

eISSN: 2981-1554

Original Article (Quantified)

Analyzing the impact of corporate social responsibility and knowledge management infrastructure on sustainable performance with regard to the mediating role of organizational ambidexterity

Ayoub Pazhouhan¹ , Peyman Akbari² , Mohammad Amin Noori³ 

1 Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2 Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3 Department of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Receive:

27 December 2025

Revise:

18 April 2026

Accept:

10 May 2026

Keywords:

Organizational Ambidexterity, Corporate Social Responsibility, Knowledge Management Infrastructure, Sustainable Performance.

Abstract

The present study aims to analyze the mediating role of organizational ambidexterity in the effect of corporate social responsibility (CSR) and knowledge management infrastructure on corporate sustainable performance. In terms of purpose, the study is applicable; and methodologically, it follows a survey design. The statistical population consisted of all managers and headquarters experts of Dr. Tamin Company (N = 300). Using simple random sampling and Cochran's formula, a sample of 168 participants was selected. Data were collected through standard questionnaires, whose validity was confirmed through expert judgment in the field of management, and whose reliability was verified via Cronbach's alpha coefficients. Data analysis was performed through structural equation modeling by SmartPLS 3 software.

The findings indicated that the path coefficient of CSR to organizational ambidexterity was 0.417 (T = 5.081); the path coefficient of knowledge management infrastructure to organizational ambidexterity was 0.379; the path coefficient of CSR to sustainable performance was 0.513 (T = 11.980); the path coefficient of knowledge management infrastructure to sustainable performance was 0.439; and the path coefficient of organizational ambidexterity to sustainable performance was 0.571—all statistically significant at the 95% confidence level. Moreover, results revealed that organizational ambidexterity mediates the effect of CSR on sustainable performance by 0.751, and also mediates the effect of knowledge management infrastructure on sustainable performance by 0.655. Accordingly, fostering an organizational culture that reinforces social and environmental values and encourages employee participation in CSR initiatives can significantly enhance corporate sustainable performance.

Please cite this article as (APA): Pazhouhan, A., Akbari, P. and Noori, M. A. (2026). Analyzing the impact of corporate social responsibility and knowledge management infrastructure on sustainable performance with regard to the mediating role of organizational ambidexterity. (e242620). *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 5(1), 1-22.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.569101.1238>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Ayoub Pazhouhan

Email: pazhouhan@pnu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

With the emergence of increasingly complex challenges such as global competition, social problems, and environmental degradation, companies are required to simultaneously respond to dual demands and manage internal tensions in order to balance conflicting objectives (Annosi, 2024). In this regard, the closest concept in managing dual structures is **organizational ambidexterity** (O'Reilly & Tushman, 2013), which has attracted extensive scholarly attention. Organizational ambidexterity is widely regarded as a key concept referring to an organization's capability to engage simultaneously in both exploration and exploitation. In this context, an ambidextrous firm is not only capable of identifying external barriers but can also effectively reallocate its resources to provide appropriate solutions, thereby securing its competitive advantage as a market adapter (Rahman et al., 2026). In other words, this concept is defined as the organization's ability to pursue different—and often competing—strategic actions simultaneously. Evidence suggests that ambidextrous organizations not only respond effectively to conflicting demands but also achieve superior performance (Annosi, 2024).

Furthermore, organizational ambidexterity refers to situations in which firms, under conditions of environmental volatility and uncertainty, simultaneously seek to combine incremental and radical innovation practices—namely exploitation and exploration (Adler, 2009). This construct helps organizations maintain strategic agility by aligning with the current environment while adapting to potential turbulence (Clauss et al., 2021). According to Duncan (1976), businesses seeking the successful adoption of creative ideas and long-term profitability must adopt a dual structure based on exploration and exploitation. Consequently, organizational ambidexterity creates a favorable environment for developing structures that promote seemingly contradictory yet complementary perspectives (Mankgele, 2023).

However, achieving organizational ambidexterity requires the institutionalization of social and environmental practices through **corporate social responsibility (CSR)**, as well as the establishment of an ecosystem based on idea exchange and decentralized structures, namely **knowledge management infrastructure**. Such conditions ensure that knowledge does not remain restricted and that employees feel comfortable sharing new ideas, which ultimately leads to organizational innovation and enhanced **sustainable performance** (Martínez-Falcó et al., 2023). Sustainable performance represents a combination of environmental, economic, and social performance that not only benefits the natural environment and society but also generates economic advantages and long-term competitive benefits for firms (Mokbel Al Koliby et al., 2024).

To enhance this type of performance, organizations strengthen their ambidexterity by fostering innovations that enable the simultaneous exploration and exploitation of knowledge. While exploitation-based innovations improve efficiency and economic profitability, exploration-based innovations can develop new practices that enhance social and environmental well-being, thereby improving the triple-bottom-line dimensions of sustainable performance (Martínez-Falcó et al., 2023).

Although international studies have examined the constructs of this research (e.g., Martínez-Falcó et al., 2023), a review of the literature reveals a lack of empirical evidence regarding the mediating role of organizational ambidexterity within this causal chain in the context of online building-materials supply platforms in Iran. This issue remains largely overlooked in the literature of this industry—an industry characterized by unique features such as high operational risk, the need for specialized information, and close interaction with contractors. Therefore, the present study, for the first time, re-examines this model within **Dr.**

Tamin Company, the first online platform for supplying building materials in Iran, with the aim of validating prior findings and enriching the literature on organizational survival strategies under different economic conditions and contexts. Addressing this contextual gap and localizing the CSR and knowledge management infrastructure model within the online building-materials supply industry highlights the necessity and novelty of the present study.

Accordingly, the main research question is formulated as follows:

Do corporate social responsibility and knowledge management infrastructure have a positive and significant effect on the sustainable performance of Dr. Tamin Company, considering the mediating role of organizational ambidexterity?

Theoretical Framework

Organizational Ambidexterity

Organizational ambidexterity is considered a relatively recent concept in organizational management studies (Mankgele, 2023). In the literature on strategic management and corporate entrepreneurship, an organization's ability to simultaneously leverage the benefits of two seemingly contradictory behaviors is referred to as **ambidexterity** (Hill & Birkinshaw, 2014). The term was first introduced by Duncan in 1976 to describe the dual nature and structural tensions within organizations. According to Duncan, in order to achieve long-term success, firms must adopt dual structures aligned with the different stages of the innovation process (Duncan, 1976).

Corporate Social Responsibility (CSR)

As the world faces increasingly complex social challenges such as malnutrition, poverty, and environmental degradation; companies are being called upon to address these issues. Such organizational engagement with social concerns is most commonly examined through the concept of **corporate social responsibility (CSR)** (Hill & Birkinshaw, 2014). CSR encompasses the simultaneous achievement of economic, environmental, and social outcomes (Annosi, 2024). This concept represents a set of ethical, legal, and business principles that guide organizations not only toward meeting their economic needs but also toward improving the well-being of the society in which they operate (Akbari et al., 2023). In essence, CSR entails a series of voluntary actions undertaken by companies to enhance the economic and social welfare of the local communities in which they conduct business (Martínez-Falcó et al., 2023).

Knowledge Management Infrastructure

Knowledge management refers to the systematic and coordinated creation, sharing, and application of knowledge to enhance innovation and generate added value within organizations (Naji, 2025). This process is increasingly supported by technological solutions—commonly referred to as knowledge management systems—which are employed to streamline organizational activities (Zamanifard et al., 2025).

Corporate Sustainable Performance

In the era of globalization, the emphasis on corporate sustainability has grown significantly (Shahzad et al., 2020), and organizations have become increasingly aware of the importance of sustainable performance. Today, many companies have committed to adopting more comprehensive performance criteria to evaluate their operations. In this regard, the most comprehensive and effective tool for assessing a company's performance is the set of

sustainable performance indicators, which simultaneously emphasize social, environmental, and economic dimensions (Mankgele, 2023).

Research Methodology

The present applicable study employs a descriptive-survey design. The statistical population consisted of 300 managers and employees of Dr. Tamin Company in 2024, from which 168 individuals were selected as the sample by simple random sampling and Cochran's formula. The data collection instrument was a standardized questionnaire comprising 4 variables, 11 components, and 49 items, all measured on a five-point Likert scale.

Research Findings

In accordance with recent methodological literature (Henseler et al., 2015), the HTMT (Heterotrait–Monotrait Ratio) criterion was employed to ensure the absence of spurious correlations between constructs. The obtained HTMT values for all construct pairs were below the threshold of 0.85, confirming strong discriminant validity in the research model.

Since all T-statistics exceeded 1.96, all five direct research hypotheses were supported. Accordingly, corporate social responsibility and knowledge management infrastructure both exert positive and significant effects on organizational ambidexterity and sustainable performance. Additionally, organizational ambidexterity itself significantly influences sustainable performance. The presence of this causal chain necessitates examining indirect effects.

Results showed that the direct effect of corporate social responsibility on sustainable performance (0.513) and its indirect effect through organizational ambidexterity (0.238) were both significant ($T = 5.12$). Since the direct effect remains significant and the confidence interval of the indirect effect does not include zero, organizational ambidexterity plays a partial mediating role in this relationship. Consequently, the total effect of corporate social responsibility on sustainable performance was calculated as 0.751.

Findings also indicated that the direct effect of knowledge management infrastructure on sustainable performance (0.439) and its indirect effect through organizational ambidexterity (0.216) were significant ($T = 3.95$). Given the continued significance of the direct effect and the absence of zero within the confidence interval of the indirect effect, the partial mediating role of organizational ambidexterity in this relationship was likewise confirmed. In this pathway, the total effect of knowledge management infrastructure on sustainable performance was determined to be 0.655.

Conclusion

The present study aimed to examine the impact of corporate social responsibility and knowledge management infrastructure on corporate sustainable performance, considering the mediating role of organizational ambidexterity in Dr. Tamin Company. Based on the research findings, all research hypotheses were supported. The results are consistent with evidence reported in previous studies, including Martínez-Falcó et al. (2023), Zaragoza-Sáez et al. (2023), Mankgele (2023), Tabatabaeian et al. (2022), Restuputri et al. (2024), Elashry and Ali (2024), and Shahzad et al. (2020).

In light of the findings and with the aim of improving firms' sustainable performance and strengthening their ambidextrous capabilities, several practical recommendations are proposed. First, educational courses and seminars on organizational ambidexterity and sustainable performance should be organized for entrepreneurs, business owners, and employees in order to familiarize them with the positive outcomes of ambidexterity and

enhance their ambidextrous capabilities. Second, establishing, developing, and promoting corporate social responsibility programs that focus on community needs, environmental protection, and employee well-being can be highly constructive. Such initiatives may include environmental projects, support for education and local community development, and improvements in working conditions. Third, organizations should promote a culture that reinforces social and environmental values and encourages employees to participate in CSR programs, as such a culture can contribute to improved innovation and productivity.

To address the limitation related to sample size and to enhance statistical power, future studies are recommended to test this conceptual model using larger statistical samples (above 200 or 300 participants). This would increase the statistical power of structural equation modeling analyses and improve the model's sensitivity in detecting weaker relationships among variables.

تحلیل تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی

ایوب پژوهان^۱ ID، پیمان اکبری^۲ ID، محمدامین نوری^۳ ID

- ۱- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
- ۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
- ۳- گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر باهدف تحلیل نقش واسطه‌ای دوسوتوانی سازمانی در تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار شرکت انجام شد. پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. جامعه آماری را کلیه مدیران و کارشناسان ستادی شرکت دکتر تأمین به تعداد ۳۰۰ نفر تشکیل داد. بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران، تعداد ۱۶۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد بود که روایی آن با استفاده از نظرات متخصصان رشته مدیریت و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نرم‌افزار SmartPLS3 تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مقدار ضریب مسیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر دوسوتوانی سازمانی برابر ۰/۴۱۷، با میزان آماره $T(5/081)$ ؛ مقدار ضریب مسیر زیرساخت مدیریت دانش بر دوسوتوانی سازمانی برابر ۰/۳۷۹، مقدار ضریب مسیر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد پایدار برابر ۰/۵۱۳، با میزان آماره $T(11/980)$ ؛ مقدار ضریب مسیر زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار برابر ۰/۴۳۹، مقدار ضریب مسیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد پایدار برابر ۰/۵۷۱ بود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار بودند. همچنین نتایج نشان داد که دوسوتوانی سازمانی می‌تواند اثر مسئولیت اجتماعی بر عملکرد پایدار را به میزان ۰/۷۵۱ میانجی کند. افزون بر این، دوسوتوانی سازمانی می‌تواند اثر زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار را به میزان ۰/۶۵۵ میانجی کند. بر این اساس، ترویج فرهنگ سازمانی که ارزش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی را تقویت کند و کارکنان را به شرکت در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت تشویق نماید، سبب عملکرد پایدار شرکت خواهد شد.

تاریخ دریافت: ۰۶ دی ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری: ۲۹ فروردین ۱۴۰۵
تاریخ پذیرش: ۲۰ اردیبهشت ۱۴۰۵

کلیدواژه‌ها:

دوسوتوانی سازمانی،
مسئولیت اجتماعی شرکت،
زیرساخت مدیریت دانش،
عملکرد پایدار.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): پژوهان، ایوب، اکبری، پیمان و نوری، محمدامین. (۱۴۰۵). تحلیل تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار با توجه به نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۵(۱)، ۱-۲۲.



https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.569101.1238



Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: ایوب پژوهان

ایمیل: pazhouhan@pnu.ac.ir

مقدمه

با ظهور چالش‌های پیچیده و فزاینده‌ای مانند رقابت جهانی، مشکلات اجتماعی و تخریب محیط زیست، شرکت‌ها نیازمند پاسخگویی هم‌زمان به خواسته‌های دوگانه و مدیریت تنش‌های درونی خود برای ایجاد تعادل در اهداف متضاد هستند (Annosi, 2024). در این راستا، نزدیک‌ترین مفهوم در مدیریت ساختارهای دوگانه، «دوسوتوانی سازمانی» نام دارد (O'Reilly & Tushman, 2013) که تاکنون تحقیقات گسترده‌ای پیرامون آن انجام شده است. به‌طور ویژه، دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در نظر گرفته می‌شود که مستلزم توانایی یک سازمان برای مشارکت هم‌زمان در هر دو حوزه اکتشاف و بهره‌برداری است. در این راستا، یک شرکت دوسوتوان، نه تنها قادر به تشخیص موانع خارجی است؛ بلکه به‌طور مؤثر دارایی‌های خود را برای ارائه یک راه‌حل، مجدداً تخصیص می‌دهد و از این‌رو، مزیت رقابتی خود را به‌عنوان یک تطبیق‌دهنده بازار تضمین می‌کند (Rahman et al, 2026). به عبارت دیگر، این مفهوم به‌عنوان توانایی سازمان برای انجام اقدامات راهبردی متفاوت و اغلب رقابتی به‌طور هم‌زمان تعریف می‌شود. شواهد نشان می‌دهد که سازمان‌های دوسوتوان نه تنها به‌طور مؤثر به خواسته‌های متضاد پاسخ می‌دهند؛ بلکه به عملکرد برتر نیز دست می‌یابند (Annosi, 2024). افزون بر این، دوسوتوانی سازمانی به موقعیت‌هایی اشاره دارد که در آن شرکت‌ها در شرایط نوسانات و عدم اطمینان محیطی، به‌طور هم‌زمان به دنبال ترکیب شیوه‌های نوآوری افزایشی و رادیکال (یعنی بهره‌برداری و اکتشاف) هستند (Adler, 2009). این سازه به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با همسوس کردن خود با محیط فعلی و سازگاری با تلاطم‌های احتمالی، چابکی راهبردی خود را حفظ کنند (Clauss et al, 2021). به‌زعم (Duncan (1976) کسب‌وکارها برای پذیرش موفقیت‌آمیز ایده‌های خلاقانه و سودآوری در بلندمدت، باید به ساختاری دوگانه مبتنی بر اکتشاف و بهره‌برداری روی آورند. بنابراین، دوسوتوانی سازمانی جوی مساعد برای ایجاد ساختارهایی فراهم می‌کند که دیدگاه‌های متضاد اما مکمل را ترویج می‌دهند (Mankgele, 2023). با این حال، برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی، نهادینه‌سازی رویه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی از طریق «مسئولیت اجتماعی شرکت» و همچنین ایجاد زیست‌بوم مبتنی بر تبادل افکار و ساختار غیرمتمرکز یعنی «زیرساخت مدیریت دانش» ضرورت دارد؛ به‌گونه‌ای که دانش محدود باقی نماند و کارکنان در ارائه ایده‌های جدید احساس راحتی کنند که در نهایت منجر به نوآوری سازمانی و افزایش «عملکرد پایدار» می‌گردد (Martínez-Falcó et al, 2023). عملکرد پایدار ترکیبی از عملکردهای زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی است که نه تنها برای محیط طبیعی و جامعه مفید است؛ بلکه مزایای اقتصادی و مزیت رقابتی پایدار را نیز برای شرکت به ارمغان می‌آورد (Mokbel Al Koliby et al, 2024). برای بهبود این عملکرد، سازمان‌ها با ایجاد نوآوری‌هایی که امکان کشف و بهره‌برداری هم‌زمان دانش را فراهم می‌کند، دوسوتوانی خود را تقویت می‌نمایند. از آنجا که نوآوری‌های مبتنی بر بهره‌برداری به نفع کارایی و سودآوری اقتصادی است؛ نوآوری‌های مبتنی بر اکتشاف می‌تواند شیوه‌های جدیدی توسعه دهد که رفاه اجتماعی و زیست‌محیطی را بهبود بخشد و در نتیجه، عملکرد سه‌گانه پایدار ارتقا یابد (Martínez-Falcó et al, 2023). اگرچه در ادبیات جهانی مطالعاتی برای آزمون سازه‌های پژوهش صورت پذیرفته است (نظیر مطالعه (Martínez-Falcó et al., 2023)، اما بر اساس مرور پیشینه پژوهش، شواهد تجربی مبنی بر بررسی نقش واسطه‌ای دوسوتوانی سازمانی در این زنجیره علی، در بستر فروشگاه آنلاین تأمین تجهیزات ساختمانی در ایران یافت نشد و این موضوع در ادبیات این صنعت مغفول مانده است؛ صنعتی که ویژگی‌های منحصر به فردی مانند ریسک عملیاتی بالا، نیاز به اطلاعات تخصصی و تعامل نزدیک با پیمانکاران دارد. لذا، پژوهش حاضر برای نخستین بار با اجرای

مجدد این الگو در شرکت دکتر تأمین به عنوان اولین فروشگاه آنلاین تأمین تجهیزات ساختمانی در ایران، به دنبال اعتبارسنجی نتایج پیشین و غنی سازی ادبیات راهبردهای بقا در شرایط و بستر متفاوت اقتصادی بود. پرکردن این شکاف بافتی و همچنین بومی سازی الگوی مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش در بستر صنعت فروش آنلاین تجهیزات ساختمانی، ضرورت و نوآوری پژوهش حاضر را تبیین می نماید. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش این گونه مطرح می شود که آیا مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار شرکت دکتر تأمین، با توجه به نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری دارد؟

چارچوب نظری

دوسوتوانی سازمانی: دوسوتوانی سازمانی یکی از مفاهیم نسبتاً جدید در مطالعات مدیریت سازمان است (Mankgele, 2023). در ادبیات مدیریت راهبردی و کارآفرینی سازمانی، توانایی یک سازمان در بهره گیری همزمان از مزایای دو رفتار متضاد را «دوسوتوانی» می نامند (Hill & Birkinshaw, 2014). این اصطلاح برای نخستین بار توسط دانکن در سال ۱۹۷۶ برای توصیف ماهیت دوگانه و تعارضات ساختاری یک سازمان به کار رفت. به باور دانکن، هر شرکتی برای موفقیت بلندمدت، باید با توجه به مراحل مختلف فرآیند نوآوری، ساختارهای دوگانه را در دستور کار قرار دهد (Duncan, 1976). در ادامه این مسیر، «رهبری دوسوتوان» به عنوان نظریه ای جدیدتر توسط (Rosing et al., 2011) معرفی شد. آن ها استدلال نمودند که رهبری دوسوتوان، می تواند به بهترین نحو نقش یک نوآورنده الهام بخش و هدایت گر را ایفا کند؛ زیرا این سبک رهبری قادر است همزمان مهارت های اکتشافی و بهره برداری مورد نیاز برای نوآوری را به کار گیرد. از منظر نظری، در ادبیات پژوهشی دو رویکرد کلی برای دوسوتوانی سازمانی وجود دارد. رویکرد نخست، فعالیت های متضادی نظیر اکتشاف و بهره برداری را به عنوان دو کنش ناسازگار می داند که سازمان ها را مجبور می کند تنها یکی از آن ها را انتخاب کنند (Gupta et al., 2006). رویکرد دوم که در ادبیات غالب تر است، بیان می دارد که اکتشاف و بهره برداری دو فعالیت متمایز از یکدیگرند که از طریق راهبردهای مختلفی نظیر «دوسوتوانی ساختاری» قابل اجرا هستند (Burgers & Covin, 2016). در این رویکرد، سازمان وظایف مختلف را به زیر واحدهای مجزا اختصاص می دهد. علاوه بر این، «دوسوتوانی زمینه ای» به عنوان وضعیتی تعریف می شود که در آن هر یک از اعضای سازمان توانایی جابجایی بین وظایف رقابتی بهره برداری و اکتشاف را بر اساس تقاضاها یا فرصت های پیش رو دارا هستند (Hill & Birkinshaw, 2014). در مقابل، «دوسوتوانی متوالی» زمانی رخ می دهد که سازمان به صورت متناوب، بر روی یکی از اهداف رقیب متمرکز می شود (O'Reilly & Tushman, 2013). به باور محققان، بیش از ۹۰ درصد از کسب و کارهای دوسوتوان، به اهداف سازمانی خود دست یافته و به موفق ترین سازمان ها تبدیل شده اند. مفهوم دوسوتوانی برای شرکت های کوچک و متوسط نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است؛ چرا که آن ها با وجود محدودیت های رقابتی، باید همگام با شرکت های بزرگ تر، هر دو رویکرد بهره برداری و اکتشاف را دنبال کنند. اکتشاف و بهره برداری به ترتیب ابعاد اول و دوم دوسوتوانی سازمانی را تشکیل می دهند و وضعیت ایده آل دوسوتوانی، مرحله ای است که در آن سازمان در هر دو مؤلفه به یک اندازه موفق عمل کند. در نهایت، شواهد نشان می دهد که ابعاد مختلف دوسوتوانی، همواره بر عملکرد مالی شرکت ها تأثیر گذار هستند (Mankgele, 2023).

مسئولیت اجتماعی شرکت: از آنجا که جهان با مشکلات اجتماعی پیچیده و فزاینده‌ای مانند سوء تغذیه، فقر و تخریب محیط زیست مواجه است، شرکت‌ها برای رسیدگی به این چالش‌ها فراخوانده شده‌اند. چنین تعاملی از سوی شرکت‌ها با مسائل اجتماعی، اغلب از طریق مفهوم «مسئولیت اجتماعی شرکت» مورد بررسی قرار می‌گیرد (Hill & Birkinshaw, 2014). مسئولیت اجتماعی شرکت دربرگیرنده دستیابی هم‌زمان به نتایج اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی است (Annosi, 2024). این مفهوم مجموعه‌ای از اصول اخلاقی، قانونی و تجاری است که سازمان را علاوه بر ارضای نیازهای اقتصادی خویش، به سمت بهبود رفاه جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، هدایت می‌نماید (Akbari et al, 2023). در واقع، مسئولیت اجتماعی شامل مجموعه‌ای از اقدامات داوطلبانه است که توسط شرکت‌ها به منظور ارتقای رفاه اقتصادی و اجتماعی جامعه محلی محل فعالیت خود صورت می‌پذیرد (Martínez-Falcó et al, 2023). در زمینه عملکرد اجتماعی شرکت، ادبیات پژوهشی تأکید دارد که سازمان‌ها باید مسائل اجتماعی را بر اساس دو منطبق «ابزاری» و «اخلاقی» مورد توجه قرار دهند. اگرچه هر دو رویکرد، ابتکاراتی را برای افزایش عملکرد اجتماعی شرکت ایجاد می‌کنند، اما بر بنیادهایی کاملاً متفاوت و حتی متناقض استوار هستند. در این راستا، «دوستوانی سازمانی» به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده و کلیدی در ارتقای عملکرد اجتماعی شناخته می‌شود. شرکت‌ها از طریق توانایی دوستوانی خود برای پیگیری هم‌زمان ابتکارات اجتماعی مبتنی بر منطق ابزاری و اخلاقی، به سطوح بالاتری از عملکرد دست می‌یابند. میان بعد «اکتشاف» و بعد «بهره‌برداری» در دوستوانی تمایز وجود دارد که هر دو از طریق مکانیسم‌های متمایز، عملکرد اجتماعی شرکت را افزایش می‌دهند. با بهره‌گیری از ابعاد مکمل تعادل و ترکیب، ابتکارات ابزاری و اخلاقی یکدیگر را جبران نموده و در نهایت منجر به ارتقای عملکرد اجتماعی سازمان می‌شوند (Hill & Birkinshaw, 2014). در همین زمینه، حجم وسیعی از مطالعات با هدف نشان دادن رابطه مثبت بین شیوه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد اقتصادی آن‌ها انجام شده است (Martínez-Falcó et al, 2023). با این حال، شواهد پژوهشی حاکی از آن است که پیگیری اهداف مرتبط اما متضاد مانند پایداری بلندمدت در برابر سودآوری کوتاه‌مدت، از طریق مسئولیت اجتماعی، می‌تواند به پویایی‌های خاص و تنش‌های ذاتی درون‌سازمانی منجر شود (Annosi, 2024).

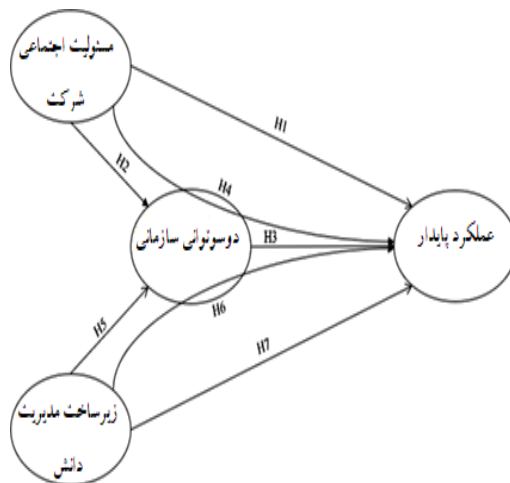
زیرساخت مدیریت دانش: مدیریت دانش به ایجاد، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری منظم و هماهنگ دانش برای ارتقای نوآوری و ایجاد ارزش افزوده در سازمان‌ها اشاره دارد (Naji, 2025). این فرآیند به‌طور فزاینده‌ای توسط راه‌حل‌های فناورانه (که اغلب به‌عنوان سیستم‌های مدیریت دانش نامیده می‌شوند) برای ساده‌سازی امور سازمانی به کار گرفته می‌شود (Zamanifard et al, 2025). برای ایجاد یک سیستم دانش‌محور و هوشمند، شناسایی وضعیت موجود و ارزیابی زیرساخت مدیریت دانش امری ضروری است (Vakili et al, 2024). زیرساخت مدیریت دانش شامل چارچوب و مجموعه‌ای از خدمات است که با هدف تسهیل تولید، ذخیره‌سازی، انتشار و استفاده از دانش در سازمان طراحی می‌شود. این زیرساخت، ابزارها و فناوری‌های مختلفی نظیر سیستم‌های مدیریت محتوا، پلتفرم‌های مشارکتی و موتورهای جستجو را در بر می‌گیرد. هدف اصلی آن، تسهیل کشف و تبادل دانش و در نهایت تقویت توانایی‌های تصمیم‌گیری، نوآوری و حل مسئله در سازمان است (Tabejamaat et al, 2024). فرآیند مدیریت دانش سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به سرعت به تغییرات پاسخ دهند و پایداری عملیات و مزیت رقابتی خود را بهبود بخشند؛ امری که به نوبه خود باعث افزایش اعتماد ذینفعان می‌گردد. به همین

دلیل، مدیریت دانش به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی در طراحی و توسعه خدمات و محصولات جدید، و همچنین در مدیریت فرآیندهای عملیاتی در محیط پویای کسب‌وکار امروز شناخته می‌شود. از این رو، سازمان‌ها در پی بهره‌گیری از راهبردهای نوین و مؤثر مدیریت دانش برای دستیابی به اهداف پایدار خود هستند (Shahzad et al, 2020). شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهد که سیستم‌ها و زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری بر دوسوتوانی سازمانی دارند و می‌توانند رابطه میان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و دوسوتوانی سازمانی را واسطه‌گری کنند (Elashry & Ali, 2024).

عملکرد پایدار شرکت: در عصر جهانی شدن، تأکید بر پایداری شرکت‌ها به‌طور قابل توجهی رشد کرده است (Shahzad et al, 2020) و سازمان‌ها روزبه‌روز بیش از پیش به اهمیت عملکرد پایدار آگاه شده‌اند. امروزه شرکت‌های فراوانی متعهد شده‌اند تا از معیارهای عملکردی جامع‌تری برای ارزیابی عملیات خود بهره ببرند. در این راستا، جامع‌ترین و مؤثرترین ابزار برای ارزیابی عملکرد یک شرکت، شاخص‌های «عملکرد پایدار» است که هم‌زمان بر ابعاد اجتماعی، زیست‌محیطی و سودآوری اقتصادی تأکید دارد (Mankgele, 2023). در شرایط فعلی، تمرکز شرکت‌ها بر حل مسائل زیست‌محیطی همراه با حفظ منافع اقتصادی افزایش یافته است؛ با این حال، موفقیت در این مسیر و حفظ مزیت رقابتی، یک چالش واقعی محسوب می‌شود. برای غلبه بر این چالش و حمایت از اهداف کلیدی دستیابی به عملکرد پایدار، شرکت‌های پویا و چابک بر به‌کارگیری ترکیبی از راهبردها نظیر فرآیند مدیریت دانش و چابکی سازمانی متمرکز شده‌اند (Shahzad et al, 2020). از منظر زیست‌محیطی، عملکرد پایدار بازتاب تأثیر مثبت یک شرکت بر محیط طبیعی (چه در داخل و چه در خارج از سازمان) است که مستلزم کاهش آلودگی هوا، بهینه‌سازی مصرف انرژی و مواد اولیه، و رعایت استانداردهای زیست‌محیطی است. در نهایت، تحقق چنین عملکردی برای شرکت‌هایی که خواهان دستیابی به ترکیبی متوازن و جامع از اهداف زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی هستند، ضرورتی انکارناپذیر است (Mokbel Al Koliby et al, 2024). براساس مرور ادبیات پژوهش و همچنین جمع‌بندی مطالعات تجربی پیشین، می‌توان اظهار نمود که امروزه انجام اقدامات و اجرای راهبردهای مناسب در راستای ایفای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به‌جهت اثربخشی و تأثیر مثبتی که در بقاء و پایداری عملکرد دارد، مورد توجه ویژه پژوهشگران و مدیران کسب‌وکارها قرار گرفته است. با این وجود، در زمینه بررسی نقش واسطه‌ای سازه‌ی دوسوتوانی سازمانی در ارتباط با متغیرهای مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش و همچنین عملکرد پایدار شرکت‌ها، به نظر می‌رسد که تاکنون پژوهشی انجام نشده و یا مطالعات بسیار اندکی صورت پذیرفته است. نکته مهم این است که مدل‌های پیشین (مانند Martínez-Falcó et al., 2023) این رابطه را عمدتاً در بستر اقتصادهای توسعه‌یافته و باثبات نهادی مورد آزمون قرار داده‌اند. در این پژوهش، با تکیه بر مفروضات نظریه نهادگرایی، توسعه بستر مدل مفهومی صورت گرفته است. در واقع، در بستر متلاطم اقتصاد ایران، مسئولیت اجتماعی و مدیریت دانش از «انتخاب‌های استراتژیک معمول» به «الزامات بقای نهادی» تبدیل می‌شوند. بنابراین، خلاء تحقیقاتی این پژوهش صرفاً تکرار یک مدل در یک جامعه جدید نیست؛ بلکه بررسی «شرایط مرزی (Boundary Conditions)» است؛ یعنی آیا مکانیزم رابطه‌ی این متغیرها (به‌ویژه نقش میانجی دوسوتوانی) در شرایط بحران و فشار نهادی، همچنان با الگوهای رایج غربی مطابقت دارد یا خیر؟. تعمیق این خلأ تحقیقاتی از یک سو بیانگر ضرورت و اهمیت پرداختن به موضوع مذکور و از سوی دیگر، حاکی از نوآوری نظری و بستری پژوهش است. در نتیجه، این پژوهش باهدف پُر کردن شکاف یادشده و آزمون مدل در شرایط خاص شرکت دکتر تأمین

صورت پذیرفته است. مرور مبانی نظری پیشین و هم‌چنین تحقیقات تجربی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر، زمینه را برای ارائه فرضیه‌های پژوهشی زیر فراهم نمود:

- فرضیه ۱) مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار تأثیر معناداری دارد.
فرضیه ۲) مسئولیت اجتماعی شرکت بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه ۳) دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد پایدار تأثیر معناداری دارد.
فرضیه ۴) دوسوتوانی سازمانی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد پایدار شرکت را واسطه می‌کند.
فرضیه ۵) زیرساخت مدیریت دانش بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر معناداری دارد.
فرضیه ۶) دوسوتوانی سازمانی رابطه بین زیرساخت مدیریت دانش و عملکرد پایدار شرکت را واسطه می‌کند.
فرضیه ۷) زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار شرکت تأثیر معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

پیشینه پژوهش

Restuputri et al. (2024) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمانی از طریق دوسوتوانی سازمانی در شرایط عدم قطعیت» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش نقش به‌سزایی در دوسوتوانی سازمانی دارد. هم‌چنین مدیریت دانش می‌تواند عملکرد سازمانی را از طریق دوسوتوانی سازمانی بهبود بخشد.

Zaragoza-Sáez et al. (2023) به بررسی «مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت دانش استراتژیک به‌عنوان میانجی بین سرمایه نامشهود پایدار و عملکرد هتل» مبادرت نمودند. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت و مدیریت دانش استراتژیک با ایجاد ارزش‌ها، فلسفه و پایه‌های لازم برای سرمایه نامشهود پایدار به‌عنوان میانجی عمل کرده و تأثیر قابل توجهی بر عملکرد هتل‌ها در اسپانیا دارند.

Martínez-Falcó et al. (2023) در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد پایدار» به نتیجه رسیدند که بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد پایدار رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ هم‌چنین دوسوتوانی سازمانی تاحدی رابطه بین مسئولیت اجتماعی و عملکرد پایدار و هم‌چنین رابطه بین زیرساخت مدیریت دانش و عملکرد پایدار شرکت را واسطه می‌کند.

Mankgele (2023) در پژوهشی با عنوان «تأثیر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد پایدار کسب و کارهای کوچک و متوسط در آفریقای جنوبی» به این نتیجه دست یافت که بین دوسوتوانی سازمانی و عملکرد مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی این کسب و کارها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

Tabatabaeian et al. (2022) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد سازمانی با تبیین نقش تصمیمات و جهت‌گیری‌های استراتژیک دوسویه» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ دوسوتوان، علاوه بر نقش مستقیم بر عملکرد سازمان، با تأثیری که بر دوسوتوانی و تصمیمات استراتژیک دوسویه و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان می‌گذارد، این نقش را تقویت نموده و منجر به ارتقای عملکرد سازمان می‌شود.

Shahzad et al. (2020) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تأثیر فرآیند مدیریت دانش بر عملکرد پایدار شرکت از طریق نوآوری سبز» به این نتیجه دست یافتند که فرآیند مدیریت دانش و سازه‌های آن به سمت نوآوری سبز منتهی می‌شود. نوآوری سبز بر عملکرد پایدار شرکت و تمام ساختارهای آن (محیط زیست، اقتصادی و اجتماعی) تأثیر می‌گذارد و تاحدی واسطه ارتباط بین فرآیند مدیریت دانش و عملکرد پایدار شرکت است؛ همچنین چابکی سازمانی تأثیر مثبتی بر نوآوری سبز و عملکرد پایدار شرکت دارد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کاربردی حاضر، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۳۰۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت دکتر تأمین در سال ۱۴۰۳ بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران، ۱۶۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد (Martínez-Falcó et al, 2023) مشتمل بر ۴ متغیر، ۱۱ مؤلفه و ۴۹ گویه بود که بر پایه مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت سنجیده شد (جدول ۲).

جدول ۲. اطلاعات مرتبط با ابزار گردآوری داده‌های پژوهش

ردیف	متغیر	مؤلفه	تعداد گویه	گویه
۱	زیرساخت مدیریت دانش	فرهنگ مشارکتی	۵	۱-۵
		فناوری اطلاعات و ارتباطات	۵	۶-۱۰
		ساختار غیرمتمرکز	۵	۱۱-۱۵
۲	مسئولیت اجتماعی سازمان	مسئولیت اقتصادی	۳	۱۶-۱۸
		مسئولیت اخلاقی-قانونی	۴	۱۹-۲۲
		مسئولیت بشردوستانه	۴	۲۳-۲۶
۳	دوسوتوانی سازمانی	اکتشاف	۴	۲۷-۳۰
		بهره‌برداری	۵	۳۱-۳۵
۴	عملکرد پایدار شرکت	عملکرد اقتصادی	۴	۳۶-۳۹
		عملکرد اجتماعی	۵	۴۰-۴۴
		عملکرد سبز	۵	۴۵-۴۹

یافته‌های پژوهش

از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، اکثریت نمونه آماری را مردان (۸۶/۳ درصد) تشکیل داده‌اند. بیشتر پاسخگویان در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند و از نظر تحصیلات، عمدتاً دارای مدرک کارشناسی (۶۰/۱ درصد) و کارشناسی ارشد (۳۴/۵ درصد) هستند (جدول ۳).

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

درصد	فراوانی	مشخصات جمعیت‌شناختی
۸۶/۳	۱۴۵	مرد
۱۳/۷	۲۳	زن
۳۶/۳	۶۱	کمتر از ۳۰ سال
۴۹/۴	۸۳	۳۱-۴۰
۱۰/۱	۱۷	۴۱-۵۰
۴/۲	۷	۵۰ سال به بالا
۶۰/۱	۱۰۱	کارشناسی
۳۴/۵	۵۸	کارشناسی ارشد
۵/۴	۹	دکتری تخصصی

بررسی آماره‌های توصیفی نشان می‌دهد که متغیر «زیرساخت مدیریت دانش» با میانگین ۳۵/۴۴ در بالاترین جایگاه و متغیر «دوست‌توانی سازمانی» با میانگین ۱۳/۸۸ در پایین‌ترین جایگاه قرار گرفته‌اند (جدول ۴).

جدول ۴. آماره‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش

متغیر	مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین	چولگی	کشیدگی
زیرساخت مدیریت دانش	فرهنگ مشارکتی	۱۶۸	۱۵/۲۴	۱/۶۵۷	۱۱	۲۰	-۰/۳۳۸	-۰/۱۲۲
	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۱۶۸	۱۴/۳۹	۳/۱۰۱	۸	۲۳	-۰/۳۳۵	-۰/۲۶۸
	ساختار غیرمتمرکز	۱۶۸	۱۴/۷۲	۱/۸۹۵	۹	۱۹	-۰/۱۴۶	-۰/۲۵۵
	نمره کلی	۱۶۸	۴۴/۳۵	۴/۶۲۹	۳۳	۵۵	-۰/۱۵۶	-۰/۵۳۴
مسئولیت اجتماعی شرکت	مسئولیت اقتصادی	۱۶۸	۸/۹۵	۲/۲۹۰	۳	۱۵	-۱/۲۰۸	-۰/۴۷۲
	مسئولیت اخلاقی-قانونی	۱۶۸	۱۲/۰۲	۱/۷۴۴	۶	۱۶	-۱/۲۸۴	-۰/۳۴۵
	مسئولیت بشردوستانه	۱۶۸	۸/۳۰	۲/۲۰۴	۴	۱۶	۰/۷۴۹	۰/۸۳۶

۰/۲۷۳-	۰/۱۰۳-	۴۰	۱۹	۳/۶۷۴	۲۹/۲۸	۱۶۸	نمره کلی	دوستوانی سازمانی عملکرد پایدار شرکت
۳/۳۸۷	۱/۶۳۸	۱۶	۴	۲/۴۵۷	۶/۳۱	۱۶۸	اکتشاف	
۱/۷۷۵	۱/۰۴۸	۱۷	۵	۲/۰۶۹	۷/۵۷	۱۶۸	بهره‌برداری	
۱/۸۰۴	۱/۲۴۰	۲۸	۹	۴/۱۰۵	۱۳/۸۸	۱۶۸	نمره کلی	
۰/۱۸۱	۰/۲۰۲	۱۷	۵	۱/۹۹۱	۱۲/۵۰	۱۶۸	عملکرد اقتصادی	
۱/۰۸۴	۰/۳۵۲	۲۲	۶	۲/۹۷۷	۱۴/۱۳	۱۶۸	عملکرد اجتماعی	
۰/۴۸۲	۰/۳۲۲	۲۱	۸	۲/۸۳۹	۱۴/۶۵	۱۶۸	عملکرد سبز	
۰/۴۰۲	۰/۱۱۶	۵۵	۲۸	۵/۲۷۱	۴۱/۲۷	۱۶۸	نمره کلی	

با توجه به قرارگیری مقادیر چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها در بازه ۲- تا ۲+، نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید می‌شود. در ادامه نتایج آزمون تک‌عاملی هارمان برای بررسی سوگیری روش مشترک در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون تک‌عاملی هارمان برای بررسی سوگیری روش مشترک

عامل	مجموع مقادیر ویژه اولیه	درصد واریانس تبیین شده
۱	۱۷/۰۵۲	۳۴/۸۳۷

از آنجاکه در پژوهش حاضر، داده‌های تمامی متغیرها از یک منبع (پرسشنامه واحد) و در یک مقطع زمانی از پاسخگویان جمع‌آوری شده است، احتمال بروز سوگیری روش مشترک وجود دارد. برای کنترل و ارزیابی این تهدید، از رویکرد آماری آزمون تک‌عاملی هارمان استفاده گردید. به این منظور، تمامی ۴۹ گویه پژوهش به‌طور هم‌زمان وارد تحلیل عامل‌های اصلی با استخراج تنها یک عامل شدند. همان‌گونه که در جدول شماره ۵ ملاحظه می‌شود، عامل مستقل استخراج شده تنها توانست ۳۴/۸۲۷ درصد از کل واریانس را تبیین کند. از آنجاکه این مقدار به مراتب کمتر از آستانه بحرانی ۵۰ درصد است، می‌توان اطمینان حاصل کرد که سوگیری روش مشترک در داده‌های این پژوهش مشکل‌ساز نیست و اعتبار درونی نتایج به‌خوبی حفظ شده است.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری (روایی و پایایی): از آنجایی که ابزار اندازه‌گیری این پژوهش استاندارد بود، از پیش‌فرض ساختار عاملی آن استفاده شد و تمام ارزیابی‌های مدل اندازه‌گیری (بارهای عاملی، روایی و پایایی) مستقیماً در محیط نرم‌افزار SmartPLS صورت گرفت. برای بررسی پایایی، از آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و شاخص پایایی همگون (Rho_A) استفاده شد. همان‌گونه که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷ هستند که نشان‌دهنده پایایی مطلوب سازه‌هاست.

جدول ۶. نتایج روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا	ضریب پایای همگون Rho
عملکرد پایدار شرکت	۰/۸۴۵	۰/۸۵۸	۰/۷۷۱	۰/۸۹۰
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۷۹۱	۰/۸۰۹	۰/۸۲۴	۰/۸۴۲
زیرساخت مدیریت دانش	۰/۸۱۱	۰/۸۳۸	۰/۷۳۹	۰/۸۶۳
دوستوانی سازمانی	۰/۷۸۴	۰/۸۲۶	۰/۷۸۰	۰/۸۵۰

برای بررسی روایی همگرا، از شاخص میانگین واریانس استخراجی (AVE) استفاده شد. مقدار AVE برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ محاسبه گردید (جدول ۶) که حاکی از برخورداری مدل از روایی همگرای مطلوب است. برای ارزیابی روایی واگرا، ابتدا از معیار سنتی (Fornell & Larcker, 1981) استفاده شد. نتایج جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که جذر AVE متغیرها در قطر اصلی، بزرگ‌تر از همبستگی آن‌ها با سایر متغیرها در زیر قطر اصلی است.

جدول ۷. شاخص HTMT

متغیر	۱	۲	۳	۴
عملکرد پایدار شرکت	۰/۶۵۵			
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۶۹۲	۰/۷۰۱		
زیرساخت مدیریت دانش	۰/۶۳۵	۰/۷۲۹	۰/۷۴۸	
دوستوانی سازمانی	۰/۷۲۳	۰/۸۱۹	۰/۷۸۳	۰/۶۴۹

با این وجود، با توجه به ادبیات جدید روش‌شناسی (Henseler et al., 2015)، برای اطمینان بیشتر از عدم همبستگی کاذب بین سازه‌ها، از شاخص نوین HTMT (نسبت ناهمگونی-همگونی) استفاده گردید. مقادیر به دست آمده برای تمامی جفت‌سازه‌ها کمتر از آستانه ۰/۸۵ بود (جدول ۸) که تأییدکننده قوی بودن روایی واگرا در مدل پژوهش است.

جدول ۸. بررسی روایی واگرای مدل پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴
عملکرد پایدار شرکت	-			
مسئولیت اجتماعی شرکت	۰/۷۲۴	-		
زیرساخت مدیریت دانش	۰/۶۷۱	۰/۷۶۲	-	
دوستوانی سازمانی	۰/۷۵۸	۰/۸۴۲	۰/۸۴۱	-

ارزیابی مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌ها: پیش از آزمون فرضیه‌ها، برای بررسی مشکل هم‌خطی بین متغیرهای پیش‌بین، از شاخص «عامل تورم واریانس» (VIF) استفاده شد.

جدول ۹. نتایج شاخص‌های هم‌خطی

VIF	متغیر
۳/۵۰۸	عملکرد پایدار شرکت
۲/۷۲۹	مسئولیت اجتماعی شرکت
۲/۰۱۸	زیرساخت مدیریت دانش
۳/۷۶۳	دوسوتوانی سازمانی

جدول شماره ۱۰، نتایج مربوط به ضرایب مسیر مستقیم فرضیه‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به اینکه تمامی آماره‌های T بالاتر از ۱/۹۶ هستند، هر پنج فرضیه مستقیم پژوهش تأیید شدند. بر این اساس، مسئولیت اجتماعی و زیرساخت مدیریت دانش، هم بر «دوسوتوانی سازمانی» و هم بر «عملکرد پایدار» تأثیر مثبت و معنادار دارند؛ همچنین «دوسوتوانی سازمانی» نیز بر «عملکرد پایدار» اثرگذار است. وجود این زنجیره علی، لزوم محاسبه اثرات غیرمستقیم را ایجاب می‌کند. بر اساس نتایج، اثر مستقیم مسئولیت اجتماعی بر عملکرد پایدار (۰/۵۱۳) و اثر غیرمستقیم آن از طریق دوسوتوانی سازمانی (۰/۲۳۸) هر دو معنادار بودند ($T=5.12$). از آنجا که اثر مستقیم همچنان معنادار است و فاصله اطمینان اثر غیرمستقیم (۰.۱۲۰, ۰.۳۶۰) شامل صفر نمی‌شود، متغیر دوسوتوانی سازمانی در این رابطه نقش میانجی‌گری جزئی ایفا می‌کند. در نتیجه، اثر کل مسئولیت اجتماعی بر عملکرد پایدار برابر با ۰/۷۵۱ به دست آمد. همچنین نتایج نشان داد که اثر مستقیم زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار (۰/۴۳۹) و اثر غیرمستقیم آن از طریق دوسوتوانی سازمانی (۰/۲۱۶) معنادار هستند ($T=3.95$). با توجه به معنادار ماندن اثر مستقیم و عدم شمول صفر در فاصله اطمینان اثر غیرمستقیم (۰.۰۹۰, ۰.۳۴۰) [CI 95%]، نقش میانجی‌گری جزئی دوسوتوانی سازمانی در این رابطه نیز تأیید شد. در این مسیر نیز، اثر کل زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار برابر با ۰/۶۵۵ محاسبه گردید.

جدول ۱۰. نتایج اثرات مستقیم، اندازه اثر مدل درونی پژوهش

نتیجه	آماره T	ضریب تأثیر (β)	فرضیه‌ها
تأیید فرضیه	۱۱/۹۸۰	۰/۵۱۳	مسئولیت اجتماعی شرکت ← عملکرد پایدار
تأیید فرضیه	۵/۰۸۱	۰/۴۱۷	مسئولیت اجتماعی شرکت ← دوسوتوانی سازمانی
تأیید فرضیه	۱۵/۸۷۴	۰/۵۷۱	دوسوتوانی ← عملکرد پایدار
تأیید فرضیه	۹/۱۴۷	۰/۷۵۱	مسئولیت اجتماعی شرکت ← دوسوتوانی سازمانی ← عملکرد پایدار
تأیید فرضیه	۲۵/۰۳۳	۰/۴۳۹	زیرساخت مدیریت دانش ← عملکرد پایدار
تأیید فرضیه	۸/۲۰۱	۰/۶۵۵	زیرساخت مدیریت دانش ← دوسوتوانی سازمانی ← عملکرد پایدار
تأیید فرضیه	۹/۲۴۳	۰/۳۷۹	زیرساخت مدیریت دانش ← دوسوتوانی سازمانی

برای سنجش برازش کلی مدل نیز از شاخص نیکویی برازش (GOF) (Tenenhaus et al, 2005)، استفاده شد که مقدار آن برابر با ۰/۵۷۵ محاسبه گردید؛ از آنجا که این مقدار بزرگتر از ۰/۳۶ است؛ چراکه طبق (Wetzels et al, 2009) مقادیر ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶، مدل از برازش قوی برخوردار است (جدول ۱۱).

جدول ۱۱. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

GOF	R ²	شاخص اشتراک	متغیرهای درون‌زا
$GOF = \sqrt{0.773 * 0.429} = 0.575$	۰/۷۱۵	۰/۵۲۰	عملکرد پایدار شرکت
	۰/۷۰۹	۰/۴۷۱	مسئولیت اجتماعی شرکت
	۰/۹۲۱	۰/۴۰۱	زیرساخت مدیریت دانش
	۰/۷۴۸	۰/۳۲۵	دوستوانی سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر مسئولیت اجتماعی شرکت و زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار شرکت با توجه به نقش واسطه‌ای دوستوانی سازمانی در شرکت دکتر تأمین انجام شد. در ادامه، نتایج هر فرضیه به تفصیل مورد مقایسه و تبیین قرار می‌گیرد:

فرضیه اول: مسئولیت اجتماعی شرکت بر عملکرد پایدار تأثیر معناداری دارد. نتایج آزمون این فرضیه مؤید تأثیر مثبت و معنادار مسئولیت اجتماعی بر عملکرد پایدار است. این یافته با مطالعات (Martínez-Falcó et al., 2023) و (Zaragoza et al., 2023) هم‌راستا است. برای تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که بر اساس نظریه ذی‌نفعان، شرکت‌ها باید به نیازهای گروه‌های مختلف پاسخ دهند. ایفای مسئولیت اجتماعی در شرکت دکتر تأمین می‌تواند روابط مثبت با ذی‌نفعان ایجاد کرده و از طریق افزایش رضایت آن‌ها، به بهبود عملکرد پایدار منجر شود. افزون بر این، بر اساس نظریه قرارداد اجتماعی، فعالیت‌های مسئولیت‌پذیرانه به کسب مشروعیت بیشتر برای شرکت منجر شده و اعتماد جامعه را جلب می‌کند. این مشروعیت به جذب سرمایه‌گذاری و افزایش فروش کمک کرده و ترکیب این عوامل به شرکت امکان می‌دهد تا به تعادل بین جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی (عملکرد پایدار) دست یابد.

فرضیه دوم: مسئولیت اجتماعی شرکت بر دوستوانی سازمانی تأثیر معناداری دارد. نتایج این فرضیه حاکی از این است که مسئولیت اجتماعی، دوستوانی سازمانی را تقویت می‌کند. این نتیجه دقیقاً با یافته‌های (Martínez-Falcó et al., 2023) مطابقت دارد. تبیین این مسئله بر این نکته استوار است که مسئولیت اجتماعی فراتر از سودآوری مالی، به ایجاد ارزش‌های بلندمدت می‌پردازد؛ درحالی که دوستوانی نیز نیازمند منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد است. مسئولیت اجتماعی شرکت با ایجاد و تقویت این منابع (مانند سرمایه‌های انسانی متعهد و فناوری‌های جدید)، بستری فراهم می‌کند که سازمان بتواند هم‌زمان قابلیت‌های بهره‌برداري و اکتشاف خود را ارتقا داده و به دوستوانی سازمانی برسد.

فرضیه سوم: دوستوانی سازمانی بر عملکرد پایدار تأثیر معناداری دارد. این فرضیه نیز تأیید شد و با یافته‌های (Martínez-Falcó et al., 2023)، (Mankgele, 2023) و (Tabatabaeian et al., 2022) همسو است. دلیل‌یابی این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، باید بتوانند منابع فعلی را بهینه استفاده کرده و هم-



زمان نوآوری کنند (دوستوانی). دوستوانی به سازمان کمک می‌کند تا با ایجاد تعادل بین بهره‌برداری از کارایی‌های فعلی و اکتشاف فرصت‌های آینده، به صورت هم‌زمان منافع مالی، زیست‌محیطی و اجتماعی را بهبود بخشد و در نتیجه، عملکرد پایدار را تضمین نماید.

فرضیه چهارم: دوستوانی سازمانی رابطه بین مسئولیت اجتماعی شرکت و عملکرد پایدار را واسطه می‌کند. آزمون این فرضیه نشان داد که مسئولیت اجتماعی از طریق ایجاد دوستوانی به عملکرد پایدار منتهی می‌شود. این یافته دقیقاً صحنه‌گذاری مجدد بر پژوهش (Martínez-Falcó et al., 2023) است. مکانیسم این واسطه‌گری را می‌توان این گونه تبیین کرد: اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی به خودی خود منجر به عملکرد پایدار نمی‌شود؛ بلکه این اقدامات، منابع و دانش جدیدی در سازمان ایجاد می‌کند. سازمان اگر بتواند این منابع را به درستی مدیریت کرده و قابلیت دوستوانی را در خود نهادینه کند، آنگاه می‌تواند این منابع را به نتایج اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی پایدار تبدیل نماید.

فرضیه پنجم: زیرساخت مدیریت دانش بر دوستوانی سازمانی تأثیر معناداری دارد. نتایج مؤید این است که زیرساخت مدیریت دانش، دوستوانی سازمانی را افزایش می‌دهد. این نتیجه با (Elashry & Ali, 2024) و (Restuputri et al., 2024) هم‌راستا است. منطبق بر این یافته بر این امر قرار دارد که دوستوانی مستلزم هم‌زمانی در «بهره‌برداری از دانش موجود» و «اکتشاف دانش جدید» است. زیرساخت مدیریت دانش با فراهم کردن بستر مناسب برای ذخیره‌سازی تجربیات گذشته (بهره‌برداری) و تسهیل یادگیری‌های نوین (اکتشاف)، دقیقاً همان موتور محرک و زیربنایی است که قابلیت دوستوانی را در سازمان شکل می‌دهد.

فرضیه ششم: دوستوانی سازمانی رابطه بین زیرساخت مدیریت دانش و عملکرد پایدار را واسطه می‌کند. این فرضیه تأیید شد و نشان داد که مدیریت دانش به تنهایی برای رقم زدن عملکرد پایدار کافی نیست. این یافته از نظر مکانیزمی، کاملاً با ساختار مدل معادلات ساختاری (Martínez-Falcó et al., 2023) مطابقت دارد. تحلیل این فرضیه حاکی از این است که داشتن سیستم‌های مدیریت دانش و بانک‌های اطلاعاتی به تنهایی برای موفقیت بلندمدت کافی نیست؛ بلکه این زیرساخت‌های دانشی باید در خدمت توانمندی سازمان در بهینه‌سازی وضعیت فعلی و نوآوری برای آینده (دوستوانی) قرار گیرند. شرکت دکتر تأمین زمانی می‌تواند عملکرد اقتصادی، اجتماعی و محیطی پایدار داشته باشد که دانش درون‌سازمانی را به توانایی‌های دوستوانی تبدیل کند. با این حال، وجه تمایز و ارزش افزوده نوآوری پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات پیشین (Martínez-Falcó et al., 2023) در شدت بسیار بالای این اثر در بستر شرکت دکتر تأمین است (ضریب تأثیر ۰/۴۳۹). در حالی که در مطالعات اولیه انجام شده در اقتصادهای باثبات، نقش مدیریت دانش در ایجاد عملکرد پایدار نسبتاً خفیف‌تر ارزیابی شده بود، در این پژوهش نقشی محوری و پررنگ یافت. این تفاوت مقایسه‌ای را می‌توان به شرایط فروش آنلاین تجهیزات ساختمانی در ایران نسبت داد؛ جایی که به دلیل تحریم‌های فناورانه و عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها برای حفظ عملکرد پایدار خود ناچارند زیرساخت‌های دانش را از یک ابزار پشتیبانی عادی، به یک موتور محرک و حیاتی برای تحریک دوستوانی سازمانی تبدیل کنند.

فرضیه هفتم: زیرساخت مدیریت دانش بر عملکرد پایدار تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج نشان داد که علاوه بر مسیر غیرمستقیم، مدیریت دانش مستقیماً نیز بر عملکرد پایدار اثرگذار است. این یافته با شواهد موجود در مطالعات (Shahzad et al., 2020) و (Zaragoza-Sáez et al., 2023) و (Martínez-Falcó et al., 2023) همخوانی دارد. جهت توجیه این

رابطه مستقیم می‌توان اشاره کرد که سازمان‌هایی که در فناوری‌های مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌توانند تجربیات خود را بهینه‌سازی کرده و از ائتلاف منابع (بعد محیطی) جلوگیری کنند. همچنین، اشتراک دانش باعث توسعه مهارت‌های منابع انسانی (بعد اجتماعی) و افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها (بعد اقتصادی) می‌شود؛ لذا مدیریت دانش مستقیماً سه رکن عملکرد پایدار را هدف قرار می‌دهد. در ادامه با عنایت به یافته‌های پژوهش و در راستای بهبود عملکرد پایدار شرکت‌ها و توسعه قابلیت‌های دوسوتوانی آن‌ها، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- دوره‌ها و سمینارهای آموزشی در مورد دوسوتوانی سازمانی و عملکرد پایدار برای کارآفرینان، صاحبان کسب‌وکارها و کارکنان برگزار گردد تا با پیامدهای مثبت دوسوتوانی آشنا شده و قابلیت‌های دوسوتوان خود را ارتقا دهند.
- ایجاد، توسعه و ترویج برنامه‌های مسئولیت اجتماعی که بر نیازهای جامعه، محیط زیست و رفاه کارکنان تمرکز دارد، بسیار سازنده خواهد بود. این برنامه‌ها می‌توانند شامل پروژه‌های محیط زیستی، حمایت از آموزش و توسعه جامعه محلی و بهبود شرایط کاری باشند.
- فرهنگ سازمانی‌ای ترویج گردد که ارزش‌های اجتماعی و محیط زیستی را تقویت کرده و کارکنان را به شرکت در برنامه‌های مسئولیت اجتماعی تشویق نماید؛ چرا که این فرهنگ می‌تواند به بهبود نوآوری و بهره‌وری کمک کند.
- ارتباطات شفاف و مؤثری با ذی‌نفعان داخلی و خارجی (از جمله کارکنان، مشتریان و جامعه محلی) ایجاد شود تا از حمایت و همکاری آن‌ها بهره‌مند شوند، زیرا این تعاملات به افزایش دوسوتوانی سازمانی کمک می‌کنند.
- در فناوری‌های مدیریت دانش سرمایه‌گذاری شده و سیستم‌های پیشرفته‌ای برای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری دانش پیاده‌سازی گردد. همچنین باید دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی (شامل آموزش‌های فنی و مدیریت اطلاعات) برای ارتقای مهارت‌های کارکنان در این حوزه برگزار شود.
- محیطی ایجاد گردد که در آن اشتراک‌گذاری دانش بین بخش‌ها و تیم‌های مختلف کاری تشویق شود و از پلتفرم‌های داخلی، جلسات منظم و گروه‌های کاری بین‌بخشی برای این منظور استفاده گردد.
- توانایی‌های بهره‌برداران و اکتشاف از طریق ایجاد سیستم‌ها و فرآیندهایی (نظیر تیم‌های نوآوری و بهبود مستمر) تقویت شود تا به سازمان کمک کند هم‌زمان از قابلیت‌های فعلی بهره‌برداری کرده و فرصت‌های جدید را کشف نماید.

در ادامه بر اساس نتایج تحقیق پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی برای محققان ارائه می‌نماییم: به‌منظور رفع محدودیت حجم نمونه و افزایش قدرت آماری پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی، این مدل مفهومی بر روی نمونه‌های آماری بزرگ‌تر (بالای ۲۰۰ یا ۳۰۰ نفر) اجرا گردد تا قدرت آماری آزمون در مدل‌های معادلات ساختاری افزایش یافته و حساسیت مدل برای شناسایی روابط ضعیف‌تر بین متغیرها بهینه‌سازی شود. همچنین، به‌منظور رفع محدودیت تعمیم‌پذیری و ماهیت مقطعی پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران در مطالعات آتی، این مدل را به‌صورت مطالعات چندشرکتی در صنایع مختلف، آزمون کنند تا امکان تعمیم نتایج به سطح کل صنعت فراهم گردد. همچنین، برای جبران ضعف روش مقطعی، استفاده از رویکرد طولی توصیه می‌شود تا تغییرات و تأثیرات بلندمدت متغیرها در طول زمان ردیابی شده و

استدلال‌های علی قوی‌تری ارائه شود. در نهایت، به‌منظور کنترل و کاهش سوگیری داده‌ها، با توجه به محدودیت تک‌منبعی و خوداظهاری در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از داده‌های ثانویه و عینی سازمان (مانند اسناد واقعی عملکرد مالی، گزارش‌های رسمی انتشار آلاینده‌های زیست‌محیطی و مستندات اجرای برنامه‌های مسئولیت اجتماعی) به‌عنوان مکمل یا جایگزین پرسشنامه استفاده گردد. علاوه بر این، اجرای طرح‌های زمانی چندموجی (به‌طوری‌که متغیرهای مستقل و وابسته در فاصله‌های زمانی مختلف از پاسخ‌دهندگان سنجیده شوند) می‌تواند خطر واریانس روش مشترک و سوگیری پاسخ‌دهندگان را کاهش دهد.

References

- Akbari, P., Nazari, K., & Faramarzi, Y. (2023). Predicting consumer loyalty through the role of flow experience, perceived value and corporate social responsibility. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 2(1), 1-23. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.395642.1009>. (in Persian).
- 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>.
- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540. <https://doi.org/10.1002/smj.2343>.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*; Kilmann, L.R., Pondy, D.S., Eds.; North Holland: New York, NY, USA, 67-188.
- Elashry, M. M., & Ali, T. M. (2024). High-performance work systems and organizational ambidexterity: the mediating role of knowledge management systems—evidence from the Egyptian public-telecommunication sector. *Future Business Journal*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00331-7>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>.
- Mankgele, K. (2023). The effect of organizational ambidexterity on the sustainable performance of SMEs in the Limpopo province of South Africa. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(2), 65-72. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2322>.
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & Sánchez-García, E. (2023). The effect of organizational ambidexterity on sustainable performance: a structural equation analysis applied to the Spanish wine industry. *Agribusiness*. <https://doi.org/10.1002/agr.21846>.

- Mokbel Al Koliby, I. S., Abdullah, H. H., & Mohd Suki, N. (2024). Linking entrepreneurial competencies, innovation and sustainable performance of manufacturing SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2021-0480>.
- Naji, M. (2025). Investigating the effect of knowledge management strategy on reducing organizational trauma with respect to the mediating variable of emotional intelligence in small and medium-sized businesses. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(1), 149-171. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.522461.1090>. (in Persian).
- 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>.
- Rahman, M. K., Piprani, A. Z., Mohiuddin, M., Nazir, S., & Shah, A. (2026). Unraveling the Impact of Organizational Ambidexterity: The Role of Integration and Agility in Enhancing Performance amidst Supply Chain Disruptions. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.70028>.
- Restuputri, D. P., Masudin, I., Septira, A. P., Govindan, K., & Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0614>.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2079-2106. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0624>.
- Tabatabaeian, S. H., Pourqasem, M., & Safardoust Markiyeh, A. (2022). An Investigation of the Relationship Between Ambidextrous Organizational Culture and Organizational Performance: Explaining the Role of Strategic Ambidextrous Decisions and Orientations. *Organizational Culture Management*, 20(2), 427-452. <https://doi.org/10.22059/jomc.2021.329465.1008342>. (In Persian).
- Tabejamaat, S., Ahmadi, H., Barmayehvar, B., & Banihashemi, S. (2024). Enhancing Job Satisfaction and Productivity through Knowledge Management Infrastructure: A Case of Construction Industry Buildings. *Buildings*, 14(3), 790. <https://doi.org/10.3390/buildings14030790>.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>.
- Vakili, A., Bagheri, M., Mohebi, S., & Haji Alizadeh, K. (2024). Identifying Knowledge Management Infrastructures to Reduce Employee Mental Absenteeism through Data Mining Techniques. *International Journal of Knowledge Processing Studies (KPS)*, 4(1), 120-131. <https://doi.org/10.22034/kps.2023.394860.1129>.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195. <https://doi.org/10.2307/20650284>.
- Zamanifard, M. H., Salajeghe, S., Kamali, M. J. & Fatehi Rad, N. (2025). Validation of the Knowledge Management Model Based on the Asian Productivity Organization (APO) Model in the Fars Province Water and Wastewater Company. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(1), 260-288. <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.548435.1158>. (in Persian).
- Zaragoza-Sáez, P. C., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Úbeda-García, M. (2023). Corporate social responsibility and strategic knowledge management as mediators between sustainable intangible capital and hotel performance. In *Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism* (pp. 14-36). Routledge.
- Yu, J., & Zhu, L. (2022). Corporate ambidexterity: Uncovering the antecedents of enduring sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 365, 132740. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132740>.