



اعتبارسنجی مدل رفتار دوستوانی مدیران در سازمان‌های فرهنگی

احسان ایزدپناه ^۱ رزیتا سپهرنیا ^۲ ذوالفقار رشیدی ^۳	تاریخ چاپ: ۱ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۲ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۴ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲۵ آذر ۱۴۰۵	شيوه استناددهی: ایزدپناه، احسان، سپهرنیا، رزیتا، و رشیدی، ذوالفقار. (۱۴۰۵). اعتبارسنجی مدل رفتار دوستوانی مدیران در سازمان‌های فرهنگی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، (۱)۴، ۱۷-۱.
--	--	---

چکیده

هدف این پژوهش اعتبارسنجی مدل رفتار دوستوانی مدیران و بررسی روابط میان ابعاد آن در سازمان‌های فرهنگی است. این پژوهش از نوع کمی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) است که با هدف آزمون مدل مفهومی استخراج‌شده از مطالعه کیفی انجام شد. جامعه آماری شامل ۲۸۰ نفر از مدیران ارشد و میانی سازمان‌های فرهنگی در تهران بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه ساختاریافته مبتنی بر ابعاد رفتار دوستوانه بود. پایایی ابزار با آلفای کرونباخ (بیش از ۰.۷) و روایی آن با تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. با توجه به غیرنرمال بودن داده‌ها (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف)، تحلیل مدل با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS، LISREL، AMOS و SMART PLS انجام شد. نتایج نشان داد که تمامی بارهای عاملی در سطح ۰.۰۱ معنادار هستند و شاخص‌های AVE، پایایی ترکیبی و اعتبار اشتراک در سطح مطلوب قرار دارند. همچنین مسیرهای مدل دارای ضرایب مثبت و معنادار بودند و متغیرهای رهبری متوازن، تفکر استراتژیک، جذب هدفمند سرمایه انسانی، مدیریت منابع فرهنگی و خلاقیت مأموریت‌محور تأثیر معناداری بر پیامدهای سازمانی و ذی‌نفعان داشتند. شاخص برازش کلی مدل ($GOF=0.56$) بیانگر برازش مناسب و قدرت پیش‌بینی قابل قبول مدل است. مدل پیشنهادی از اعتبار و برازش مناسبی برخوردار است و نشان می‌دهد رفتار دوستوانی مدیران نقش کلیدی در بهبود عملکرد، نوآوری و ارتقای پیامدهای سازمانی در سازمان‌های فرهنگی ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: رفتار دوستوانی، مدیران، سازمان‌های فرهنگی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، PLS

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران
۲. گروه مطالعات فرهنگی و رسانه، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

پست الکترونیکی: ro.sepehrnia@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Validation of the Ambidextrous Behavior Model of Managers in Cultural Organizations

Ehsan Izadpanah ¹ Rozita Sepehrnia ^{2*} Zolfaghar Rashidi ³	Submit Date: 16 December 2026 Revise Date: 03 April 2026 Accept Date: 11 April 2026 Publish Date: 21 April 2026	How to cite: Izadpanah, E., Sepehrnia, R., & Rashidi, Z. (2026). Validation of the Ambidextrous Behavior Model of Managers in Cultural Organizations. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(1), 1-17.
--	--	--

Abstract

This study aimed to validate the model of managerial ambidextrous behavior and examine the relationships among its dimensions in cultural organizations. This quantitative study employed Structural Equation Modeling (SEM) to test a conceptual model derived from prior qualitative research. The statistical population consisted of 280 senior and middle managers from major cultural organizations in Tehran, from which a sample of 162 participants was selected using Cochran's formula. Data were collected using a structured questionnaire based on ambidextrous behavior constructs. Reliability was confirmed using Cronbach's alpha (above 0.7), and validity was verified through Confirmatory Factor Analysis (CFA). Due to non-normal data distribution (Kolmogorov–Smirnov test), Partial Least Squares SEM (PLS-SEM) was applied using SPSS, AMOS, LISREL, and SMART PLS software. The results indicated that all factor loadings were significant at the 0.01 level, and the AVE, composite reliability, and communality indices were within acceptable ranges. Structural path coefficients were positive and statistically significant, demonstrating that balanced leadership, strategic thinking, targeted human capital acquisition, cultural resource management, and mission-oriented creativity significantly influenced organizational and stakeholder outcomes. The overall model fit index (GOF=0.56) confirmed satisfactory model fit and predictive capability. The validated model demonstrates strong fit and highlights the critical role of managerial ambidextrous behavior in enhancing organizational performance, innovation, and stakeholder outcomes in cultural organizations.

Keywords: *Ambidextrous behavior, managers, cultural organizations, structural equation modeling, PLS*

Authors' Information:

ro.sepehrnia@iaui.ac.ir

1. Department of Public Administration Ki.C., Islamic Azad University, Kish, Iran
2. Department of Cultural and Media Studies, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Educational Science, Ro.C., Islamic Azad University, Roudehen, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم دوسوتوانی سازمانی و مدیریتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای مواجهه با پیچیدگی‌ها و عدم قطعیت‌های محیطی مورد توجه گسترده پژوهشگران قرار گرفته است. سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط‌های پویا و رقابتی، ناگزیرند میان دو منطق متضاد اما مکمل یعنی اکتشاف (نوآوری، جست‌وجوی فرصت‌های جدید) و بهره‌برداری (کارایی، استفاده بهینه از منابع موجود) تعادل برقرار کنند. این توانایی که به‌عنوان «دوسوتوانی» شناخته می‌شود، نه تنها در سطح سازمانی بلکه در سطح فردی و مدیریتی نیز اهمیت ویژه‌ای یافته است؛ زیرا مدیران نقش کلیدی در ایجاد، حفظ و هدایت این تعادل ایفا می‌کنند (Lin et al., 2016; Mom et al., 2019). در واقع، دوسوتوانی مدیریتی به‌عنوان یک قابلیت پویا، امکان انطباق همزمان با تغییرات محیطی و حفظ ثبات عملکردی را فراهم می‌سازد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط متلاطم به بقا و رشد پایدار دست یابند (Nasution et al., 2025; Rahman et al., 2025).

در این میان، نقش رهبری دوسوتوان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در تحقق این قابلیت مورد توجه قرار گرفته است. رهبران دوسوتوان با بهره‌گیری از سبک‌های رهبری منعطف و پارادوکسیکال، قادرند میان الزامات متضاد سازمانی تعادل برقرار کنند و زمینه‌ساز رفتارهای نوآورانه و کارآمد به‌طور همزمان شوند (Khan & Ullah, 2025; Tho et al., 2025). این نوع رهبری، با تقویت سرمایه روان‌شناختی مدیران و ایجاد نگرش‌های پیش‌فعال، به توسعه نوآوری دوسوتوان در سازمان کمک می‌کند (Tho et al., 2025). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری پارادوکسیکال می‌تواند از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک و تسهیل هم‌افزایی میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه، عملکرد پایدار سازمانی را ارتقا دهد (Hossain et al., 2024).

از سوی دیگر، تحول دیجیتال و توسعه فناوری‌های نوین نیز به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تقویت دوسوتوانی مطرح شده است. در عصر دیجیتال، مدیران با حجم عظیمی از اطلاعات و فرصت‌های نوآورانه مواجه هستند که نیازمند بازآرایی دانش و قابلیت‌های دیجیتال است. سواد دیجیتال مدیران می‌تواند از طریق ارتقای قابلیت‌های بازپیکربندی دانش، نوآوری دوسوتوان را تسهیل کند (Jiang et al., 2025). علاوه بر این، تحول دیجیتال در سطح سازمانی، با ایجاد زیرساخت‌های منعطف و هوشمند، امکان تحقق همزمان کارایی و نوآوری را فراهم کرده و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Nasution et al., 2025).

در سطح فردی، دوسوتوانی به‌عنوان یک ویژگی رفتاری و شناختی شناخته می‌شود که کارکنان و مدیران را قادر می‌سازد تا به‌طور همزمان در فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه مشارکت کنند. این نوع دوسوتوانی فردی تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله هوش هیجانی، حمایت سازمانی، و ویژگی‌های شخصیتی قرار دارد (Affum-Osei et al., 2021; Gopinath et al., 2021). همچنین، مطالعات نشان داده‌اند که دوسوتوانی

فردی می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد شغلی و بهره‌وری کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد و نقش میانجی در رابطه میان عوامل سازمانی و پیامدهای عملکردی ایفا کند (Schnellbacher et al., 2019; Sinanuwong et al., 2021).

علاوه بر این، ساختار سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی نیز در شکل‌گیری و تقویت دوستوانی نقش اساسی دارند. ساختارهای منعطف و غیرمتمرکز می‌توانند بستر مناسبی برای تعامل میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه فراهم کنند و رفتارهای دوستوانه را تسهیل نمایند (Ceptureanu et al., 2025). همچنین، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، از جمله آموزش، انگیزش و مشارکت کارکنان، می‌توانند از طریق افزایش درگیری شغلی و ارتقای مهارت‌های چندگانه، به توسعه دوستوانی در سطح فردی و سازمانی کمک کنند (Katou et al., 2021; Mom et al., 2019).

در سطح راهبردی، دوستوانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت بلندمدت سازمان‌ها شناخته می‌شود. سازمان‌هایی که قادر به ایجاد تعادل میان نوآوری و کارایی هستند، از مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند بود و می‌توانند در بازارهای جهانی به رشد و توسعه دست یابند (Reyes-Parga et al., 2025). همچنین، دوستوانی می‌تواند به‌عنوان یک مکانیزم میانجی، رابطه میان چابکی سازمانی و عملکرد را تقویت کند و نقش مهمی در ارتقای پایداری سازمانی ایفا نماید (Ardabili et al., 2025). در این راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یکپارچه‌سازی فناوری، انعطاف‌پذیری و دوستوانی می‌تواند عملکرد زنجیره تأمین و کارایی عملیاتی سازمان‌ها را بهبود بخشد (Rahman et al., 2025).

با این حال، تحقق دوستوانی در عمل با چالش‌های متعددی همراه است. یکی از مهم‌ترین این چالش‌ها، مدیریت تنش‌های ذاتی میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه است. این تنش‌ها می‌توانند در قالب تضادهای سازمانی، فشارهای منابعی و پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری بروز یابند (Klonek et al., 2021; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). همچنین، تخصیص توجه مدیران به فعالیت‌های مختلف و نحوه توزیع منابع می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر میزان موفقیت دوستوانی داشته باشد (Zheng et al., 2020). در این میان، نقش فرهنگ سازمانی و تعاملات اجتماعی نیز در کاهش این تنش‌ها و تسهیل تحقق دوستوانی بسیار مهم است (Cardona-Cano et al., 2024).

در سازمان‌های فرهنگی، اهمیت دوستوانی مدیریتی دوچندان می‌شود؛ زیرا این سازمان‌ها علاوه بر اهداف اقتصادی، دارای مأموریت‌های اجتماعی، فرهنگی و هویتی نیز هستند. مدیران این سازمان‌ها باید بتوانند میان حفظ میراث فرهنگی (بهره‌برداری) و نوآوری در برنامه‌ها و خدمات (اکتشاف) تعادل برقرار کنند. این امر مستلزم برخورداری از مهارت‌های چندگانه، تفکر استراتژیک و توانایی مدیریت منابع محدود در شرایط پیچیده است. همچنین، سازمان‌های فرهنگی به دلیل وابستگی به ذی‌نفعان متعدد و محیط‌های متغیر، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند رویکردهای مدیریتی دوستوان هستند (Balboni et al., 2019; Lawrence et al., 2021).

با وجود اهمیت روزافزون دوسوتوانی مدیریتی، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اغلب مطالعات انجام شده بر سطح سازمانی یا صنعتی متمرکز بوده‌اند و توجه کمتری به رفتار دوسوتوانی مدیران در بسترهای خاص مانند سازمان‌های فرهنگی شده است. همچنین، بسیاری از پژوهش‌ها به بررسی عوامل منفرد یا روابط خطی پرداخته‌اند و کمتر به ارائه مدل‌های جامع و چندبعدی برای تبیین دوسوتوانی مدیریتی توجه کرده‌اند. این در حالی است که ماهیت پیچیده و چندوجهی سازمان‌های فرهنگی ایجاب می‌کند که رویکردی یکپارچه و سیستمی برای بررسی این پدیده اتخاذ شود. از سوی دیگر، مطالعات جدید بر نقش عوامل نوظهوری مانند چابکی سازمانی، قابلیت‌های دیجیتال و ساختارهای یادگیرنده در توسعه دوسوتوانی تأکید دارند، اما همچنان شکاف‌هایی در درک نحوه تعامل این عوامل با رفتارهای مدیریتی وجود دارد. به‌ویژه، درک چگونگی تأثیر متغیرهای فردی، سازمانی و محیطی بر رفتار دوسوتوانی مدیران و پیامدهای آن در سازمان‌های فرهنگی نیازمند تحقیقات بیشتر است. بنابراین، با توجه به اهمیت دوسوتوانی مدیریتی در بهبود عملکرد، نوآوری و پایداری سازمانی، و نیز خلأهای موجود در ادبیات پژوهش، ضرورت انجام مطالعه‌ای جامع برای اعتبارسنجی مدل رفتار دوسوتوانی مدیران در سازمان‌های فرهنگی بیش از پیش احساس می‌شود؛ هدف این پژوهش اعتبارسنجی مدل رفتار دوسوتوانی مدیران و تبیین روابط میان ابعاد آن در سازمان‌های فرهنگی است.

روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری (Structural Equation Modeling – SEM) طراحی شده است. این روش امکان آزمون روابط چندمتغیره بین متغیرها و بررسی اعتبار و پایایی مدل مفهومی ارائه شده در پژوهش کیفی را فراهم می‌کند. SEM ابزاری مناسب برای بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر بر رفتار دوسوتوانه مدیریتی در سازمان‌های فرهنگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران ارشد و میانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان تبلیغات اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی در شهر تهران است که تعداد کل آن‌ها ۲۸۰ نفر می‌باشد. با توجه به مشخص بودن حجم جامعه، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین شد. با جایگذاری مقادیر، حجم نمونه برابر با ۱۶۲ نفر تعیین گردید.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ساختاریافته استفاده شد که بر اساس مدل مفهومی استخراج شده از پژوهش کیفی طراحی گردیده بود. پرسشنامه شامل شاخص‌ها و متغیرهای مرتبط با رفتار دوسوتوانه مدیریتی و شرایط مؤثر بر آن است. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS مورد سنجش قرار گرفت. ضریب آلفای بالای ۰.۷ نشان‌دهنده قابلیت اعتماد مناسب ابزار بود. برای بررسی روایی پرسشنامه، از روایی صوری و روایی سازه استفاده شد. در روایی صوری، شاخص‌ها توسط تعدادی از خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفتند. برای روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی (Confirmatory Factor Analysis – CFA) بهره گرفته شد تا انطباق بین تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها تأیید گردد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی انجام شد.

یافته‌های مربوط به تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۱ درج شده است. این یافته‌ها حاکی از آن است که گویه‌های مربوط به متغیرهای تحقیق دارای بارهای عاملی قابل قبولی هستند. همه این بارهای عاملی در سطح آلفای $P < 0/01$ معنادار هستند.

جدول ۱: یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی

متغیرها	پایایی ترکیبی	AVE	آلفای کرونباخ
رهبری متوازن (تعادل میان ناپایداری و پویایی)	۰/۸۹	۰/۵۴	۰/۸۱
تفکر استراتژیک (نگاهی جامع به فرهنگ سازمانی)	۰/۸۸	۰/۵۳	۰/۸۵
جذب هدفمند سرمایه‌های انسانی	۰/۹۰	۰/۵۲	۰/۸۶
حفظ و بهینه‌سازی منابع فرهنگی (مدیریت دارایی‌های موجود)	۰/۸۲	۰/۵۶	۰/۸۰
خلاقیت و نوآوری مأموریت‌محور (خلق ارزش افزوده برای آینده)	۰/۸۴	۰/۵۸	۰/۸۲
نوسانات محیطی	۰/۷۸	۰/۵۱	۰/۸۸
فشارهای مالی	۰/۸۱	۰/۵۵	۰/۸۶
تغییر تقاضای مخاطبان	۰/۸۲	۰/۵۶	۰/۸۲
فراخوان برای مسئولیت اجتماعی و فرهنگی	۰/۷۹	۰/۵۷	۰/۸۳
فرهنگ سازمانی خلاق‌محور	۰/۸۲	۰/۵۲	۰/۸۱
ساختار سازمان تلفیقی	۰/۷۶	۰/۵۱	۰/۸۲
مدل حکمرانی مطلوب	۰/۷۵	۰/۵۳	۰/۷۹
پایگاه منابع کافی	۰/۸۲	۰/۵۷	۰/۸۵
ویژگی‌های مدیر / رهبر	۰/۷۶	۰/۵۳	۰/۸۱
پویایی‌های هیئت مدیره	۰/۸۶	۰/۵۴	۰/۸۶
سرمایه انسانی خلاق و نوآور	۰/۸۷	۰/۵۷	۰/۸۲
زیرساخت فناوری	۰/۸۲	۰/۵۳	۰/۸۱
راهبردهای ساختاری و سیستمی	۰/۷۹	۰/۵۲	۰/۸۲
راهبردهای انسانی و فرهنگی	۰/۸۶	۰/۵۷	۰/۸۴
راهبردهای رهبری و حکمرانی	۰/۸۱	۰/۵۳	۰/۸۵
پیامدهای مثبت در سطح سازمانی	۰/۷۵	۰/۵۲	۰/۸۳
پیامدهای مثبت در سطح ذی‌نفعان	۰/۸۶	۰/۵۰	۰/۷۸
پیامدهای منفی بالقوه (روی تاریک دوستوانی)	۰/۸۸	۰/۵۷	۰/۷۹

(کلیه بارهای عاملی در سطح آلفای $0/01$ معنی‌دار هستند)

همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد دارای شاخص‌های برازش مورد قبولی هستند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان با استفاده از شاخص‌های آماری مانند میانگین، انحراف معیار، میانه، کمترین و بیشترین مقدار، فراوانی و درصد توصیف شد. برای نمایش داده‌ها از جداول و نمودارهای توزیعی استفاده شد. عملیات تحلیل توصیفی با نرم‌افزار SPSS انجام گردید. برای آزمون روابط چندمتغیره و نهایی کردن مدل، تحلیل SEM انجام شد. نرم‌افزارهای مورد استفاده بر اساس نوع داده‌ها و نسل نرم‌افزار انتخاب شد؛ از جمله LISREL و

AMOS به عنوان نرم افزارهای نسل اول و SMART PLS به عنوان نرم افزار نسل دوم. این تحلیل شامل برآورد پارامترها، ارزیابی شاخص‌های برازش مدل، و آزمون فرضیات پژوهش بود.

یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی نشان داد که نشان می‌دهد که بیشترین درصد نمونه‌های آماری تحقیق از لحاظ سن در رده ۳۵ تا ۴۵ سال (۳۰.۸۶٪) است. در نمونه ی آماری تحقیق مقدار ۶۹.۱۴٪ درصد از نمونه‌ها را مردان و ۳۰.۸۶٪ درصد را زنان تشکیل داده اند. قبل از وارد شدن به مرحله آزمون فرض‌ها لازم است تا از وضعیت نرمال بودن داده‌ها اطلاع حاصل شود. تا بر اساس نرمال بودن یا نبودن آنها، آزمون‌ها استفاده شود.

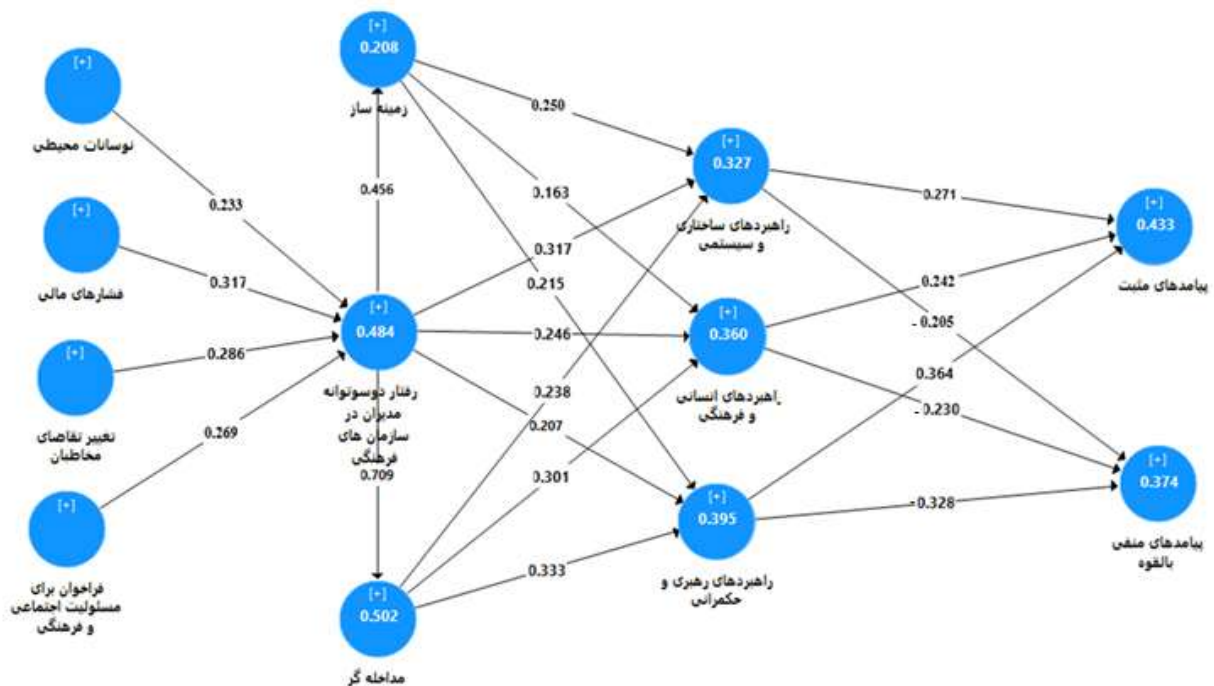
جدول ۲: آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

متغیر	مقدار آزمون	Sig (سطح معناداری)
رهبری متوازن (تعادل میان ناپایداری و پویایی)	۲/۷۴۱	۰/۰۰۱
تفکر استراتژیک (نگاهی جامع به فرهنگ سازمانی)	۲/۵۲۱	۰/۰۰۱
جذب هدفمند سرمایه‌های انسانی	۱/۸۷۴	۰/۰۰۱
حفظ و بهینه‌سازی منابع فرهنگی (مدیریت دارایی‌های موجود)	۱/۳۶۷	۰/۰۰۱
خلاقیت و نوآوری مأموریت محور (خلق ارزش افزوده برای آینده)	۲/۶۵۷	۰/۰۰۱
نوسانات محیطی	۳/۳۶۴	۰/۰۰۱
فشارهای مالی	۲/۵۷۴	۰/۰۰۱
تغییر تقاضای مخاطبان	۱/۲۵۶	۰/۰۰۱
فراخوان برای مسئولیت اجتماعی و فرهنگی	۲/۳۲۵	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی خلاق محور	۲/۵۴۷	۰/۰۰۱
ساختار سازمان تلفیقی	۱/۳۶۹	۰/۰۰۱
مدل حکمرانی مطلوب	۲/۵۷۴	۰/۰۰۱
پایگاه منابع کافی	۱/۳۶۵	۰/۰۰۱
ویژگی‌های مدیر / رهبر	۲/۵۲۸	۰/۰۰۱
پویایی‌های هیئت‌مدیره	۱/۴۱۷	۰/۰۰۱
سرمایه انسانی خلاق و نوآور	۱/۵۷۴	۰/۰۰۱
زیرساخت فناوری	۱/۲۵۴	۰/۰۰۱
راهبردهای ساختاری و سیستمی	۲/۷۴۱	۰/۰۰۱
راهبردهای انسانی و فرهنگی	۱/۶۳۸	۰/۰۰۱
راهبردهای رهبری و حکمرانی	۱/۴۲۵	۰/۰۰۱
پیامدهای مثبت در سطح سازمانی	۱/۲۴۱	۰/۰۰۱
پیامدهای مثبت در سطح ذی‌نفعان	۱/۳۲۶	۰/۰۰۱
پیامدهای منفی بالقوه (روی تاریک دوسو توانی)	۱/۴۷۱	۰/۰۰۱

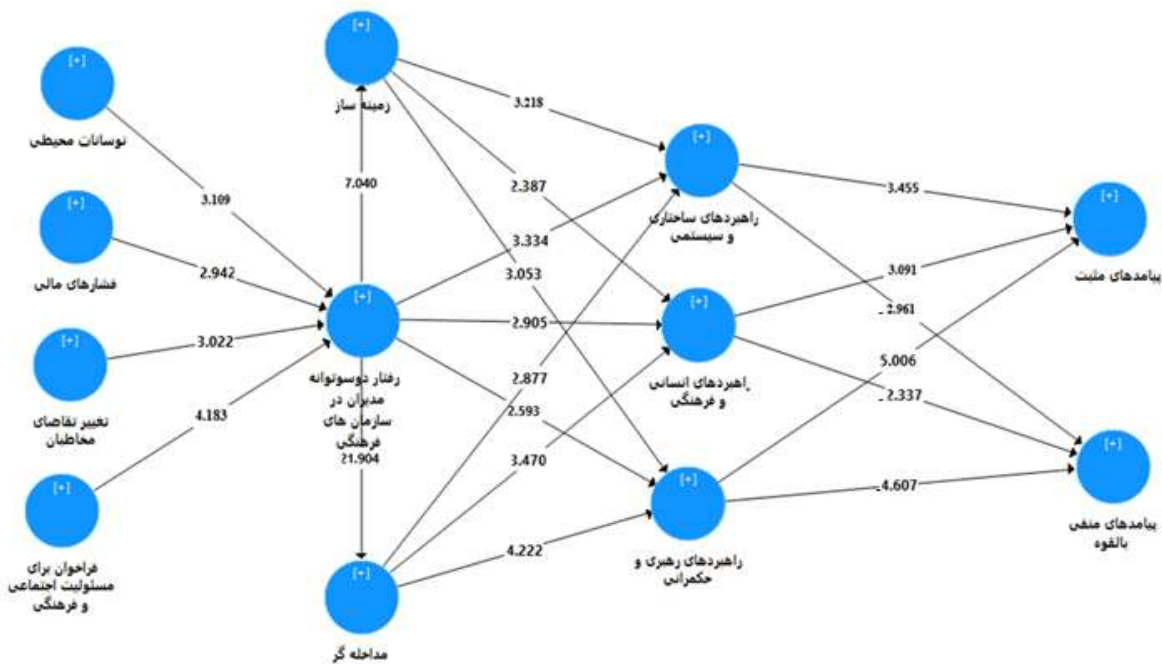
با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰.۰۵ است نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع‌آوری شده برای متغیرهای تحقیق غیر نرمال است. با توجه به اینکه داده‌های تحقیق حاضر غیر نرمال است برای بررسی مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی پی‌ال‌اس استفاده شده است.

طبق این معیار، جذر AVE یک سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود، بیشتر از همبستگی اش با سازه‌های دیگر است. با توجه به جدول ۱۲-۴ مقادیر روایی با روش فورنل - لاکر مورد تأیید قرار گرفت. همبستگی بین متغیرها نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است.

جدول فوق نشان می‌دهد که سازه‌ها کاملاً از هم جدا می‌باشند یعنی مقادیر قطر اصلی (ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده) برای هر متغیر پنهان از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر است. برای اعتبارسنجی، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی و از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. در نمودار ۱ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۱: الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۲: الگوی آزمون شده پژوهش در حالت تی معنی داری

باتوجه به ضرایب استاندارد و بارعاملی، ضرایب تی بالای $\pm 1/96$ تا $\pm 2/58$ در سطح $0/05$ معنی دار می باشند و ضرایب تی بالاتر از $\pm 2/58$ در سطح $0/01$ معنی دار هستند. ضرایب مسیر در سطح $0/01$ مثبت و معنادار است. همچنین در جدول ۳ برآورد ضرایب و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش گزارش شده است. جدول ۴-۱۳ میزان واریانس تبیین شده و اعتبار اشتراک و حشو متغیرهای پژوهش را نشان می دهد. همانطور که در جدول مشاهده می شود. تمام مقادیر اعتبار اشتراک مثبت هستند که نشان دهنده ی کیفیت مناسب و قابل قبول مدل پژوهش حاضر می باشند.

جدول ۳: واریانس تبیین شده، اعتبار اشتراک و حشو متغیرها

متغیرهای پژوهش	CV- Redundancy	CV- Communality
نوسانات محیطی	-	۰/۳۵۱
فشارهای مالی	-	۰/۳۱۲
تغییر تقاضای مخاطبان	-	۰/۳۲۶
فراخوان برای مسئولیت اجتماعی و فرهنگی	-	۰/۳۴۴
رهبری متوازن (تعادل میان ناپایداری و پویایی)	۰/۳۱۵	۰/۳۷۵
تفکر استراتژیک (نگاهی جامع به فرهنگ سازمانی)	۰/۳۲۴	۰/۳۵۳
جذب هدفمند سرمایه های انسانی	۰/۳۳۲	۰/۳۸۵
حفظ و بهینه سازی منابع فرهنگی (مدیریت دارایی های موجود)	۰/۳۲۴	۰/۳۳۴
خلاقیت و نوآوری مأموریت محور (خلق ارزش افزوده برای آینده)	۰/۳۱۱	۰/۳۴۷
فرهنگ سازمانی خلاق محور	۰/۳۴۷	۰/۳۲۳
ساختار سازمان تلفیقی	۰/۳۴۷	۰/۳۴۱
مدل حکمرانی مطلوب	۰/۳۷۴	۰/۳۷۴

۰/۳۵۸	۰/۳۳۵	پایگاه منابع کافی
۰/۳۴۷	۰/۳۴۱	ویژگی های مدیر / رهبر
۰/۳۶۹	۰/۳۴۱	پویایی های هیئت مدیره
۰/۳۲۴	۰/۳۳۶	سرمایه انسانی خلاق و نوآور
۰/۳۵۶	۰/۳۴۱	زیرساخت فناوری
۰/۳۱۴	۰/۳۲۷	راهبردهای ساختاری و سیستمی
۰/۳۵۸	۰/۳۰۹	راهبردهای انسانی و فرهنگی
۰/۳۰۹	۰/۳۴۱	راهبردهای رهبری و حکمرانی
۰/۳۶۴	۰/۳۸۹	پیامدهای مثبت در سطح سازمانی
۰/۳۲۸	۰/۳۱۲	پیامدهای مثبت در سطح ذی نفعان
۰/۳۴۶	۰/۳۵۲	پیامدهای منفی بالقوه (روی تاریک دوسوتوانی)

در نهایت جهت نشان دادن اعتبار یافته های مدل پژوهش از شاخص های برازش مدل های معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. علاوه بر شاخص های فوق شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF^1 می باشد و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگوی PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. این شاخص توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا نه. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF ۰/۵۶ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر نشان داد که مدل رفتار دوسوتوانی مدیران در سازمان های فرهنگی از برازش مناسبی برخوردار است و تمامی مسیرهای ساختاری بین متغیرها مثبت و معنادار بودند. به طور مشخص، ابعاد کلیدی رفتار دوسوتوانی شامل رهبری متوازن، تفکر استراتژیک، جذب هدفمند سرمایه انسانی، مدیریت منابع فرهنگی و خلاقیت مأموریت محور، تأثیر معناداری بر پیامدهای سازمانی و ذی نفعان داشتند. همچنین نتایج نشان داد که شرایط محیطی، ساختاری و فردی به طور همزمان در شکل گیری این رفتار نقش دارند و مدل پیشنهادی توانسته است بخش قابل توجهی از واریانس پیامدهای سازمانی را تبیین کند. این نتایج بیانگر آن است که دوسوتوانی مدیریتی به عنوان یک قابلیت چندبعدی و پویا، نقش اساسی در ارتقای عملکرد، نوآوری و پایداری سازمان های فرهنگی ایفا می کند.

¹ Goodness Of Fit

در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که تأثیر مثبت و معنادار رهبری متوازن بر پیامدهای سازمانی، نشان‌دهنده اهمیت سبک‌های رهبری پارادوکسیکال در مدیریت همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند رهبران دوسوتوان از طریق ایجاد تعادل میان الزامات متضاد، زمینه‌ساز نوآوری و عملکرد برتر سازمانی می‌شوند (Khan & Ullah, 2025; Tho et al., 2025). همچنین، نقش رهبری در ایجاد انعطاف‌پذیری استراتژیک و تسهیل تعامل میان ابعاد مختلف سازمان، در پژوهش‌های اخیر مورد تأکید قرار گرفته است (Hossain et al., 2024). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری متوازن به‌عنوان یکی از ارکان اصلی دوسوتوانی مدیریتی، نقش کلیدی در هدایت سازمان‌های فرهنگی در شرایط پیچیده و متغیر ایفا می‌کند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که تفکر استراتژیک مدیران تأثیر معناداری بر پیامدهای سازمانی دارد. این یافته نشان می‌دهد که توانایی مدیران در تحلیل محیط، پیش‌بینی تغییرات و اتخاذ تصمیمات بلندمدت، می‌تواند نقش مهمی در تحقق دوسوتوانی ایفا کند. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که بر اهمیت هم‌راستاسازی دانش و منابع برای تحقق همزمان اکتشاف و بهره‌برداری تأکید دارند (Lin et al., 2016). علاوه بر این، تفکر استراتژیک به مدیران کمک می‌کند تا از طریق بازآرایی منابع و قابلیت‌ها، فرصت‌های جدید را شناسایی کرده و در عین حال کارایی سازمان را حفظ کنند، که این امر در مطالعات مربوط به تحول دیجیتال و نوآوری نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Jiang et al., 2025; Lanzolla et al., 2021).

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر مثبت جذب هدفمند سرمایه انسانی و نقش سرمایه انسانی خلاق در تقویت رفتار دوسوتوانی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که منابع انسانی نه تنها به‌عنوان یک عامل عملیاتی، بلکه به‌عنوان یک منبع راهبردی در تحقق دوسوتوانی نقش دارند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند مهارت‌ها، انگیزش و توانمندی‌های کارکنان می‌توانند به‌طور مستقیم بر رفتارهای دوسوتوانه و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند (Affum-Osei et al., 2021; Katou et al., 2021). همچنین، نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد تعادل میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه در چارچوب‌های چندسطحی دوسوتوانی مورد تأیید قرار گرفته است (Mom et al., 2019).

در ادامه، یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت منابع فرهنگی و خلاقیت مأموریت‌محور تأثیر معناداری بر پیامدهای سازمانی دارند. این نتیجه نشان‌دهنده اهمیت استفاده بهینه از منابع موجود در کنار خلق ارزش‌های جدید است. در واقع، سازمان‌های فرهنگی برای بقا و رشد نیازمند آن هستند که ضمن حفظ میراث فرهنگی، به نوآوری در ارائه خدمات و محصولات نیز بپردازند. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند تعادل میان بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید، به بهبود عملکرد و مزیت رقابتی سازمان‌ها منجر می‌شود (Balboni et al., 2019; Yeganegi et al., 2019). همچنین، نقش نوآوری مأموریت‌محور در ایجاد ارزش افزوده و پاسخگویی به نیازهای متغیر ذی‌نفعان، در پژوهش‌های اخیر مورد تأکید قرار گرفته است (Reyes-Parga et al., 2025).

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که شرایط محیطی مانند نوسانات محیطی، فشارهای مالی و تغییر تقاضای مخاطبان، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتار دوستوانی دارند. این یافته نشان می‌دهد که دوستوانی نه تنها یک ویژگی درونی، بلکه پاسخی به شرایط بیرونی سازمان است. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که بر نقش عدم قطعیت محیطی و نیاز به انعطاف‌پذیری در توسعه دوستوانی تأکید دارند (Nasution et al., 2025; Rahman et al., 2025). همچنین، توجه به تخصیص منابع و تمرکز مدیریتی در شرایط پیچیده، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت دوستوانی مطرح شده است (Zheng et al., 2020).

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد که ساختار سازمانی و راهبردهای مدیریتی نقش مهمی در تقویت رفتار دوستوانی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که وجود ساختارهای منعطف و سیستم‌های مدیریتی کارآمد می‌تواند بستر مناسبی برای تحقق همزمان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه فراهم کند. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند ساختارهای سازمانی و سیستم‌های یادگیری می‌توانند رفتارهای دوستوانه را تسهیل کنند (Ceptureanu et al., 2025; Lawrence et al., 2021). همچنین، تعاملات اجتماعی و رفتارهای همکاری در سازمان، می‌توانند نقش مهمی در تقویت این رفتارها ایفا کنند (Cardona-Cano et al., 2024).

در سطح فردی، نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های مدیران و توانایی آن‌ها در مدیریت نقش‌های متضاد، تأثیر معناداری بر رفتار دوستوانی دارد. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند توانایی افراد در جابه‌جایی میان نقش‌ها و مدیریت چندوظیفگی، یکی از عوامل کلیدی در تحقق دوستوانی است (Klonek et al., 2021; Tempelaar & Rosenkranz, 2019). همچنین، نقش هوش هیجانی و حمایت سازمانی در تقویت این توانایی‌ها در پژوهش‌های پیشین مورد تأکید قرار گرفته است (Gopinath et al., 2021).

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رفتار دوستوانی مدیران در سازمان‌های فرهنگی، نتیجه تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی است و می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته شود. این یافته‌ها با چارچوب‌های نظری موجود در ادبیات دوستوانی همسو بوده و بر اهمیت اتخاذ رویکردهای یکپارچه و چندبعدی در مدیریت سازمان‌های فرهنگی تأکید دارند.

محدودیت‌های این پژوهش شامل محدود بودن جامعه آماری به مدیران سازمان‌های فرهنگی در یک شهر خاص و استفاده از روش خودگزارشی در جمع‌آوری داده‌ها است که ممکن است بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر بگذارد. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی روابط علی در طول زمان را محدود می‌کند. علاوه بر این، پیچیدگی مفهوم دوستوانی و تأثیر متغیرهای پنهان دیگر ممکن است در مدل لحاظ نشده باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مطالعات به‌صورت طولی انجام شوند تا تغییرات رفتار دوستوانی در طول زمان بررسی شود. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به درک عمیق‌تر این پدیده کمک کند. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند

فرهنگ سازمانی، فناوری‌های نوین و سبک‌های رهبری نیز می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید. علاوه بر این، انجام پژوهش در سایر بخش‌ها و صنایع می‌تواند به تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند.

از نظر کاربردی، مدیران سازمان‌های فرهنگی می‌توانند با تقویت مهارت‌های رهبری متوازن، توسعه تفکر استراتژیک و سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، زمینه تحقق دوستوانی را فراهم کنند. همچنین، ایجاد ساختارهای منعطف، بهبود سیستم‌های مدیریتی و توجه به شرایط محیطی می‌تواند به افزایش اثربخشی این رفتار کمک کند. توجه به نوآوری در کنار حفظ منابع فرهنگی و ایجاد تعادل میان این دو، می‌تواند به ارتقای عملکرد و پایداری سازمان‌های فرهنگی منجر شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational environments characterized by rapid technological change, increasing uncertainty, and intensifying competition, the concept of ambidexterity has emerged as a critical capability for sustaining performance and innovation. Organizational ambidexterity refers to the simultaneous pursuit of exploration and exploitation activities, enabling firms to innovate while maintaining operational efficiency. This dual capability has been widely recognized as a cornerstone of long-term organizational success and resilience (Lin et al., 2016; Mom et al., 2019). In this context, the role of managers becomes particularly salient, as they are responsible for balancing competing demands and orchestrating resources to achieve both stability and adaptability.

Recent studies have highlighted that ambidextrous leadership plays a pivotal role in fostering innovation and organizational effectiveness. Leaders who adopt paradoxical approaches can manage tensions between

conflicting goals, thereby enhancing innovation ambidexterity and organizational outcomes (Khan & Ullah, 2025; Tho et al., 2025). Furthermore, the integration of digital technologies and the increasing importance of digital literacy have added new dimensions to managerial ambidexterity, emphasizing the need for knowledge reconfiguration and dynamic capabilities (Jiang et al., 2025; Lanzolla et al., 2021). In addition, environmental uncertainty, agility, and strategic flexibility have been identified as key drivers influencing the effectiveness of ambidexterity in organizations (Nasution et al., 2025; Rahman et al., 2025).

At the individual level, ambidextrous behavior has been linked to employee performance, motivation, and engagement, suggesting that personal competencies and organizational support systems are essential for fostering such behavior (Affum-Osei et al., 2021; Sinanuwong et al., 2021). Organizational structures and human resource practices also play a crucial role in enabling ambidexterity by providing the necessary flexibility and support for balancing competing demands (Ceptureanu et al., 2025; Katou et al., 2021). Moreover, collaborative behaviors and leadership styles have been shown to significantly influence the development of ambidexterity in teams and organizations (Cardona-Cano et al., 2024).

Despite the growing body of literature, there remains a notable gap in understanding how managerial ambidextrous behavior operates within specific contexts such as cultural organizations, which are characterized by unique missions, resource constraints, and stakeholder dynamics. These organizations must simultaneously preserve cultural heritage and promote innovation, making them particularly dependent on ambidextrous managerial capabilities. Therefore, this study aims to validate a comprehensive model of managerial ambidextrous behavior in cultural organizations and examine the relationships among its key dimensions.

Methods and Materials

This study employed a quantitative research design based on Structural Equation Modeling (SEM) to validate the conceptual model derived from prior qualitative research. The statistical population consisted of 280 senior and middle managers from major cultural organizations in Tehran. Using Cochran's formula, a sample size of 162 participants was determined and selected. Data were collected through a structured questionnaire designed based on the identified dimensions of managerial ambidextrous behavior, including leadership, strategic thinking, human capital management, resource optimization, and innovation.

The reliability of the instrument was assessed using Cronbach's alpha, with all values exceeding the acceptable threshold. Validity was confirmed through face validity and Confirmatory Factor Analysis (CFA), ensuring the alignment between theoretical constructs and observed variables. Descriptive and inferential analyses were conducted using SPSS, AMOS, LISREL, and SMART PLS software. Given the non-normal distribution of the data, Partial Least Squares SEM (PLS-SEM) was applied to test the structural relationships and evaluate the model fit.

Findings

The results of the Confirmatory Factor Analysis indicated that all measurement items had significant factor loadings, confirming the adequacy of the measurement model. The values of Average Variance Extracted (AVE), composite reliability, and communality were within acceptable ranges, demonstrating strong convergent validity and reliability of the constructs. The Kolmogorov–Smirnov test revealed that the data were not normally distributed, justifying the use of PLS-SEM for further analysis.

The structural model results showed that all hypothesized relationships were positive and statistically significant. Specifically, balanced leadership, strategic thinking, targeted human capital acquisition, cultural resource management, and mission-oriented innovation had significant effects on organizational and stakeholder outcomes. The path coefficients indicated strong relationships between managerial ambidextrous behavior and performance-related variables.

Furthermore, the model demonstrated substantial explanatory power, with a significant portion of the variance in endogenous variables accounted for by the exogenous constructs. The redundancy and communality indices were positive across all variables, indicating acceptable predictive relevance. The overall goodness-of-fit index (GOF = 0.56) confirmed that the model had a satisfactory level of fit and predictive capability.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide strong empirical support for the validity of the proposed model of managerial ambidextrous behavior in cultural organizations. The results demonstrate that ambidexterity is a multidimensional construct influenced by a complex interplay of individual, organizational, and environmental factors. The significant impact of balanced leadership underscores the importance of managerial capabilities in navigating paradoxical demands and fostering both innovation and efficiency.

The positive relationship between strategic thinking and organizational outcomes highlights the role of forward-looking and integrative decision-making in achieving ambidexterity. Managers who can effectively analyze environmental trends and align organizational resources are better positioned to balance exploration and exploitation activities. Similarly, the importance of human capital management and organizational resources emphasizes the need for developing skilled, motivated, and adaptable employees who can contribute to ambidextrous behavior.

The findings also suggest that cultural organizations, due to their dual mission of preservation and innovation, particularly benefit from ambidextrous managerial practices. By effectively managing tensions between tradition and change, these organizations can enhance their performance and better meet stakeholder expectations. The strong model fit and predictive power further indicate that the proposed framework provides a robust basis for understanding and measuring managerial ambidexterity.

Overall, this study contributes to the existing literature by offering a validated, context-specific model of managerial ambidextrous behavior and highlighting its critical role in organizational success. The results underscore the necessity of adopting integrated and multidimensional approaches to management, particularly in complex and dynamic environments such as cultural organizations.

References

- Affum-Osei, E., Antwi, C. O., Abdul-Nasiru, I., Asante, E. A., Aboagye, M. O., & Forkouh, S. K. (2021). Career Adapt-Abilities Scale in Ghana: Psychometric Properties and Associations with Individual-Level Ambidexterity and Employees' Service Performance. *Current Psychology*, 40(9), 4647-4662. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00406-7>
- Ardabili, F. S., Verbenko, G., & Cajnko, P. (2025). The effects of organizational agility on organizational performance: the mediating role of ambidexterity. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 16(2), 114-123. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p114-123>
- Balboni, B., Bortoluzzi, G., Pugliese, R., & Tracogna, A. (2019). Business Model Evolution, Contextual Ambidexterity and the Growth Performance of High-Tech Start-Ups. *Journal of Business Research*, 99, 115-124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.029>
- Cardona-Cano, R., López-Zapata, E., & Velez-Ocampo, J. (2024). Leadership Styles, Collaborative Integrative Behavior and Ambidexterity in University Research Groups. *The Learning Organization*, 31(2), 185-204. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0082>
- Ceptureanu, S. I., Ferraro, G., Ceptureanu, E. G., & Georgescu, B. (2025). Individual Learning Ambidexterity Behavior and Individual Job Performance in Services: The Role of Organizational Structure. *Review of managerial science*, 19(8), 2457-2492. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00819-0>
- Gopinath, U. M., Nawaz, N., Gajenderan, V., & Balasubramaniyan, H. (2021). Antecedents of Emotional Intelligence: Perceived Organizational Support Impact on Ambidextrous Behavior of Standalone Business School Faculty. *Sustainability*, 13(15), 8227. <https://doi.org/10.3390/su13158227>
- Hossain, M. I., Kumar, J., Islam, M. T., & Valeri, M. (2024). The interplay among paradoxical leadership, industry 4.0 technologies, organisational ambidexterity, strategic flexibility and corporate sustainable performance in manufacturing SMEs of Malaysia. *European Business Review*, 36(5), 639-669. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2023-0109>
- Jiang, H., Wang, Z. W., Chen, C., & Gai, J. (2025). How Managers' Digital Literacy Promotes Ambidexterity Innovation: The Serial Mediating Role of Knowledge re-Orchestration And digital Capabilities. *Business Process Management Journal*, 31(8), 199-222. <https://doi.org/10.1108/bpmj-05-2025-0672>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A Trilogy of Organizational Ambidexterity: Leader's Social Intelligence, Employee Work Engagement and Environmental Changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Khan, M. T., & Ullah, S. (2025). Balancing innovation: The role of paradoxical leadership and ambidexterity in fostering team creativity. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-07-2024-0206>
- 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>
- Lanzolla, G., Pesce, D., & Tucci, C. L. (2021). The Digital Transformation of Search and Recombination in the Innovation Function: Tensions and an Integrative Framework. *Journal of Product Innovation Management*, 38(1), 90-113. <https://doi.org/10.1111/jpim.12546>
- Lawrence, E. T., Tworoger, L., Ruppel, C. P., & Yurova, Y. (2021). TMT Leadership Ambidexterity: Balancing Exploration and Exploitation Behaviors for Innovation. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0275>
- Lin, H. E., Edward, F., Yang, J., & Wang, C. (2016). Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech Parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 122-140. <https://doi.org/10.1111/jpim.12337>
- 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>
- Nasution, H., Muafi, M., El-Qadri, Z. M., & Suprihanto, J. (2025). Impact of digital business transformation on organizational ambidexterity and performance in Indonesian insurance firms. *Intangible Capital*, 21(1), 1-20. <https://doi.org/10.3926/ic.2930>
- Rahman, M. K., Hossain, M. A., Piprani, A. Z., & Abdullah, A. R. (2025). Impact of tech-driven integration, flexibility, and ambidexterity on supply chain integration and performance in manufacturing firms: moderating role of uncertainty and agility. *Future Business Journal*, 11(1), 72. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00488-9>
- Reyes-Parga, M., Rialp-Criado, Á., & Gutierrez-Rincon, V. (2025). Organizational Ambidexterity and Born Global Firms' Post-Internationalization Growth: A Multi-Case Study From the Agri-Food Sector. *Strategic Change*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/jsc.2633>
- 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>
- 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.
- 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>
- Tho, N. D., Trang, N. T. M., & Thu, N. N. (2025). Ambidextrous Leadership and Innovation Ambidexterity in a Business Function: The Role of Managers' Psychological Capital and Proactive Personality. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1446-1464. <https://doi.org/10.1108/jkm-09-2024-1109>

- Yeganegi, S., Laplume, A. O., Dass, P., & Greidanus, N. S. (2019). Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1444-1463. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12405>
- Zheng, W., Bronson, J., & Lin, C. (2020). How Social Entrepreneurs' Attention Allocation and Ambidextrous Behavior Enable Hybrid Organization. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2019-0188>