف و یا بررسی خردبنیان‌های دوستوانی در شرکت‌های دانش‌بنیان و... می‌تواند نتایج دقیق‌تر و به عمل نزدیک‌تری را ارائه دهد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این پژوهش از هیچگونه حمایت مالی استفاده ننموده است.

سهم نویسندگان

هر دو نویسنده به صورت یکسان در مفهوم‌پردازی، تحلیل داده‌ها و فرآیند نگارش این مقاله همکاری و مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

هیچگونه تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

سپاسگزاری

پژوهشگران این مطالعه مراتب تشکر و قدردانی خود را از کارشناسان و ارزیابانی که باعث ارتقاء و غنای علمی این پژوهش شدند را ابراز می‌دارند.



References

- Affum-Osei, E., Asante, E. A., Kwarteng Forkouh, S., & Abdul-Nasiru, I. (2020). Career adaptability and ambidextrous behavior among customer-service representatives: the role of perceived organizational support. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1594241>
- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1272053>
- Akbar, A., Chen, S., Akhtar, M. W., Usman, M., Tariq, A., Frija, L., & Shabbir, S. A. (2024). Responsible leadership and sustainable outcomes: a multi-study perspective of individual ambidexterity and knowledge sharing culture. *Current Issues in Tourism*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2394566>
- Almor, T., Bazel-Shoham, O., & Lee, S. M. (2022). The dual effect of board gender diversity on R&D investments. *Long Range Planning*, 55(2), 101884. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.004>
- Annosi, M. C., Mattarelli, E., Dentoni, D., & Petruzzelli, A. M. (2024). The micro-foundations of ambidexterity for corporate social performance: A study on sustainability managers' response to conflicting goals. *Long Range Planning*, 57(1), 102412. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102412>
- Aoki, K., & Wilhelm, M. (2017). The Role of Ambidexterity in Managing Buyer–Supplier Relationships: The Toyota Case. *Organization Science*, 28(6), 1080–1097. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1156>
- Balarezo, J., & Nielsen, B. B. (2022). Microfoundations of Organizational Ambidexterity: An Analysis of the Design, Actors, and Decisions at a Multinational Biotech Firm. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(4), 1477-1488. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2990184>
- Bao, Y., Yuan, W., Bao, Y., & Olson, B. (2020). *CEO Ambivalence as a Micro-foundation of Organizational Ambidexterity: A Paradoxical Perspective*. In Academy of Management Proceedings, 2020(1), 12356. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.124>
- Barcelos, E.J.B.V., Borini, F.M. and Amatucci, M. (2023), "The role of a local network in achieving contextual ambidexterity in foreign subsidiaries operating in Brazil – a multi-level analysis", *Review of International Business and Strategy*, 33(1), 18-34. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2021-0045>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 44(1), 3-20. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>

- Bidmon, C. M., & Boe-Lillegraven, S. (2020). Now, switch! Individuals' responses to imposed switches between exploration and exploitation. *Long Range Planning*, 53(6), Article 101928. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101928>
- Boemelburg, R., Zimmermann, A., & Palmié, M. (2023). How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. *Long Range Planning*, 56(4), 102319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102319>
- Caniëls, M.C.J. and Assen, M.F.v. (2019), How motivational orientations are related to ambidexterity, *Kybernetes*, 48(10): 2177-2189. <https://doi.org/10.1108/K-10-2018-0584>
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 121-137. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3114609>
- Chang, C. Y., Chang, Y. Y., Tsao, Y. C., & Kraus, S. (2022). The power of knowledge management: how top management team bricolage boosts ambidexterity and performance. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 188-213. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0753>
- Cheewakoset, S., Popaitoon, P., & Decharin, P. (2023). Flexibility-oriented human resource management system and employee ambidexterity: a moderating role of psychological capital. *International Journal of Business Excellence*, 29(2), 288-308. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2022.10050300>
- Chen, J. and Liu, L. (2024). The affective side of innovation ambidexterity: the influence of TMT entrepreneurial passion diversity, *European Journal of Innovation Management*, 27(8), 2905-2924. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2022-0698>
- Choi, H. M., & Kessler, D. (2022). Airline Cabin Crew Members' Ambidexterity as the Sustainable Attitude for Prosocial Passenger Service. *Sustainability*, 15(1): 242. <https://doi.org/10.3390/su15010242>
- Christofi, M., Vrontis, D., & Cadogan, J. W. (2021). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 30(1), 101625. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101625>
- Dedering, K., & Pietsch, M. (2023). School leader trust and collective teacher innovativeness: on individual and organisational ambidexterity's mediating role. *Educational Review*, 77(2), 351–380. <https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2195593>
- Duan, Y., Peng, X., Gui, Q., Zhou, H., Zhang, X. and Song, W. (2021). Multilevel models of transformational leadership, behavioral integration of top management team and manager ambidexterity in SMEs, *Chinese Management Studies*, 15(5), 1009-1031. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2020-0234>
- Favoreu, C., Maurel, C., & Queyroi, Y. (2024). Influence of public innovation laboratories on the development of public sector ambidexterity. *Public Management Review*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2322720>

- Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The Microfoundations movement in strategy and Organization Theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>
- Fernandes, C. I., Hughes, M., Ferreira, J., & Veiga, P. M. (2023). Exploring the microfoundations of innovation: what they are, where they come from and where they are going? *European Business Review*, 35(3), 356–396. <https://doi.org/10.1108/ebr-04-2022-0064>
- Fernández-Mesa, A., Clarke, R., García-Granero, A., Herrera, J., & Jansen, J. J. (2023). Knowledge network structure and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102318. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102318>
- Folger, N., Brosi, P., & Stumpf-Wollersheim, J. (2022). Perceived technological turbulence and individual ambidexterity—The moderating role of formalization. *European Management Journal*, 40(5), 718-728. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.005>
- García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J. J., & Vega-Jurado, J. (2018). Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*, 51(6), 881-893. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.11.001>
- Gatto, A. (2020). A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1912>
- Gayed, S., & El Ebrashi, R. (2023). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 253-275. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2977>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gong, L., Zhang, S., Guang, J., Liu, Z. and Fu, L. (2025). Where does individual ambidexterity come from under digital work context? Inclusive leadership, team knowledge acquisition, and team knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 29(4), 1162-1190. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0621>
- Good, D., & Michel, E. J. (2013). Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts. *Journal of Psychology*, 147(5), 435–453. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.710663>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

- Guo, F., Cui, L., Luo, N., Wenping, Y., & Zhang, H. (2024). *Micro-foundation of ambidextrous innovation in high-tech SMEs: A knowledge network perspective of individual inventors* (Working paper). Tianjin University. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4988300>
- Guo, Y., Huang, P. W., Ciu, C., Fang, S. C., & Tsai, F. S. (2022). Entrepreneur hubris, organizational ambidexterity, and dynamic capability construction. *Frontiers in Psychology*, 12, 717245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717245>
- Hahn, D., Minola, T., & Battisti, M. (2020). *Entrepreneurs' Mental Well-Being and Microfoundations of Ambidexterity in New Ventures*. In Academy of Management Proceedings, 2020(1), 16487. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.16487>
- Hannevig, H. & Bertheussen, BA. (2024). Key internal drivers for an SME's dynamic ambidextrous growth strategy: A case study of a Norwegian seafood group. *Scandinavian Journal of Management*, 40(4). <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101367>
- Heavey, C., & Simsek, Z. (2017). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: The influence of transactive memory systems. *Journal of Management*, 43(3), 919–945. <https://doi.org/10.1177/0149206314545652>
- Helmy, I. (2022). Examining the role of thriving and ambidexterity on workplace friendship and innovative work behavior. *Journal of Behavioral Science*, 17(3), 19-34.
- Huang, S., Battisti, M., & Pickernell, D. G. (2021). CEO regulatory focus as the microfoundation of organizational ambidexterity: a configurational approach. *Journal of Business Research*, 125, 26-38. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.004>
- Huang, X., Fan, D., He, X., & Su, Y. (2021). The Micro-Foundation of ambidextrous foreign direct investment. *Management and Organization Review*, 17(3), 551–582. <https://doi.org/10.1017/mor.2020.76>
- Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When sales become service: the evolution of the professional selling role and an organic model of frontline ambidexterity. *Journal of Service Research*, 23(1), 22-32. <https://doi.org/10.1177/1094670519878882>
- Hughes, P., Hughes, M., Stokes, P., Lee, H., Rodgers, P., & Degbey, W. Y. (2020). Micro-foundations of organizational ambidexterity in the context of cross-border mergers and acquisitions. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119932. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119932>
- Josserand, E., Schmitt, A. and Borzillo, S. (2017), Balancing present needs and future options: how employees leverage social networks with clients, *Journal of Business Strategy*, 38(1), 14-21. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2016-0003>
- Kao, Y. L., & Chen, C. F. (2016). Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees. *Management Decision*, 54(8), 1846-1860. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2015-0187>
- Karani, A., Jayswal, M., Panda, R. and Trivedi, P. (2022), If you fulfill your promise, I will be an asset for you: exploring the relationship between psychological contract fulfillment and

- individual ambidexterity, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(9/10), 831-851. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0164>
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>
- Keller, T., & Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.1177/1548051814524598>
- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233. <https://doi.org/10.1002/smj.3192>
- Klonek, F. E., Volery, T., & Parker, S. K. (2021). Managing the paradox: Individual ambidexterity, paradoxical leadership and multitasking in entrepreneurs across firm life cycle stages. *International Small Business Journal*, 39(1), 40-63. <https://doi.org/10.1177/0266242620943371>
- Lam, S. K., DeCarlo, T. E., & Sharma, A. (2019). Salesperson ambidexterity in customer engagement: do customer base characteristics matter?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 659-680. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00650-0>
- Lee, K., & Kim, Y. (2021). Ambidexterity for my job or firm? Investigation of the impacts of psychological ownership on exploitation, exploration, and ambidexterity. *European Management Review*, 18(2), 141-156. <https://doi.org/10.1111/emre.12431>
- Lee, Y. J., & Lee, J. H. (2016). Knowledge workers' ambidexterity: conceptual separation of competencies and behavioural dispositions. *Asian Journal of Technology Innovation*, 24(1), 22-40. <https://doi.org/10.1080/19761597.2016.1151365>
- Liu, Y., & Zhang, H. (2022). Making things happen: How employees' paradox mindset influences innovative performance. *Frontiers in psychology*, 13, 1009209. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009209>
- Liu, Y., Collinson, S., Cooper, C., & Baglieri, D. (2021). International business, innovation and ambidexterity: A micro-foundational perspective. *International Business Review*, 31(3), 101852. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101852>
- Loon, M., Otake-Ebede, L., & Stewart, J. (2020). Thriving in the new normal: The HR microfoundations of capabilities for business model innovation. An integrated literature review, *Journal of Management Studies*, 57(3), 698-726. <https://doi.org/10.1111/joms.12564>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral

- integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lubis, N. M., & Muniapan, N. B. (2024). International market development Strategies for enhancing global expansion in the export industry. *Involvement International Journal of Business*, 1(1): 14–28. <https://doi.org/10.62569/ijb.v1i1.3>
- Luu, T.T., Rowley, C. and Dinh, K.C. (2018), Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 506-522. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0091>
- Lv, H., Zhao, X., Cao, M., & Ding, J. (2023). How can managers, acting as brokers, be ambidextrous? The effect of trust brokerage on managers' ambidexterity. *Asian Business & Management*, 22(3), 1008-1034. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00189-z>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61. <https://doi.org/10.1177/1476127017740262>
- Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A. M., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2020). Behind ambidextrous search: The micro-foundations of search in family and non-family firms. *Long Range Planning*, 53(6), 101882. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.002>
- Mohaghar, A. , Ansari, M. , Sadeghi Moghaddam, M. R. and Mirkazemi Mood, M. (2018). A Meta Synthesis of the Modeling Methods of Complex Socio-technical Systems with a Multi Paradigm-multi-Methodology Approach. *Industrial Management Journal*, 10(2), <https://doi.org/10.22059/imj.2018.237118.1007268>. (In Persian)
- Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009-3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14, 37-59. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0297-9>
- Najafi, H.A., Poursadeghi, N. & Rahmani, H. (2023). The Components of Leadership: A Meta-Synthesis Study. *Strategic Management Research*, 29(91), 133-163. (In Persian)
- Nooshabadi, J. E., Mockaitis, A. I., & Chugh, R. (2024). Chief executive officer's dark triad personality and firm's degree of internationalization: The mediating role of ambidexterity. *International Business Review*, 33(4), 102-296. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102296>
- O'Cass, A., & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service

- firm and their customers. *Tourism Management*, 51, 186-200. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.024>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4): 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of Management*, 44(3): 1147-1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Özdemir, N., Çoban, Ö., Buyukgoze, H., Gümüş, S., & Pietsch, M. (2024). Leading Knowledge Exploration and Exploitation in Schools: The Moderating Role of Teachers' Open Innovation Mindset. *Educational Administration Quarterly*, 60(5), 668-717. <https://doi.org/10.1177/0013161X241281391>
- Pan, J., Hmieleski, K. M., Ma, B., Lysova, E. I., Tang, Z., & Huang, X. (2024). The power of calling: How founder ceos drive ambidexterity and innovation in firms. *Journal of Management Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/joms.13144>
- Papachroni, A., & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 143-165. <https://doi.org/10.1177/0021886320913048>
- Peng, X., Lockett, M., Liu, D., & Qi, B. (2022). Building dynamic capability through sequential ambidexterity: A case study of the transformation of a latecomer firm in China. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 502-521. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.40>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371. <https://doi.org/10.1177/2340944420929711>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pham, M. L., & Tran, V. A. (2024). The relationship between work motivation and individual ambidexterity behavior affects the task performance of real estate market employees. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 17(1). <https://doi.org/10.1285/i20705948v17n1p1>
- Pryor, C., Santos, S. C., & Xie, J. (2021). The curvilinear relationships between top decision maker goal orientations and firm ambidexterity: moderating effect of role experience. *Frontiers in psychology*, 12, 621-688. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.621688>

- Remmer, S., & Gilbert, D. U. (2025). Causal mechanisms in corporate social responsibility (CSR) management: A meta-synthesis of micro-CSR research. *Journal of Management Studies*, 1(1): 1–34. <https://doi.org/10.1111/joms.13207>
- Riyanto, S., Sudarso, S., & Sumardi, S. (2024). International Market Development Strategy in companies. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(1), 137–147. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i1.2682>
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860–1877. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0901>
- Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M.D. and Ferrer-Franco, A. (2019), The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma?, *Employee Relations*, 41(3), 592-613. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0050>
- Salas-Vallina, A., Moreno-Luzon, M. D., & Gil-Marques, M. (2023). From individual to team ambidexterity: the moderating role of collaborative behavior and international experience. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 77-91. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1833690>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. *Springer Publishing Company*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2009.2820>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442–454. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.002>
- Seyed Kalali, N., & Aghazadeh, H. (2022). The cognitive microfoundations and supportive dynamic capabilities of innovation ambidexterity in IT companies. *Journal of Technology Development Management*, 10(1), 9-36. <https://doi.org/10.22104/jtdm.2022.5565.2995> (In Persian)
- Shahid, I., Anwar Ul Haq, M., Di Virgilio, F. and Ahmed, M.A. (2023), Ethical leadership and individual ambidexterity: the mediating role of equity sensitivity and the moderating role of openness to experience, *Management Research Review*, 46(12), 1727-1747. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2022-0418>
- Shailja, S., Kumari, P. and Singla, H. (2023). Impact of servant leadership on innovative work behaviour: a moderation mediation analysis, *Leadership & Organization Development Journal*, 44(3), 330-349. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2022-0121>

- Shamim, S., Zeng, J., Choksy, U. S., & Shariq, S. M. (2020). Connecting big data management capabilities with employee ambidexterity in Chinese multinational enterprises through the mediation of big data value creation at the employee level. *International Business Review*, 29(6), 101604. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101604>
- Sinanuwong, P., Agmapisarn, C., & Khetjenkarn, S. (2021). Linking Cabin Crew's Motivation to Service Performance: The Mediating Role of Ambidextrous Behavior. *ABAC journal*, 41(3), 155-173. <https://doi.org/10.3390/su15010242>
- Snehvrat, S., Chaudhary, S. and Majhi, S.G. (2022). Ambidexterity and absorptive capacity in boundary-spanning managers: role of paradox mindset and learning goal orientation, *Management Decision*, 60(12), 3209-3231. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2021-0328>
- Tan, M., & Xia, Q. (2024). Curious, unconventional and creative: CEO openness and innovation ambidexterity. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(5), 1054-1066. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2069007>
- Tarba, S. Y., Jansen, J. J., Mom, T. J., Raisch, S., & Lawton, T. C. (2020). A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions. *Long Range Planning*, 53(6), 102048. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102048>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4): 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of management*, 45(4): 1517-1539. <https://doi.org/10.1177/0149206317714312>
- Torres, J. P., Drago, C., & Aqueveque, C. (2015). Knowledge inflows effects on middle managers' ambidexterity and performance. *Management Decision*, 53(10), 2303-2320. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0133>
- Tuncdogan, A., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2015). Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *Leadership Quarterly*, 26(5): 838-850. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.004>
- Van der Borgh, M., de Jong, A., & Nijssen, E. J. (2017). Alternative mechanisms guiding salespersons' ambidextrous product selling. *British Journal of Management*, 28(2), 331-353. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12148>
- Van Doorn, S., Tretbar, T., Reimer, M., & Heyden, M. (2022). Ambidexterity in family firms: the interplay between family influences within and beyond the executive suite. *Long Range Planning*, 55(2), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101998>
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity-Demystifying the role of top

- management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.049>
- Vicentini, F., Peruffo, E., Meissner, D., & Mueller, J. (2019). Unpacking entrepreneurial intensity and individual ambidexterity in small project-based enterprises: A new perspective for the TV drama industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 387-395. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2914662>
- Wang, J., Kim, T.-Y., Bateman, T. S., Jiang, Y., & Tang, G. (2024). A paradox theory lens on proactivity, individual ambidexterity, and creativity: An empirical look. *Journal of Organizational Behavior*, 45(6), 896–911. <https://doi.org/10.1002/job.2786>
- Wang, R. and Gibbons, P. (2021), Understanding managerial ambidexterity: a people–situation interaction approach, *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 170-186. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2020-0224>
- Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation, *Strategic Organization*, 16(3), 352-369. <https://doi.org/10.1177/1476127018765031>
- Xiang, S., Chen, G., Liu, W., Zhou, Q. and Xing, S. (2019), An empirical study of the impact of goal orientation on individual ambidexterity – moderating roles of goal interdependence and constructive controversy, *Nankai Business Review International*, 10(3), 465-484. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2018-0070>
- Yu, T., Gudergan, S., & Chen, C. F. (2020). Achieving employee efficiency–flexibility ambidexterity. *International Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2459-2494. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762>
- Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in strategic alliances: An integrative review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82-109. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12348>
- Zhang, J. A., Bai, T., Tang, R. W., Edgar, F., Grover, S., & Chen, G. (2022). The development of individual ambidexterity across institutional environments: Symmetric and configurational analyses. *Management International Review*, 62(4), 517-540. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00477-y>
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1265>
- Zhang, X., Liu, Y., Tarba, S. Y., & Del Giudice, M. (2020). The micro-foundations of strategic ambidexterity: Chinese cross-border M&As, Mid-View thinking and integration management. *International Business Review*, 29(6), 101710. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101710>

- Zhang, Y. I., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950021. <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>
- Zheng, D.-L. (2018), Design thinking is ambidextrous. *Management Decision*, 56(4), 736-756. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0295>
- Zheng, X. (2022). Salesmanship: the influence of social networks on sales-service ambidexterity. *Management Decision*, 60(11), 3086-3126. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2022-0038>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی