



# The Relationship between Exploratory Learning and Organizational Ambidexterity with the Moderating Role of Entrepreneurship Orientation in Tourism Industry Platforms

Shahram Khalil Nezhad <sup>1✉</sup>

1. Corresponding Author, Department of Business Administration, Faculty of Management & Accounting, Allameh Tabatabai' University, Tehran, Iran. Email: Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: 17. 04. 2024 Revised: 27. 05. 2024 Accepted: 27. 05. 2024</p> <p><b>Keywords:</b> Entrepreneurship Orientation, Exploratory Learning, Open Innovation, Organizational Ambidexterity, Platform Businesses.</p>	<p><b>Introduction:</b> Ambidexter organizations manage paradoxes well and simultaneously benefit from exploration and exploitation, change and stability, efficiency and flexibility, and similar dichotomies. This research, focusing on the online platforms of the tourism industry, seeks to explain the relationship between the variables that have recently gained great importance: exploratory learning and organizational ambidexterity. Also, it examines the effect of the mediating role of open innovation and the moderating role of entrepreneurship orientation. In this regard, the research aimed to investigate the relationship between exploratory learning and organizational ambivalence, considering the moderating role of entrepreneurship in tourism industry platforms.</p> <p><b>Methodology:</b> This research is positivist in terms of paradigm and applied in terms of purpose. It has a quantitative approach, is a descriptive survey in terms of the nature of the method and data collection, and is a cross-sectional study from a temporal viewpoint. Data was collected through a questionnaire. The content and form validity of the questionnaire were confirmed by experts, and its construct validity was confirmed by convergent and divergent validity. Cronbach's alpha and composite reliability showed values above 0.7. The research population was platform businesses active in the field of online booking headquartered in Tehran. According to Cochran's formula, 44 businesses were selected randomly as a sample, and the research questionnaire was given to 1 to 5 key people of these businesses with an organizational position related to the research topic, such as business analysis, planning, product managers, and marketing units. Finally, 104 questionnaires were collected. Data were subjected to descriptive and inferential analyses.</p> <p><b>Findings:</b> The research results revealed a relationship between exploratory learning and organizational ambidexterity. In addition, open innovation was found to be influenced by exploratory learning and affect organizational ambidexterity. Its mediating role was also confirmed. However, the moderating role of entrepreneurial orientation in the relationship between open innovation and organizational ambidexterity was not confirmed.</p> <p><b>Conclusion/ Implications:</b> The research findings revealed the role of organizational learning and entrepreneurial orientation in organizational ambivalence in tourism industry platforms for policymakers. In fact, this research shows that in order to create ambidexterity, it is necessary for corporate tourism industry platforms to focus and invest in the development of exploratory learning. Of course, this exploratory learning should be transformed into the ambidexterity of the organization by passing through the path of open innovation. Therefore, these platforms should also define indicators to measure and monitor the movement of exploratory learning in the right direction.</p>

**Cite this article:** Khalil Nezhad, S. (2024). The Relationship between Exploratory Learning and Organizational Ambidexterity with the Moderating Role of Entrepreneurship Orientation in Tourism Industry Platforms. *Journal of Entrepreneurship Research*, 3(1), 77-92.

**DOI:** <https://doi.org/10.22034/jer.2024.2026655.1103>



© The Author(s).

**Publisher:** Ilam University Press.

## رابطه یادگیری اکتشافی با دوستوانی سازمانی با تعدیل‌گری گرایش به کارآفرینی در پلتفرم‌های صنعت گردشگری

شهرام خلیل‌نژاد<sup>۱</sup> ✉

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

### چکیده

### اطلاعات مقاله

**مقدمه:** سازمان‌های دوستوان به‌خوبی پارادوکس‌ها را مدیریت می‌کنند و هم‌زمان از کشف و بهره‌برداری، تغییر و ثبات، کارایی و انعطاف‌پذیری و دوقطبی‌های مانند آن‌ها بهره می‌گیرند. این پژوهش با تمرکز بر پلتفرم‌های آنلاین صنعت گردشگری به دنبال تبیین رابطه بین متغیرهای یادگیری اکتشافی و دوستوانی سازمانی است که به تازگی اهمیت بالایی یافته‌اند. همچنین، اثر متغیر میانجی نوآوری باز و تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی را در این رابطه بررسی می‌کند. در این راستا، هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین یادگیری اکتشافی با دوستوانی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی در پلتفرم‌های صنعت گردشگری بود.

### نوع مقاله:

مقاله علمی - پژوهشی

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر پارادایم، اثبات‌گرایانه و از منظر هدف، کاربردی است. پژوهش، رویکرد کمی دارد و از نظر روش گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی و از منظر زمانی یک پژوهش مقطعی است. گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه به‌وسیله خبرگان و روایی سازه آن به وسیله روایی همگرا و اگر مورد تأیید قرار گرفتند. در این راستا، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب بخش‌های مختلف پرسشنامه، اعداد بالای ۰/۷ را نشان دادند. جامعه این پژوهش شامل کلیه کسب‌وکارهای پلتفرمی فعال در حوزه رزرو آنلاین مستقر در شهر تهران بودند. با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۴۴ کسب‌وکار به صورت تصادفی ساده (از طریق قرعه‌کشی) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه پژوهش برای پاسخگویی در اختیار ۱ تا ۵ نفر از افراد کلیدی این کسب‌وکارها با جایگاه سازمانی مرتبط با موضوع پژوهش، مانند واحدهای تحلیل کسب‌وکار، برنامه‌ریزی، مدیران محصول و بازاریابی، قرار گرفت. در نهایت، ۱۰۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد که در نهایت با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی، این داده‌های گردآوری‌شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۱/۲۹

### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۳/۰۷

### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۳/۰۷

### کلیدواژه‌ها:

یادگیری اکتشافی،  
دوستوانی سازمانی،  
نوآوری باز،  
گرایش به کارآفرینی،  
کسب‌وکارهای پلتفرمی.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که بین یادگیری اکتشافی و دوستوانی سازمانی رابطه وجود دارد. علاوه بر این، نوآوری باز از یادگیری اکتشافی تأثیر پذیرفته و بر دوستوانی سازمانی اثر می‌گذارد؛ نقش میانجی آن نیز تأیید شد. اما، نقش تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی در رابطه بین نوآوری باز و دوستوانی سازمانی تأیید نشد.

**نتیجه‌گیری / دستاوردها:** یافته‌های پژوهش، نقش یادگیری سازمانی و گرایش به کارآفرینی را در دوستوانی سازمانی در پلتفرم‌های صنعت گردشگری را برای سیاست‌گذاران آشکار نمود. در واقع، این پژوهش نشان می‌دهد که جهت خلق دوستوانی، لازم است پلتفرم‌های صنعت گردشگری سازمانی بر توسعه یادگیری اکتشافی، تمرکز و سرمایه‌گذاری کنند. البته، این یادگیری اکتشافی بایستی با عبور از مسیر نوآوری باز به دوستوانی سازمان تبدیل شود. از این‌رو، این پلتفرم‌ها بایستی شاخص‌هایی نیز برای سنجش و پایش حرکت یادگیری اکتشافی در مسیر مناسب تعریف کنند.

خلیل‌نژاد، شهرام. (۱۴۰۳). رابطه یادگیری اکتشافی با دوستوانی سازمانی با تعدیل‌گری گرایش به کارآفرینی در پلتفرم‌های صنعت گردشگری. *مجله پژوهش‌های کارآفرینی*، ۳ (۱)، ۹۲-۷۷.

### استناد:

DOI: <https://doi.org/10.22034/jer.2024.2026655.1103>

ناشر: انتشارات دانشگاه ایلام

© نویسندگان.



## مقدمه

روند دیجیتال و پلتفرمی شدن صنعت گردشگری مانند دیگر صنایع (Lafuente et al., 2024) فزاینده و قابل تأمل بوده است. یکی از انواع این کسب‌وکارها که در ایران نیز توسعه پیدا کرده است، پلتفرم‌های رزرو آنلاین<sup>۱</sup> هستند که در زمینه ارائه خدمات رزرو بلیط، هتل و اقامتگاه، تورهای مسافرتی و دیگر خدمات فعالیت می‌کنند. گزارش‌های سالانه شرکت‌های فعال در این زمینه نشان می‌دهند که میزان فروش، تعداد کارکنان و همچنین نرخ رشد کاربران این شرکت‌ها در سال ۱۴۰۱ نسبت به سال ۱۴۰۰ رشد قابل توجهی داشته است (Alibaba, Flytoday, Jabama annual reports, 2022). از طرف دیگر، فوکس‌رایت به عنوان یکی از مراجع معتبر پژوهشی در زمینه سفر و گردشگری، گردش مالی این صنعت را در سال ۲۰۲۳ حدود ۱/۶ هزار میلیارد دلار تخمین زده است. در حالی که سهم شرکت‌های ایرانی فعال در این حوزه، کمتر از یک درصد است (Phocuswright, 2023). بنابراین، با وجود رشدهای اخیر، هنوز هم توسعه قابلیت‌های جدید، نوآوری و کارآفرینی در این حوزه امری ضروری به نظر می‌رسد؛ دگرگونی‌هایی که می‌توانند برای این‌گونه کسب‌وکارها مزیت رقابتی به همراه داشته باشند و بقای آن‌ها را در محیط رقابتی متلاطم حفظ کنند (Haki et al., 2024). یکی از این قابلیت‌ها، قابلیت دوستوانی سازمانی است. قابلیت دوستوانی سازمانی را می‌توان توانایی ایجاد تعادل ماهرانه در اکتشاف<sup>۲</sup> فرصت‌های جدید و بهره‌برداری<sup>۳</sup> از توانمندی‌های موجود به منظور تعالی سازمان تعریف نمود (Sarmiento et al., 2024). توانایی اکتشاف به معنای قابلیت حضور در حوزه‌های نوآورانه است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا در فن‌آوری‌ها و بازارهای جدید رقابت کنند. از طرف دیگر، توانایی بهره‌برداری به معنای توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های سازمانی در راستای بهبود کارایی و کاهش هزینه‌های سازمانی است (Zhao et al., 2024). به عقیده پژوهشگران، نبود این قابلیت در کسب‌وکارهای پلتفرمی ممکن است منجر به ایجاد چرخه‌های معیوب گردد که در نهایت منجر به شکست و خروج از بازار رقابتی آن کسب‌وکار شود. به‌عنوان مثال، تمرکز بر کارایی از طریق استانداردسازی ممکن است مانع نوآوری در پلتفرم‌ها شود (Wan et al., 2017). بنابراین مدیران این کسب‌وکارها باید بتوانند این شکل از تضادها و تنش‌های استراتژیک را شناسایی و متعادل کنند. به همین منظور، توسعه قابلیت دوستوانی سازمانی می‌تواند عامل بسیار مهمی برای رفع چنین مسائل استراتژیکی در پلتفرم‌ها باشد (Cao et al., 2023).

ایجاد قابلیت دوستوانی به سادگی رخ نمی‌دهد و نیازمند یادگیری به ویژه از نوع اکتشافی است. یادگیری عملیاتی که به واسطه آن تیم‌های کاری و کارکنان، نوآوری‌های شناسایی شده را جذب می‌کنند و آن‌ها را به فرآیندهای سازمانی تبدیل می‌کنند، در خلق توانایی بهره‌برداری نقش دارد (Yan et al., 2016; Raisch & Birkinshaw, 2008; Arzoumanidis et al., 2022). اما یادگیری اکتشافی برای ایجاد توانایی اکتشاف مفید است. یادگیری اکتشافی به معنای کسب دانش، فرآیندها و مهارت‌های کاملاً جدید است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی در بلندمدت سازگار شوند. در همین راستا، جذب دانش جدید درون کسب‌وکارهای پلتفرمی از طریق یادگیری اکتشافی می‌تواند خلق قابلیت دوستوانی سازمانی را تسریع کند (Tian et al., 2021; Cenamor et al., 2019; Rupčić et al., 2020).

اما علاوه بر این‌ها، به نظر می‌رسد یادگیری اکتشافی اثرگذاری بر دوستوانی سازمانی را از طریق تغییر سطح نوآوری باز (Chesbrough, 2012) جست‌وجو کند. در واقع، می‌توان انتظار داشت که تمایل و توانایی در یادگیری اکتشافی کارکرد نوآوری در سازمان را به‌سوی مرزهای بزرگ‌تری سوق دهد. در حقیقت، سازمان تمایل بیشتری به بهره‌گیری از نیروهای بیرونی مثل مشتریان، رقبا و مانند آن‌ها برای خلق محصولات و خدمات خود پیدا می‌کند. البته، نوآوری باز به‌تنهایی نمی‌تواند منجر به دوستوانی سازمانی شود؛ زیرا تنها در سطح محصول و خدمت مؤثر است و نمی‌تواند منجر به افزایش چشمگیر اکتشاف و

<sup>1</sup> Online Booking

<sup>2</sup> Exploration

<sup>3</sup> Exploitation

بهره‌برداری در سازمان شود. از این رو، به‌نظر می‌رسد نیروی دیگری باید به کمک بیاید. این نیرو یا متغیر گرایش به کارآفرینی یا گرایش کارآفرینانه (Ferreira et al., 2019) است. این متغیر می‌تواند در انتقال ایده‌های اخذ شده از شبکه گسترده به نوآوری و بهره‌برداری در سطح سازمان و خلق کسب‌وکارهای جدید تسهیل‌گر باشد.

پلتفرم‌های رزرو آنلاین در حوزه گردشگری مانند دیگر کسب‌وکارهای پلتفرمی برای کسب موفقیت پایدار باید عناصر و دغدغه‌های متفاوتی را مدیریت بکنند. در واقع، پلتفرم‌ها با خود پارادایم فکری، نظریه‌ها و مفاهیم متفاوتی را به همراه می‌آورند. مفاهیمی چون چندخانگی<sup>۱</sup> (استفاده کاربران از خدمات و محصولات چندین پلتفرم به صورت هم‌زمان)، اثر شبکه‌ای<sup>۲</sup> (افزایش نمایی کاربران به واسطه گسترش شبکه استفاده‌کننده از خدمت یا محصول)، حاکمیت باز (حاکمیت با مشارکت بازیگران بیرونی)، نوآوری‌های مکمل، تفکر اکوسیستمی و مانند آن‌ها (Cusumano et al., 2023; De Meyer and Williamson, 2021; Reillier and Reillier, 2022). این تغییر جهت، خلق و مدیریت قابلیت‌ها و عوامل خاصی را ایجاد می‌کند.

با بررسی ابتدایی پیشینه موجود در این زمینه و همچنین با وجود تلاش سایر پژوهشگران می‌توان گفت تاکنون تأثیر مستقیم یادگیری اکتشافی بر قابلیت دوسوتوانی سازمانی سنجیده نشده است. علاوه بر این، نقش متغیرهایی چون نوآوری باز و گرایش به کارآفرینی که هر دو در ادبیات چند سال اخیر جایگاه رو به رو رشدی داشته‌اند، نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. از این رو، می‌توان بیان کرد که مدل مورد تبیین در این مقاله از نوآوری مفهومی و رابطه‌ای مطلوبی برخوردار است. همچنین، این مطالعه روی یک مدل کسب‌وکار نسبتاً نو و با رشد و فراگیری فزاینده انجام شده است؛ لذا می‌توان گفت مقاله حاضر به لحاظ مورد مطالعه نیز نوآورانه عمل کرده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### یادگیری اکتشافی و دوسوتوانی سازمانی

دیدگاه مبتنی بر دانش<sup>۳</sup>، کسب و تسهیم دانش را یک نیاز ضروری برای سازمان‌ها می‌داند. این دیدگاه دانش را یک دارایی نامشهود و گرانبها برای سازمان معرفی کرده و یادگیری را برای کشف دانش جدید و ایجاد مزیت رقابتی بسیار مهم قلمداد می‌کند (Tu & Wu, 2021). یکی از اقسام یادگیری سازمانی که امروزه به‌عنوان یک قابلیت سازمانی از آن یاد می‌شود، یادگیری سازمانی دوسوتوان<sup>۴</sup> است. پژوهشگران، یادگیری سازمانی دوسوتوان را توانایی یک سازمان برای درگیر شدن با روش‌های یادگیری مکانیکی و تک حلقه‌ای برای بهبود کارایی مدیریتی و شیوه‌های یادگیری ارگانیک و همچنین دو حلقه‌ای برای نوآوری و سازگاری با تغییرات محیطی تعریف نموده‌اند. به عقیده آنان، این قابلیت سازمانی شامل دو نوع یادگیری اکتشافی<sup>۵</sup> و یادگیری بهره‌بردارانه<sup>۶</sup> است (Patterson, 2021). یادگیری اکتشافی بر پایه دانش جدید استوار است و موجب افزایش آزمون و خطا، تغییرپذیری، ریسک‌پذیری و انعطاف‌پذیری کارکنان می‌شود تا سازمان بتواند توانایی دانشی لازم را برای رهایی از وابستگی به مسیر تکراری خود پیدا کند و در نهایت نوآوری سازمانی را تحقق بخشند. دانش جدید و اکتشافات جدید، مبنایی را برای سازمان برای غلبه بر کاستی‌های قابلیت‌های موجود و بهبود پایداری نوآوری سازمان‌ها فراهم می‌آورد (Raymond et al., 2020; Li et al., 2022). یادگیری اکتشافی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات سریع محیط کسب‌وکار همگام شوند (Mainert et al., 2018). توانایی اکتشاف، مقدمه‌ای برای توانایی بهره‌برداری در نظر گرفته می‌شود؛ زیرا بر جستجو، آزمایش و کشف ایده‌های تحول‌آفرینی تمرکز می‌کند که بعداً توسط سازمان، درونی می‌شوند. یادگیری اکتشافی شامل جابجایی پیوسته بین

<sup>1</sup> Multihoming

<sup>2</sup> Network effect

<sup>3</sup> Knowledge Base View (KBV)

<sup>4</sup> Ambidextrous Organizational Learning

<sup>5</sup> Explorative learning

<sup>6</sup> Exploitative learning

گزینه‌ها، برای توسعه پیوستار وسیعی از راه‌حل‌های بالقوه سازمانی است (Raisch & Tushman, 2016; Ojha et al., 2018). از طرفی، به عقیده پژوهشگران به‌کارگیری هم‌زمان توانایی‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه یکی از عوامل مهم برای کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها در دنیای امروزی است. در گذشته این دو توانایی به صورت مجزا در نظر گرفته می‌شدند، اما امروزه بکارگیری هم‌زمان آن‌ها موجب ایجاد قابلیت مهم بنام قابلیت دوستوانی سازمانی می‌شود (Christofi et al., 2024). با توسعه این قابلیت در سازمان‌ها، سایر قابلیت‌های سازمانی نظیر یادگیری تک حلقه‌ای و دوحلقه‌ای و نوآوری سازمانی توسعه پیدا کرده و موجب بهبود کارایی، اثربخشی و فرآیندهای استراتژیک سازمان می‌گردد. در نهایت خلق این قابلیت در سازمان پیش‌نیازی برای بقای سازمان در بلندمدت است (Lee et al., 2017; Cao et al., 2013). علاوه بر این، قابلیت دوستوانی سازمانی می‌تواند بین به‌کارگیری منابع و قابلیت‌های داخلی و خارجی یک پلتفرم تعادل ایجاد کند و بقای آن را در محیط رقابتی ضمانت کند (Lavie, 2006; Wan et al., 2017).

از آنجا که حوزه یادگیری با دانش سازمان مرتبط است، سوزوکی (Suzuki, 2013) توانایی بهره‌برداری را توانایی به‌کارگیری دانش موجود در سازمان به منظور بهبود کارایی آن تعریف می‌کند. همچنین، توانایی اکتشاف را جستجوی دانش جدید برای سازمان تعریف کرده که به موجب آن، ریسک‌پذیری تنوع تولیدات سازمان افزایش می‌یابد. یان و همکاران (Yan et al., 2016) بیان کردند که توسعه یادگیری سازمانی منجر می‌شود تا دوستوانی در قالب ایجاد تعادل بین مسئولیت‌پذیری و کنترل، سازگاری و همسویی و کارایی و انعطاف بروز پیدا کند. سوزا و تاکاهاشی (Souza & Takahashi, 2019) و هاشمی و همکاران (Hashemi et al., 2022) به این نتیجه رسیده‌اند که برای ایجاد دگرگونی مؤثر در سازمان‌ها باید سازمان‌هایی با قابلیت دوستوان ایجاد شود که به‌صورت هم‌زمان قابلیت‌های جدید و ضروری مورد نیاز برای رقابت در محیط پویا را توسعه دهند. حکیمی (Hakimi, 2021) نیز در پژوهش خود بیان کرد که یادگیری‌مداری و دوستوانی نوآوری می‌توانند در عملکرد شرکت‌های فعال در صنعت هتل‌داری مؤثر باشند. بر اساس مطالب فوق نخستین فرضیه پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرد:

فرضیه یکم: یادگیری اکتشافی با دوستوانی سازمانی در پلتفرم‌های رزرو آنلاین رابطه مثبت و معناداری دارد.

### نقش میانجی‌گر نوآوری باز

نوآوری باز نوعی استراتژی در قبال نوآوری است که به واسطه آن، نوآوری صرفاً محصور به درون سازمان نمی‌شود (Carrasco-Carvajal et al., 2023). نوآوری باز بر این باور استوار است که انتشار دانش و همکاری با ذینفعان بیرونی منجر به بقای سازمان در شرایط رقابتی می‌شود. اگر سازمان‌ها با ذینفعان درونی و بیرونی خود به‌منظور بهبود محصولات و ارائه خدمات همکاری کنند، می‌توانند فعالیت‌های نوآورانه خود را به بالاترین سطح ممکن ارتقا دهند (Camilleri et al., 2023). پژوهشگران رویکرد نوآوری باز را جایگزینی برای نوآوری بسته<sup>۱</sup> که محدود به درون مرزهای یک سازمان است، می‌دانند. نوآوری بسته شامل سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه داخلی به همراه استخدام بهترین افراد و ارائه بهترین تجهیزات به آن‌ها است تا بتوانند ایده‌ها و فناوری‌هایی را توسعه دهند که منجر به محصولات یا فرآیندهای جدید شود. اما امروزه، عوامل مختلفی مانند جابجایی شغلی افراد متخصص، حضور فزاینده سرمایه‌های مخاطره‌آمیز و نقش فزاینده پژوهشگران و متخصصین برون سازمانی، رویکرد نوآوری بسته را مورد تردید قرار داده است (Chesbrough, 2012; Ogink et al., 2023).

در این میان، یکی از عواملی که بر نوآوری باز تأثیرگذار است، سیاست سازمان در جستجوگری دانش بیرونی می‌باشد (Stanko & Henard, 2017)؛ به‌همین دلیل نقش توانایی یادگیری اکتشافی برجسته می‌شود. همچنین، پوش و گاروس (Posch & Garaus, 2020) معتقدند که بین گشودگی<sup>۲</sup> (باز بودن) با یادگیری اکتشافی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سازمان‌هایی که یادگیری اکتشافی خود را توسعه می‌دهند، دانش جدید بیرونی را بیشتر از سایر سازمان‌ها جذب کرده و در توسعه

<sup>1</sup> Closed Innovation

<sup>2</sup> Openness

فعالیت‌های نوآورانه خود به کار می‌برند. به‌علاوه، سان و همکاران (Sun et al., 2020) به رابطه مثبت و معنادار نوآوری باز با نوآوری دوستوان و قابلیت مدیریت دانش اشاره کرده‌اند و اذعان دارند که هرچه میزان مشارکت ذینفعان بیرونی در خلق نوآوری در سازمان بیشتر باشد، منابع دانشی بیشتری جذب سازمان شده و در نتیجه، قابلیت مدیریت دانش توسعه پیدا می‌کند. رودساز و همکاران (Roudsaz et al., 2020) نیز در پژوهشی با هدف بررسی رابطه نوآوری باز، مزیت رقابتی و مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که نوآوری باز نقش کلیدی در مدیریت مؤثر سازمان‌ها دارد. از طریق نوآوری باز، شرکت‌ها می‌توانند مدیریت دانش را به یک دارایی تبدیل کنند که نوآوری‌های پایدار را که بر پایدار بودن سازمانی تأثیر می‌گذارد، ترویج دهد.

پس، نوآوری باز می‌تواند بر دوستوانی سازمانی نیز تأثیرگذار باشد (Ardito et al., 2020; Lubatkin et al., 2006). این نوع نوآوری، چون متمرکز بر دانش بیرونی است می‌تواند در تسهیل اکتشاف در سازمان مؤثر باشد (Van Lieshout et al., 2021). همچنین، می‌توان انتظار داشت که این نوع نوآوری به دلیل مشارکت دادن نیروهای بیرونی در تعریف نوآوری‌ها، در بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن‌ها در بهره‌برداری از نوآوری‌های جدید و فعلی نیز مؤثر باشد (Hwang et al., 2023; Lazzarotti et al., 2017). در نهایت با توجه به مطالب بیان شده می‌توان چنین فرض کرد که نوآوری باز می‌تواند نقش میانجی‌گری در رابطه بین یادگیری اکتشافی و دوستوانی سازمانی داشته باشد. لذا سایر فرضیه‌های پژوهش را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:

فرضیه دوم: یادگیری اکتشافی با نوآوری باز در پلتفرم‌های رزرو آنلاین رابطه مثبت و معناداری دارد.

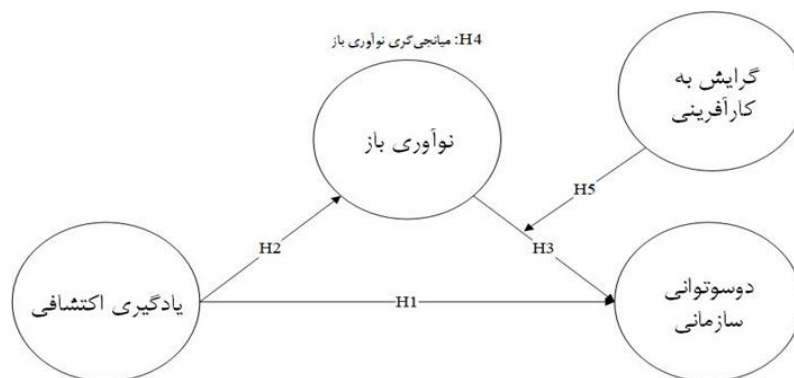
فرضیه سوم: نوآوری باز با دوستوانی سازمانی در پلتفرم‌های رزرو آنلاین رابطه مثبت و معناداری دارد.

فرضیه چهارم: نوآوری باز نقش میانجی در رابطه بین یادگیری اکتشافی و دوستوانی سازمانی دارد.

### نقش تعدیل‌گری گرایش کارآفرینانه

امروزه با توجه به توسعه نوآوری‌ها و لزوم دستیابی به مزیت رقابتی در بازارهای جدید، گرایش کارآفرینانه به‌عنوان یک موضع استراتژیک در جهت کشف فرصت‌ها جایگاه ویژه‌ای در مدیریت استراتژیک و سازمان‌ها پیدا کرده است (Ferreira et al., 2019). از مقاله ساراسواتی و همکاران (Sarasvathy, 2003) این‌گونه برمی‌آید که گرایش کارآفرینانه توانایی سازمان در تشخیص فرصت، کشف فرصت و خلق فرصت را منعکس می‌کند و شین (Shane, 2003) نیز آن را یک حالت پیشگام، بر مبنای شماری از ظرفیت‌ها و فرآیندهای شناختی، مانند دانش پیشین و تجربه، الگوهای شناختی، مهارت‌های پردازش اطلاعات و تعاملات اجتماعی می‌داند. گرایش کارآفرینانه به‌عنوان رویکردی در خلق استراتژی شناخته می‌شود که تأکید آن بر کشف، ابتکار و تعبیر فضای بازی است (Kollmann et al., 2021). گرایش کارآفرینانه، رفتارهای کارآفرینانه، نوآورانه، فعال و همچنین، تغییر نگرش مدیران را برای به‌دست آوردن فرصت‌هایی با نتایج نامعلوم گرد هم می‌آورد (Wales et al., 2021). سو و همکاران (Su et al., 2020) با بررسی ۶۸ کسب‌وکار پلتفرمی در چین به این نتیجه رسیدند که ابعاد سه‌گانه گرایش کارآفرینانه (ریسک‌پذیری، فعال بودن و نوآوری) بر نوآوری مدل کسب‌وکار این پلتفرم‌ها تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد. گمرکی و همکاران (Gomroki et al., 2020) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که گرایش به کارآفرینی و نوآوری باز با یکدیگر رابطه مثبت و معناداری دارند و قابلیت دوستوانی سازمانی نقش میانجی‌گر در رابطه آن‌ها در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط دارد. در مجموع، این سه بُعد موجب گشودگی سازمان نسبت به فناوری‌های جدید، نوآوری و همکاری با ذینفعان بیرونی می‌شود. کسب‌وکارهایی که گرایش کارآفرینانه را در اولویت قرار می‌دهند، تمایل شدیدی به نوآوری دارند و به همین دلیل پیوسته محیط بیرونی خود را پایش کرده و از فرصت‌های پیش رو به بهترین نحو استفاده می‌کنند (Singh & Mehdi, 2022). این چنین کسب‌وکارهایی دانش بیرونی و شریک مناسبی که متناسب با نیازهای داخلی آنهاست و توانایی‌های فعلی آن‌ها را تقویت می‌کند را شناسایی می‌کنند. از سوی دیگر، با بررسی ایده‌ها، اطلاعات و فناوری‌های جدید، ممکن است بازارهای بالقوه‌ای را از طریق سایر کانال‌ها برای ارائه نوآوری‌های خود بیابند و از این طریق، توانایی اکتشاف و بهره‌برداری خود را نشان دهند (Cheng & Huizingh, 2014). به این ترتیب، این سازمان‌ها می‌توانند خود را برای دستیابی به دوستوانی آماده‌تر کنند (Wales et al., 2013). در نهایت، با توجه به این مطالب می‌توان آخرین فرضیه پژوهش حاضر را به شرح زیر بیان نمود:

فرضیه پنجم: گرایش کارآفرینانه نقش تعدیل‌گر در رابطه نوآوری باز و دوستوانی سازمانی دارد. با توجه به مطالب بیان شده و تبیین پیشینه پژوهش و ادبیات مرتبط با هریک از فرضیه‌های پژوهش، می‌توان گفت با وجود تلاش سایر پژوهشگران، تبیین رابطه میان یادگیری اکتشافی با دوستوانی سازمانی به‌ویژه در کسب‌وکارهای پلتفرمی و نیز به‌طور خاص با بهره‌گیری از دو متغیر نوآوری باز و گرایش به کارآفرینی در حوزه صنعت گردشگری ایران مغفول مانده است. در نهایت و با جمع‌بندی مطالب بالا، مدل مفهومی پژوهش در قالب پنج فرضیه و به شرح **Error! Reference source not found.** شکل گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر پارادایم، اثبات‌گرایانه و از منظر هدف، کاربردی است. پژوهش حاضر رویکرد کمی دارد و از نظر ماهیت روش و گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی و از منظر زمانی یک پژوهش مقطعی است. در این پژوهش به‌منظور جمع‌آوری مباحث نظری و توسعه مدل مفهومی پژوهش از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. همچنین، مطالعه میدانی و گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است. برای اندازه‌گیری یادگیری اکتشافی از پرسشنامه لی و هوآنگ (Li & Huang, 2013)، برای اندازه‌گیری دوستوانی سازمانی از پرسشنامه لوباتکین و همکاران (Lubatkin et al., 2006)، برای اندازه‌گیری نوآوری باز از پرسشنامه هانگ و چو (Hung & Chou, 2013) و برای اندازه‌گیری گرایش کارآفرینانه از پرسشنامه والتر و همکاران (Walter et al., 2006) استفاده شده و برای اندازه‌گیری پاسخ‌ها، مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت به کار گرفته شده است. برای آزمون روایی محتوایی پرسشنامه، نسخه‌ای از پرسشنامه در اختیار اساتید حوزه مدیریت استراتژیک، نوآوری، کارآفرینی و شرکت‌های نوپا که شناخت کافی نسبت به مباحث کسب‌وکارهای پلتفرمی، نوآوری و قابلیت‌های سازمانی داشتند، قرار گرفت و پس از اخذ و اعمال بازخورد آنان، پرسشنامه‌ها توزیع گردید. افزون بر این، برای بررسی روایی سازه از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی مرکب مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر آلفای کرونباخ تمامی متغیرها، بالاتر از ۰/۷ به‌دست آمد؛ بنابراین پرسشنامه دارای پایایی لازم است. جامعه این پژوهش کسب‌وکارهای پلتفرمی فعال در حوزه رزرو آنلاین مستقر در شهر تهران بودند. با این که تعداد دقیق این کسب‌وکارها مشخص نیست اما با توجه به آمار رسانه تخصصی و جامع فضای استارت‌آپی ایران، اکوموتیو (Ecomotive, 1403) می‌توان گفت ۵۱ کسب‌وکار پلتفرمی در حوزه رزرو آنلاین اقامتگاه، هتل و بلیط مسافرتی فعالیت دارند. در این راستا و با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۴۴ کسب‌وکار به صورت تصادفی ساده (از طریق قرعه‌کشی) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه پژوهش برای پاسخگویی در اختیار ۱ تا ۵ نفر از افراد کلیدی این کسب‌وکارها با جایگاه سازمانی مرتبط با موضوع پژوهش، مانند واحدهای تحلیل کسب‌وکار، برنامه‌ریزی، مدیران محصول و بازاریابی قرار گرفت و در نهایت ۱۰۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد (دلیل استفاده از بیش از ۱ نفر در هر سازمان

دشواری یافتن و دسترسی به بهترین فرد در هر سازمان، افزایش اعتبار داده‌ها و بهره‌گیری از میانگین نظرات افراد کلیدی بود). از آنجا که مبنای این پژوهش بررسی صنعت است و هر شرکت یک نمونه به حساب می‌آید، در نهایت میانگینی از پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان هر کسب‌وکار به دست آمد و در نتیجه مبنای تحلیل‌ها همان ۴۴ کسب‌وکار پلتفرمی قرار گرفت. در این پژوهش روش تحلیل داده‌ها، آمار توصیفی و آمار استنباطی به شیوه تحلیل روابط بین متغیرها از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل است و از نرم‌افزار SmartPLS نسخه سه برای انجام تحلیل آماری استنباطی و از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ برای تحلیل آمار توصیفی استفاده گردید.

## یافته‌ها

۸۳ درصد از مشارکت‌کنندگان در مطالعه، مرد و ۱۷ درصد زن بودند. همچنین، بیش از ۸۰ درصد مشارکت‌کنندگان از تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری مرتبط با سمت سازمانی خود برخوردار بودند که این موضوع نشان‌دهنده تخصص افراد در پاسخ به پرسش‌های پژوهش می‌باشد. اما، با توجه به این اکثر کسب‌وکارهای مورد مطالعه این پژوهش ماهیت نوپا داشته‌اند، به همین دلیل سن سازمانی آن‌ها کم است و میزان سابقه کار افراد در این سازمان‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها با اندازه و سن بیشتر متفاوت است؛ به گونه‌ای که بر مبنای یافته‌های پژوهش، حدود ۶۰ درصد افراد از تجربه کاری کمتر از سه سال برخوردار بودند. در اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره‌های آزمون، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش یکی از مراحل اساسی و حیاتی است. قبل از هر اقدام، استنتاج منطقی و اطمینان از صحت فرضیات پژوهش از اهمیت بالایی برخوردار است. برای این منظور، آگاهی از توزیع داده‌ها و ارزیابی فرضیات آماری مورد استفاده ضروری است. در این پژوهش، برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. این آزمون برای بررسی تطابق توزیع داده‌ها با توزیع نرمال مورد استفاده قرار می‌گیرد. با اجرای این آزمون اطمینان حاصل می‌شود که داده‌ها به صورت آماری از توزیع نرمال پیروی می‌کنند یا خیر. این اطلاعات اساسی برای اعتبارسنجی و صحت تحلیل‌های آماری و استنتاج‌های پژوهشی است.

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون t	سطح معناداری	نتیجه آزمون
یادگیری اکتشافی	۴۴	۳/۵۷	۰/۵۷	۰/۱۴۵	۰/۰۲۵	نرمال نیست
دوستوانی سازمانی	۴۴	۳/۳۴	۰/۶۱	۰/۱۴۸	۰/۰۱۴	نرمال نیست
نوآوری باز	۴۴	۳/۸۶	۰/۵۳	۰/۱۴۲	۰/۰۱۹	نرمال نیست
گرایش کارآفرینانه	۴۴	۳/۱۱	۰/۴۵	۰/۱۳۹	۰/۰۱۱	نرمال نیست

همان‌طور که در جدول ۱، مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش کوچک‌تر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه این متغیرها دارای توزیع نرمال نیستند. از آنجا که توزیع داده‌ها نرمال نبوده و تعداد نمونه کم است، از روش حداقل مجذورات جزئی در PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. روش PLS بر اساس برآورد کمترین مجذورات با هدف اولیه بهینه ساختن تبیین واریانس در سازه‌های وابسته معادلات ساختاری است. مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS شامل دو مرحله آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری می‌باشد که در ادامه نتایج آن شرح داده خواهد شد. به منظور تحلیل ساختار درونی و روایی پرسشنامه و شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده هر متغیر آشکار، از ابزار تحلیل عاملی تأییدی (Hooman, 1402) استفاده شده است. در جدول ۲، نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای پرسش‌های پرسشنامه آورده شده است. در این پژوهش، برای ارزیابی مدل از بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده و همچنین از جذر میانگین واریانس استخراج شده برای ارتباط بین سازه‌ها استفاده شده است. این اطلاعات مفیدند تا صحت و قابل اطمینان بودن ساختارهای عاملی ارائه شده را ارزیابی کرده و اطلاعات لازم برای تفسیر صحیح داده‌ها را فراهم سازند.

برای بررسی اعتبار هر یک از گویه‌ها، بار عاملی آنها باید حداقل از ۰/۴ بیشتر باشد که مطابق جدول ۵، تمامی گویه‌ها از شرط لازم برخوردار هستند. برای بررسی پایایی ترکیبی هر یک از سازه‌ها، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۵، نشان داده شده است آلفای کرونباخ برای هر چهار متغیر پژوهش بالای ۰/۷ است که پایایی همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. مقدار پایایی ترکیبی نیز برای هر چهار متغیر از مقدار ۰/۵ بالاتر است که نشان می‌دهد متغیرها از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردار هستند.

جدول ۲. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، AVE، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق

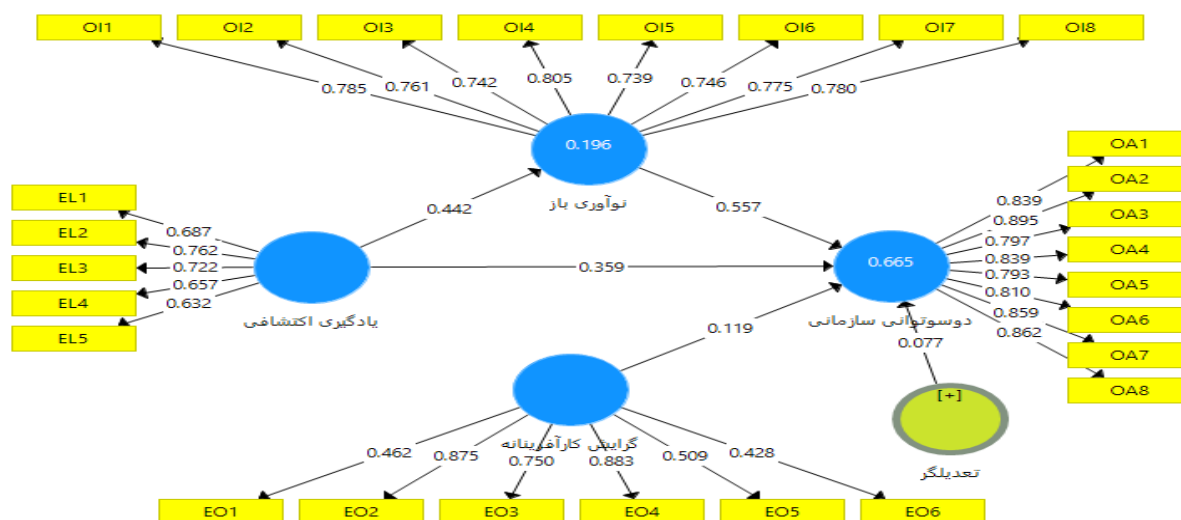
متغیر	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
یادگیری اکتشافی	EL1	۰/۶۸۷	۰/۶۹۲	۰/۸۲۲	۰/۷۳۵
	EL2	۰/۷۶۲			
	EL3	۰/۷۲۲			
	EL4	۰/۶۵۷			
	EL5	۰/۶۳۲			
دوست‌توانی سازمانی	OA1	۰/۸۳۹	۰/۷۰۱	۰/۹۴۹	۰/۹۳۹
	OA2	۰/۸۹۵			
	OA3	۰/۷۹۷			
	OA4	۰/۸۳۹			
	OA5	۰/۷۹۳			
	OA6	۰/۸۱۰			
	OA7	۰/۸۵۹			
	OA8	۰/۸۶۲			
نوآوری باز	OI1	۰/۷۸۵	۰/۵۸۸	۰/۹۲۰	۰/۹۰۰
	OI2	۰/۷۶۱			
	OI3	۰/۷۴۲			
	OI4	۰/۸۰۵			
	OI5	۰/۷۳۹			
	OI6	۰/۷۴۶			
	OI7	۰/۷۷۵			
	OI8	۰/۷۸۰			
گرایش کارآفرینانه	EO1	۰/۴۶۲	۰/۵۰۸	۰/۸۲۵	۰/۷۵۵
	EO2	۰/۸۷۵			
	EO3	۰/۷۵۰			
	EO4	۰/۸۸۳			
	EO5	۰/۵۰۹			
	EO6	۰/۴۲۸			

جدول ۳. میانگین واریانس استخراج شده و همبستگی بین متغیرهای تحقیق

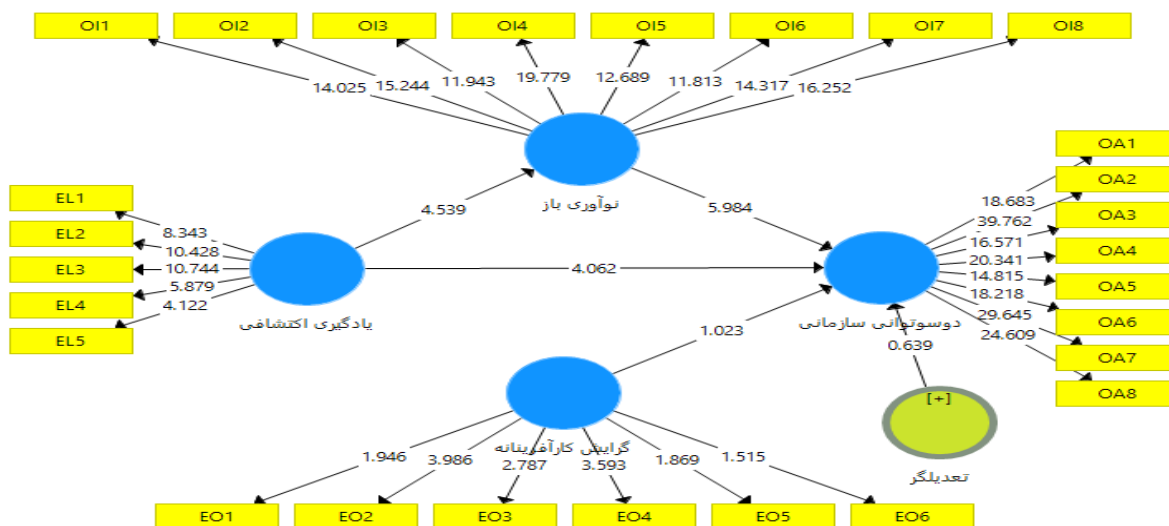
یادگیری اکتشافی	دوست‌توانی سازمانی	نوآوری باز	گرایش کارآفرینانه
یادگیری اکتشافی	۰/۸۹۵		
دوست‌توانی سازمانی	۰/۶۳۸	۰/۸۳۷	
نوآوری باز	۰/۵۷۳	۰/۷۷۸	۰/۵۸۰
گرایش کارآفرینانه	۰/۴۰۲	۰/۴۶۷	۰/۴۷۰

روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند (Hooman, 1402). همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE بزرگتر باشد (Hooman, 1402). با توجه به جدول ۲، هر سه شرط فوق برقرار بوده، در نتیجه پرسشنامه از روایی همگرا برخوردار است. همچنین، چنان‌چه جذر میانگین واریانس استخراج شده برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن

متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی و اگرایی آن متغیر تأیید می‌شود. در جدول ۳، اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند. در داده‌های جدول ۳، جذر واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است، بنابراین روایی و اگرایی پرسشنامه مورد تأیید است. پس از بررسی مدل اندازه‌گیری، نوبت به بررسی و آزمون مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. خروجی مدل ساختاری پژوهش در شکل ۲، نشان داده شده است.



شکل ۳. ضرایب مسیر استاندارد مدل مفهومی پژوهش



شکل ۴. نتایج آزمون تی- استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر

برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استراپ، مقادیر آزمون تی- استیودنت محاسبه شده است. ضریب مسیر سه فرضیه اولیه پژوهش در سطح ۰/۰۱ معنادار است زیرا مقادیر آزمون تی- استیودنت بیشتر از ۲/۵۸ است. شکل ۳، نتایج این آزمون را برای بررسی معناداری ضرایب مسیر نشان می‌دهد.

حال نوبت به بررسی اعتبار مدل می‌رسد که نتایج آن در جدول ۴، ارائه شده است. معیار  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مقدار  $R^2$  در جدول ۴، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. معیار  $Q^2$  نیز قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند. مقدار  $Q^2$  در جدول ۴، نشان از قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۴. مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$  متغیرهای تحقیق

ردیف	متغیر	$R^2$	$Q^2$
۱	نوآوری باز	۰/۱۹۶	۰/۳۹۸
۲	دوستوانی سازمانی	۰/۶۶۵	۰/۴۶۳

برای بررسی برازش کلی یک مدل از GOF استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

برای محاسبه GOF به مقادیر جدول ۵ نیاز است.

جدول ۵. مقادیر Communality و  $R^2$  متغیرهای تحقیق

متغیر	Communality	$R^2$
یادگیری اکتشافی	۰/۴۸۰	-----
دوستوانی سازمانی	۰/۷۰۱	۰/۶۶۵
نوآوری باز	۰/۵۸۸	۰/۱۹۶
گرایش کارآفرینانه	۰/۴۶۰	-----
میانگین	۰/۵۵۷	۰/۴۳۰

جدول ۶. سایر شاخص‌های برازش مدل

شاخص	حد مطلوب	مقدار بدست آمده	نتیجه
SRMR	< ۰/۰۵	۰/۰۳۶	مناسب
$\frac{\chi^2}{df}$	۵-۱	۳	مناسب
NFI	> ۰/۹	۱/۴۶۱	مناسب

جدول ۷. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیات پژوهش

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر	t-value	نتیجه آزمون
۱	یادگیری اکتشافی $\leftarrow$ دوستوانی سازمانی	۰/۳۵۹	۴/۰۶۲	تأیید
۲	یادگیری اکتشافی $\leftarrow$ نوآوری باز	۰/۴۴۲	۴/۵۳۹	تأیید
۳	نوآوری باز $\leftarrow$ دوستوانی سازمانی	۰/۵۵۷	۵/۹۸۴	تأیید
۴	نقش میانجی‌گر نوآوری باز	در ادامه به تفصیل توضیح داده می‌شود		
۵	نقش تعدیل‌گر گرایش کارآفرینانه	۰/۰۷۷	۰/۶۳۹	رد

مقدار GOF برای مدل پژوهش مقدار ۰/۴۸ به دست آمد که بالاتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ است (Henseler & Sarstedt, 2012). این مقدار نشان از توان مناسب مدل در پیش‌بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد. علاوه بر شاخص GOF، سایر شاخص‌های سنجش برازش مدل در جدول ۶، گزارش شده‌اند.

برای بررسی فرضیه‌های تحقیق و آزمون معناداری ضرایب مسیر بین متغیرها از خروجی نرم‌افزار استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج معناداری آنها در جدول ۷ ارائه شده است. همچنین، برای بررسی اثر متغیر میانجی از آزمون سوبل استفاده شد. اگر مقدار Z حاصل از این آزمون بالاتر از ۱/۹۶ باشد، اثر متغیر میانجی معنادار است. مقدار Z-value از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$z \text{ -value} = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times s_a^2) + (a^2 \times s_b^2) + (s_a^2 \times s_b^2)}}$$

جدول ۸، مقادیر فرمول آزمون سوبل را شرح و مقادیر محاسبه شده برای فرضیه پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۸. مقادیر آزمون سوبل (میانجی‌گری نوآوری باز)

متغیر	تعریف	مقدار محاسبه شده
a	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل (یادگیری اکتشافی) و میانجی (نوآوری باز)	۰/۴۴۲
b	مقدار ضریب مسیر میان متغیر میانجی (نوآوری باز) و وابسته (دوسوتوانی سازمانی)	۰/۵۵۷
c	مقدار ضریب مسیر میان متغیر مستقل (یادگیری اکتشافی) و وابسته (دوسوتوانی سازمانی)	۰/۳۵۹
Sa	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر مستقل و میانجی	۰/۰۲۴
Sb	خطای استاندارد مربوط به مسیر میان متغیر میانجی و وابسته	۰/۱۶۹
Z	آماره آزمون سوبل	۳/۲۴۴

با توجه به جدول ۸، مقدار Z-value یا همان آماره آزمون سوبل برابر ۲/۵۸۲ است که بالاتر از ۱/۹۶ است. بنابراین نوآوری باز در رابطه میان یادگیری اکتشافی و دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی‌گر دارد. علاوه بر آزمون سوبل، می‌توان از آماره شمول واریانس (VAF) به منظور تعیین شدت تأثیر متغیر میانجی استفاده کرد. از این آماره برای تعیین شدت اثر غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی استفاده می‌شود که مقدار آن بین ۰ و ۱ است و هرچه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، بیانگر قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی است. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد. مقدار این آماره از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$VAF = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

با توجه به مقادیر جدول ۸، مقدار آماره VAF برابر ۰/۴۰۶ به‌دست آمده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه یادگیری اکتشافی با قابلیت دوسوتوانی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی نوآوری باز و تعدیل‌گر گرایش به کارآفرینی در کسب‌وکارهای پلتفرمی حوزه رزرو آنلاین در صنعت گردشگری انجام شده است. مطالعه حاضر می‌تواند بر دانش موجود در زمینه پژوهش‌های پیرامون کسب‌وکارهای پلتفرمی صنعت گردشگری نقش قابل توجهی داشته باشد. در این پژوهش سعی شد تا با در نظر گرفتن متغیرهای نوآوری باز و گرایش کارآفرینانه به‌عنوان میانجی و تعدیل‌گر، ارتباط بین دو متغیر اصلی پژوهش برجسته‌تر شود و از طریق بسط مدل، ادبیات موجود در این زمینه تکمیل‌تر گردد. پژوهش حاضر می‌تواند راهگشای مدیران و سیاست‌گذاران این کسب‌وکارها در سطح خرد و کلان کشور و مبنایی برای پژوهش‌های بعدی باشد. در ادامه هریک از فرضیه‌های پژوهش مورد بحث و تحلیل قرار خواهند گرفت و متناظر با نتیجه آن‌ها پیشنهادها کاربردی برای مدیران کسب‌وکارهای پلتفرمی رزرو آنلاین ارائه خواهد شد.

براساس یافته‌ها، آماره معناداری بین متغیرهای یادگیری اکتشافی و دوستوانی سازمانی برابر  $۴/۰۶۲$  است که بزرگتر از  $۱/۹۶$  است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. ضریب مسیر میان این دو متغیر،  $۰/۳۵۹$  است که میزان تأثیر مثبت و قابل قبول یادگیری اکتشافی بر دوستوانی سازمانی در پلتفرم‌های رزرو آنلاین فعال در صنعت گردشگری را نشان می‌دهد. در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های سوزا و تاکاهاشی (Souza & Takahashi, 2019)، سوزاکی (Suzuki, 2013)، لی و همکاران (Lee et al., 2017)، اجها و همکاران (Ojha et al., 2017)، رایش و تاشمن (Raisch & Tushman, 2016)، هاشمی و همکاران (Hashemi et al., 2022) و حکیمی (Hakimi, 2021) هم‌سو است. در این راستا، به مدیران کسب‌وکارهای پلتفرمی رزرو آنلاین پیشنهاد می‌شود نگاه تک‌بعدی به یادگیری نداشته باشند، آن را فراتر از بهبود وضع موجود ببینند، توانایی اکتشاف و جذب دانش جدید را در سازمان خود توسعه دهند، به این امر سرمایه تخصیص دهند و شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان را در این راستا تعریف کنند تا از این طریق قابلیت دوستوانی سازمانی را خلق و توسعه دهند. همچنین، با تعریف شاخص‌هایی در حوزه دوستوانی کنترل کنند که آیا رابطه مورد نظر بین این دو متغیر ایجاد شده و نتایج مورد نظر محقق شده‌اند یا خیر.

براساس یافته‌ها، آماره معناداری بین متغیرهای یادگیری اکتشافی و نوآوری باز برابر  $۴/۵۳۹$  است که بزرگتر از  $۱/۹۶$  است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. ضریب مسیر میان این دو متغیر،  $۰/۴۴۲$  است که میزان تأثیر مثبت و قابل قبول یادگیری اکتشافی بر نوآوری باز در پلتفرم‌های رزرو آنلاین فعال در صنعت گردشگری را نشان می‌دهد؛ در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های سان و همکاران (Sun et al., 2020)، پوش و گاروس (Posch & Garaus, 2020) و استانکو و هنارد (Stanko & Henard, 2017) مطابقت دارد. در این راستا، به مدیران کسب‌وکارهای پلتفرمی رزرو آنلاین پیشنهاد می‌شود تا بسترهای لازم به‌منظور جذب دانش جدید و توانایی استفاده آن را در سازمان خود توسعه دهند تا از این طریق بتوانند مشارکت سایر ذینفعان بیرونی سازمان را در امور کسب‌وکارشان تسهیل کنند. جذب دانش برون سازمانی از طریق ذینفعان مانند مشتریان برای پلتفرم‌ها یک امر ضروری برای کسب مزیت رقابتی و توسعه پایدار آن‌ها است. برای سنجش این که آیا سرمایه‌گذاری و تمرکز سازمان بر یادگیری اکتشافی منجر به نوآوری باز شده است یا خیر باید شاخص‌های کنترلی نیز در این زمینه تعریف نمود؛ به‌عنوان مثال، برای بررسی میزان تحقق نوآوری باز می‌توان درصد محصولات جدید سازمان که برخاسته از ایده‌های بیرونی هستند را در نظر گرفت.

براساس یافته‌ها، آماره معناداری بین متغیرهای نوآوری باز و دوستوانی سازمانی برابر  $۵/۹۸۴$  است که بزرگتر از  $۱/۹۶$  است و نشان‌دهنده معناداری ارتباط میان این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. ضریب مسیر میان این دو متغیر،  $۰/۵۵۷$  است که میزان تأثیر مثبت و قابل قبول نوآوری باز بر دوستوانی سازمانی در پلتفرم‌های رزرو آنلاین فعال در صنعت گردشگری را نشان می‌دهد؛ در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های هوانگ و همکاران (Hwang et al., 2023)، آردیتو و همکاران (Ardito et al., 2020) و لوباتکین و همکاران (Lubatkin et al., 2006) مطابقت دارد. در این راستا، به مدیران کسب‌وکارهای پلتفرمی رزرو آنلاین پیشنهاد می‌شود تا از طریق ایجاد سامانه‌های نوآوری باز، مشارکت ذینفعان را در امور خود تسهیل کنند. این امر منجر به جذب دانش جدید شده و به سازمان کمک می‌کند که همزمان با بهبود قابلیت‌های خود بتواند فرصت‌های موجود در محیط رقابتی را شناسایی کرده و از آن‌ها استفاده کند. بدین منظور بایستی دو اصل شفافیت و شمول را در سازمان ترویج کرد. طبق این دو اصل سازمان هم باید نسبت به بازیگران بیرونی شفاف‌تر باشد تا بدین ترتیب اعتماد آن‌ها را جلب کند، و هم باید تنوع آن‌ها را در آغوش بگیرد.

براساس یافته‌ها، آماره معناداری آزمون سوبل برای سنجش نقش میانجی‌گر نوآوری باز برابر  $۳/۲۴۴$  است که بزرگتر از  $۱/۹۶$  بوده و نشان‌دهنده تأیید فرضیه مورد نظر در سطح اطمینان ۹۹ درصد است. همچنین آماره آزمون VAF برابر  $۰/۴۰۶$  است که می‌توان چنین نتیجه گرفت که ۴۰ درصد از اثر کل یادگیری اکتشافی بر دوستوانی سازمانی به‌صورت غیرمستقیم توسط متغیر

میانجی نوآوری باز محقق می‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های لازاراتو و همکاران (Lazzarotti et al., 2017) و رودساز و همکاران (Roudsaz et al., 2020) مطابقت دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود تا مدیران کسب‌وکارهای مذکور با توسعه سامانه نوآوری باز و تسهیل مشارکت ذینفعان سازمان مانند مشتریان و سهامداران، تعامل بین سازمان و آن‌ها را بهبود بخشیده تا از این طریق، دانش جدید وارد سازمان شود و بر بهبود قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید تأثیر بگذارد. این مشارکت می‌تواند پلتفرم‌ها را از حالت بسته بودن به حالت تعاملی درآورد. استفاده از فناوری‌های نوین تحلیل داده‌ها و تسهیم دانش تسهیل‌گر خواهد بود.

براساس یافته‌ها، آماره معناداری متغیر تعدیل‌گر گرایش کارآفرینانه برابر  $0/639$  است که کوچکتر از  $1/96$  است و نشان‌دهنده عدم معناداری میانجی‌گری این متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. بنابراین متغیر گرایش کارآفرینانه نمی‌تواند به‌عنوان تعدیل‌گر در رابطه بین متغیرهای نوآوری باز و دوستوانی سازمانی تأثیر معناداری داشته باشد؛ در نتیجه این فرضیه تأیید نمی‌شود. نتیجه این فرضیه با نتایج پژوهش‌های سو و همکاران (Su et al., 2020)، سینگ و مهدی (Singh & Mehdi, 2022)، (Wales et al., 2013) و گمرکی و همکاران (Gomroki et al., 2020) مغایرت دارد. شاید این امر ناشی از آن باشد که گرایش کارآفرینانه بیش از آن که بر متغیر دوستوانی سازمانی مؤثر باشد، تنها یک سوی آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع، اگر سازمان گرایش به کارآفرینی داشته باشد بیش از آن که به‌سمت بهره‌برداری حرکت کند به‌سمت نوآوری پیش می‌رود و نقش معناداری در بهره‌برداری ایفا نمی‌کند. از این‌رو، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود مرز مشخصی برای کارآفرینی تعریف کنند تا سازمان دچار گسست‌های فراوان و هزینه‌های برخاسته از آن نشود.

درنهایت، باید گفت پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی مواجه بود. اولین محدودیت آن بود که در بررسی مدل مفهومی پژوهش در کسب‌وکارهای پلتفرمی رزرو آنلاین، متغیرهایی مانند اندازه آن‌ها در نظر گرفته نشده است، درحالی که این عوامل می‌توانند نقش خاصی را در تعدیل نتایج پژوهش ایفا کنند. محدودیت‌های ناشی از روش پژوهش و نیز ابزار مورد استفاده یعنی پرسشنامه هم از دیگر محدودیت‌ها به‌شمار می‌روند. همچنین، این پژوهش در عرصه‌ای خاص و برای سازمان‌هایی خاص انجام شده و قابل تعمیم نیست. افزون بر این‌ها قابلیت تعمیم زمانی این پژوهش نیز با توجه به رویکرد مقطعی آن مورد تردید است. در این راستا، پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی ویژگی‌های متفاوت سازمان‌ها (مانند اندازه، سن و ...) در نظر گرفته شوند و حتی انجام تحلیل‌های تطبیقی بر اساس آن‌ها توصیه می‌شود. همچنین، انجام پژوهش‌های اکتشافی و کیفی برای تبیین بهتر روابط و مفاهیم می‌تواند در تبیین عمیق‌تر مدل مؤثر باشد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود از مصاحبه و دیگر روش‌های گردآوری داده برای تعمیق نتایج پژوهش بهره گرفته شود. انجام پژوهش‌های طولی جهت بررسی مدل در بازه‌های زمانی مختلف از دیگر پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی است.

## References

- Alibaba annual report. (2022). Retrieved from <https://www.alibaba.ir/mag/alibabastories/alibaba-annual-report-1401/>
- Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*, 119, 321-329.
- Arzoumanidis, I., Petti, L., & Raggi, A. (2022). Online booking platforms: Towards making more sustainable choices. *Cleaner Production Letters*, 3, 100009.
- Camilleri, M. A., Troise, C., Strazzullo, S., & Bresciani, S. (2023). Creating shared value through open innovation approaches: Opportunities and challenges for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4485-4502.
- Cao, L., Mohan, K., Ramesh, B., & Sarkar, S. (2013). Evolution of governance: Achieving ambidexterity in IT outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 115-140.
- Cao, L., West, B., Ramesh, B., Mohan, K., & Sarkar, S. (2023). A platform-based approach to ambidexterity for innovation: An empirical investigation in the public sector. *International Journal of Information Management*, 68, 102570.
- Carrasco-Carvajal, O., Castillo-Vergara, M., & García-Pérez-de-Lema, D. (2023). Measuring open innovation in SMEs: an overview of current research. *Review of Managerial Science*, 17(2), 397-442.

- Cenamora, J., Parida, V., & Wincenc, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206.
- Cheng, C. C., & Huizingh, E. K. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of product innovation management*, 31(6), 1235-1253.
- Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.
- Christofi, M., Stylianou, I., Hadjielias, E., De Massis, A., & Kastanakis, M. N. (2024). Tackling pandemic-related health grand challenges: the role of organizational ambidexterity, social equality, and innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 347-378.
- Cusumano, M., Gawer, A., and Yoffey, D. (2023). *Business of Platforms* (2nd ed.). Translators: Shahram Khalil Nezhad, Maysam Varzi. and Najma Nazimi. Translator) Tehran: Aryana Qalam.
- De Meyer, A., and Williamson, P. (2021). *Ecosystem Edge*. Translators: Shahram Khalil Nezhad. And Mojtaba Miri. Tehran: Way2Pay.
- Ecomotive. (2024). Retrieved from Travel ticket reservation/Startup-list: <https://ecomotive.ir/startups-list/travel-ticket/>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2019). Entrepreneurship research: mapping intellectual structures and research trends. *Review of Managerial Science*, 13(1), 181-205.
- Flytoday annual report. (2022). Retrieved from <https://www.flytoday.ir/blog/1401-annualreport/>
- Gomarki, Fatemeh., Imani, Abdul Majid., and Zivdar, Mehdi. (2019). Investigating the mediating role of organizational ambidexter in the relationship between open innovation and entrepreneurial orientation of small and medium-sized companies operating in the industrial country of Zahedan. *Journal of Public Management Research*, 13(50), 205-230.
- Haki, K., Blaschke, M., Aier, S., Winter, R., & Tilson, D. (2024). Dynamic capabilities for transitioning from product platform ecosystem to innovation platform ecosystem. *European journal of information systems*, 33(2), 181-199.
- Hakimi, Iman. (2021). Improving hotel industry performance through high performance work systems: the mediating role of learning orientation, employee flexibility and innovation ambidextrous. *Journal of Innovation and Value Creation*, 10(20), 203-218.
- Hashemi, Marzieh., Fallah, Vahid., and Taheri, Fatima. (2022). The impact of developing technological learning in educational organizations with a two-level skill approach (case study: Mazandaran province). *Journal of Education in Law Enforcement Science*, 10(36), 151-182.
- Henseler, J., and Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling, *Computational Statistics*, 28(2), 565-580.
- Hooman, Heydar Ali. (2023). *Modeling structural equations using LISREL software* (9th edition). Tehran, side.
- Hossain, M. A., Akter, S., Yanamandram, V., & Strong, C. (2024). Navigating the platform economy: Crafting a customer analytics capability instrument. *Journal of Business Research*, 170, 114260.
- Hung, K. P., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380.
- Hwang, B. N., Lai, Y. P., & Wang, C. (2023). Open innovation and organizational ambidexterity. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 862-884.
- Jabama Annual Report. (2022). Retrieved from <https://www.jabama.com/mag/jabamas-1401-report-was-publishe/>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Niemand, T., Hensellek, S., & de Cruppe, K. (2021). A configurational approach to entrepreneurial orientation and cooperation explaining product/service innovation in digital vs. non-digital startups. *Journal of Business Research*, 125, 508-519.
- Lafuente, E., Acs, Z. J., & Szerb, L. (2024). Analysis of the digital platform economy around the world: A network DEA model for identifying policy priorities. *Journal of Small Business Management*, 62(2), 847-891.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lazzarotti, V., Manzini, R., Nosella, A., & Pellegrini, L. (2017). Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 105-118.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Li, X., Qiang, Q., Huang, L., & Huang, C. (2022). How knowledge sharing affects business model innovation: an empirical study from the perspective of ambidextrous organizational learning. *Sustainability*, 14(10), 6157.
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304-313.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.
- Mainert, J., Niepel, C., Lans, T., & Greiff, S. (2018). How employees perceive organizational learning: construct validation of the 25-item short form of the strategic learning assessment map (SF-SLAM). *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 57-75.
- Ogink, R. H., Goossen, M. C., Romme, A. G. L., & Akkermans, H. (2023). *Mechanisms in open innovation: A review and synthesis of the literature*. *Technovation*, 119, 102621.

- Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. C. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*, 204, 70-82.
- Patterson, L. J. (2021). Becoming an Ambidextrous Learning Organization: Leadership for Confidence in a Resource-Dependent Nonprofit Environment.
- Phocuswright. (2023). Retrieved from [www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/US-Online-Travel-Agency-Market-Report-2022-to-2026](http://www.phocuswright.com/Travel-Research/Market-Overview-Sizing/US-Online-Travel-Agency-Market-Report-2022-to-2026).
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, 53(6), 101878.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., & Tushman, M. L. (2016). Growing new corporate businesses: From initiation to graduation. *Organization Science*, 27(5), 1237-1257.
- Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A. M., Ortiz de Guinea, A., & Uwizeyemungu, S. (2020). Information technology-enabled explorative learning and competitive performance in industrial service SMEs: a configurational analysis. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1625-1651.
- Reillier, L., & Relier, B. (2022). *Platform strategy*. Translators: Shahram Khalil Nezhad, Vahidah Noorani, Sahar Shayan, and Nahid Majidian. Tehran: Adiban Rooz.
- Roudsaz, Habib., Seyyed Naqhavi, Mir Ali. and Abdoli Masinan, Faiza. (2020). The impact of open innovation on competitive advantage with the mediating role of knowledge management. *Journal of Industrial Management Studies*, 18(59), 117-150.
- Rupčić, N., Majić, T., & Stjepandić, J. (2020). Emergence of business ecosystems by transformation of platforms through the process of organizational learning. *Journal of Industrial Integration and Management*, 5(02), 181-203.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, S. R. and Venkataraman, S. (2003). *Three views of Entrepreneurial opportunity*. In Handbook of Entrepreneurship Research, Edited by Z. J. Acs and D. B. Audretsch. NY: Springer
- Sarmiento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship*. Massachusetta: Edward Elgar.
- Singh, L. B., & Mehdi, S. A. (2022). Entrepreneurial orientation & entrepreneurial intention: Role of openness to experience as a moderator. *The international journal of management education*, 20(3), 100691.
- Souza, C. P. D. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411.
- Stanko, M. A., & Henard, D. H. (2017). Toward a better understanding of crowdfunding, openness and the consequences for innovation. *Research Policy*, 46(4), 784-798.
- Su, J., Zhang, S., & Ma, H. (2020). Entrepreneurial orientation, environmental characteristics, and business model innovation: a configurational approach. *Innovation*, 22(4), 399-421.
- Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y. (2020). Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(1), 15-28.
- Suzuki, O. (2013). "Prior learning characteristics as antecedents of organizational ambidexterity: explaining transitions across alternative learning modes in organizations", presented at the International Conference on Organizational Learning, Washington, DC, available at: <http://www.olkc2013.com/sites/www.olkc2013.com/files/downloads/126.pdf>.
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2021). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414-438.
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504-516.
- van Lieshout, J. W., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 34(5), 622-633.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of business venturing*, 21(4), 541-567.
- Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, 9(5), 734.
- Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*, 29(3), 647-667.
- Zhao, F., Wang, L., Chen, Y., Hu, W., & Zhu, H. (2024). Green human resource management and sustainable development performance: organizational ambidexterity and the role of responsible leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12391.