

Identification of Key Components of Smart Customer Relationship Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Artificial Intelligence: A Thematic Analysis Approach

1. Foroozan Sharififar¹: Department of Business Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2. Manouchehr Niknam^{2*}: Department of Business Management, Marketing Branch, Faculty of Management, Ghazali Higher Education Institute, Qazvin, Iran.

3. Mehdi Zakipour³: Department of Business Management, Qa.C., Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: Info@ghazali.ac.ir

Abstract:

The present study aims to identify the dimensions and key components of customer relationship management (CRM) in small and medium-sized enterprises (SMEs), with a particular emphasis on the utilization of advanced technologies such as artificial intelligence (AI) and machine learning (ML). This research is qualitative and exploratory in nature and was conducted within the framework of grounded theory using a thematic analysis approach. The statistical population consisted of academic experts in the fields of management and marketing, as well as senior managers and experts from SMEs in Mazandaran Province. Purposive and snowball sampling techniques were employed until theoretical saturation was achieved, resulting in a total of 12 in-depth semi-structured interviews. The collected data were analyzed using MAXQDA software and based on the six-phase thematic analysis method by Braun and Clarke (2006). To enhance the validity and reliability of the data, triangulation was employed (interviews, documents, and expert review), and the coding process was repeated by a second researcher. The findings identified seven key indicators of smart technology-based CRM: "customer-centric strategy," "customer interaction management," "technological infrastructure for CRM," "human resource management in CRM," "strategic CRM planning," "CRM monitoring and evaluation," and "machine learning and artificial intelligence in CRM." These dimensions were designed and analyzed in the form of an initial conceptual model to improve efficiency and customer satisfaction in SMEs. The results of this study can serve as a robust foundation for developing localized and practical operational models for AI-based customer relationship management in small and medium-sized enterprises.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML), Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Thematic Analysis, Service Personalization, Marketing Automation.

How to Cite: Sharififar, F., Niknam, M., & Zakipour, M. (2025). Identification of Key Components of Smart Customer Relationship Management in Small and Medium-Sized Enterprises Using Artificial Intelligence: A Thematic Analysis Approach. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(4), 1-14.



مدل بلوغ دوستوانی بازاریابی برای صنایع مخابراتی: چارچوب جامع برای برقراری تعادل بین استراتژی‌های بهره‌برداری و اکتشاف

۱. فروزان شریفی ^{ID}: گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. منوچهر نیکنام ^{ID}: گروه مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی غزالی، قزوین، ایران.

۳. مهدی زکی پور ^{ID}: گروه مدیریت بازرگانی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Info@ghazali.ac.ir

چکیده

در بازارهای امروزی که به سرعت در حال تغییر هستند، سازمان‌ها نه تنها باید از توانمندی‌های موجود خود بهره‌برداری کنند بلکه باید به دنبال فرصت‌های جدید نیز باشند تا رقابتی باقی بمانند. بنابراین، پژوهش حاضر به دنبال طراحی یک مدل بلوغ دوستوانی بازاریابی، در صنعت مخابرات بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش‌شناسی با رویکرد کیفی اجرا شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت بازاریابی، فناوری و مخابرات گردآوری و با روش کدگذاری نظام‌مند بر اساس مدل اشتراوس و کوربین تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که بلوغ دوستوانی بازاریابی در صنایع مخابراتی، فرایندی است که در پاسخ به نیاز به نوآوری در بازار و فشارهای محیطی ناشی از فناوری و در بستر ساختارهای سازمانی، منابع انسانی و نظام‌های تصمیم‌گیری مشتری‌محور شکل می‌گیرد. این پدیده تحت تأثیر عوامل کلان سیاسی، اقتصادی و صنعتی قرار داشته و با اتخاذ راهبردهایی چون توسعه قابلیت‌های فناورانه، نهادینه‌سازی فرهنگ دوستوانی، ساختارسازی راهبردی و تعامل با محیط پیرامونی تحقق می‌یابد. در نتیجه این فرایند، پیامدهایی مانند ارتقاء عملکرد بازاریابی، توسعه بازار، افزایش نوآوری و یادگیری سازمانی، و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار حاصل می‌شود. این مدل تأکید دارد که تحقق دوستوانی بازاریابی، مستلزم هم‌زمانی در بهره‌برداری از ظرفیت‌های فعلی و اکتشاف فرصت‌های آینده در محیط پرتلاطم فناوری‌محور است.

کلیدواژه‌گان: دوستوانی بازاریابی، بلوغ سازمانی، بازاریابی اکتشافی، بهره‌برداری، صنایع مخابراتی.

نحوه استناددهی: شریفی فر، فروزان، نیکنام، منوچهر. و زکی پور، مهدی. (۱۴۰۴). مدل بلوغ دوستوانی بازاریابی برای صنایع مخابراتی: چارچوب جامع برای برقراری تعادل بین استراتژی‌های بهره‌برداری و اکتشاف. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۴)، ۱-۱۴.

مقدمه

در دنیای پرتلاطم و پرقابلیت امروزی، سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با تکیه بر قابلیت‌های فعلی خود به موفقیت پایدار دست یابند، بلکه لازم است هم‌زمان با بهره‌برداری از منابع موجود، به اکتشاف فرصت‌های نوآورانه نیز بپردازند. این دوگانگی، مفهومی به نام "دوستوانی" را در حوزه‌های مختلفی از جمله بازاریابی به میان آورده است؛ مفهومی که از دهه‌های گذشته به‌عنوان راهبردی مؤثر برای مواجهه با تغییرات محیطی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار مورد توجه قرار گرفته است (O'Reilly & Tushman, 2008). در این راستا، «دوستوانی بازاریابی» به توانایی یک سازمان در تلفیق اثربخش دو جهت‌گیری متضاد یعنی بهره‌برداری از قابلیت‌ها و بازارهای موجود و اکتشاف فرصت‌ها و نیازهای آینده اشاره دارد (Ho et al., 2020; Mehrabi et al., 2019).

بر اساس ادبیات موجود، دستیابی به دوستوانی بازاریابی، به‌ویژه در صنایع پیچیده‌ای همچون مخابرات، نیازمند بلوغ سازمانی و ساختارهای تصمیم‌گیری منعطف و چابک است (Ardabili et al., 2025; Hakimi & Gholami Avati, 2023). از آنجاکه صنایع مخابراتی با چرخه عمر کوتاه فناوری، رقابت فشرده، تقاضای مشتریان برای خدمات شخصی‌سازی‌شده و فشارهای رگولاتوری مواجه‌اند، سازمان‌های این حوزه ناگزیرند به‌طور هم‌زمان نوآور باشند و از فرصت‌های جاری نیز بهره‌برداری حداکثری کنند. در چنین شرایطی، مدل‌های بلوغ می‌توانند به‌عنوان ابزارهایی کلیدی برای سنجش، ارزیابی و توسعه توانایی دوستوانی عمل کنند و مسیر حرکت سازمان به‌سوی توازن استراتژیک را هموار سازند (Blondiau et al., 2016; Santos-Neto & Costa, 2019).

مفهوم بلوغ سازمانی در حوزه‌های مختلف مدیریتی به‌ویژه در برنامه‌ریزی منابع سازمانی، فرایندهای کیفیت، و مدیریت دانش مورد استفاده قرار گرفته است و نقش آن در استقرار تدریجی قابلیت‌های محوری سازمانی اثبات شده است (Hosseini Fooladi et al., 2009). این مدل‌ها معمولاً با ارائه چارچوبی مرحله‌ای، سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا از طریق خودارزیابی مستمر، به شناسایی شکاف‌های عملکردی پرداخته و راهکارهایی برای ارتقاء سطوح عملکرد ارائه دهند. در زمینه بازاریابی نیز، مدل‌های بلوغ می‌توانند به شناسایی میزان دوستوانی و شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب کمک کنند (Santos-Neto & Costa, 2019).

بر اساس دیدگاه‌های نوین، دوستوانی بازاریابی دارای دو بُعد بنیادین است: اکتشاف (exploration) که ناظر بر شناسایی فرصت‌های جدید، نیازهای پنهان و بازارهای نوظهور است؛ و بهره‌برداری (exploitation) که معطوف به بهره‌برداری حداکثری از قابلیت‌های فعلی، منابع موجود و بازارهای تثبیت‌شده است (Ho & Lu, 2015). محققان متعددی بر لزوم تلفیق هم‌زمان این دو فعالیت در سطح راهبردی تأکید دارند و معتقدند سازمان‌ها باید ساختارها، منابع و فرآیندهای لازم برای مدیریت دوسویه را ایجاد نمایند (Simsek, 2009; Turner et al., 2013).

در همین راستا، بررسی‌های میدانی و مطالعات موردی متعدد نشان داده‌اند که دستیابی به دوستوانی بازاریابی در سازمان‌ها، تنها در صورتی میسر است که تغییراتی اساسی در فرهنگ سازمانی، الگوهای تصمیم‌گیری، نحوه تخصیص منابع و روابط بین‌بخشی صورت گیرد (Chebbi et al., 2015; Moreno-Luzon et al., 2014). به‌ویژه در صنایعی که با فناوری‌های نوین و فشارهای محیطی مواجه هستند، نهادینه‌سازی تفکر دوسویه در تمامی سطوح سازمان، عاملی کلیدی در موفقیت استراتژی‌های نوآورانه تلقی می‌شود.

مطالعات اخیر به‌طور خاص بر اهمیت دوستوانی در صنعت مخابرات تأکید کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، پژوهش‌های خدای و همکاران نشان داد که عوامل دوستوانی ظرفیت‌محور تأثیر مستقیمی بر چابکی بازاریابی بین‌الملل دارند و می‌توانند پاسخگویی سازمان به تغییرات محیطی را افزایش دهند (Khodami et al., 2025). همچنین حکیمی و همکاران دریافتند که تعامل میان قابلیت‌های فناورانه، مدیریت دانش و بازاریابی منجر به افزایش دوستوانی نوآوری در سازمان و در نتیجه ارتقاء عملکرد توسعه محصول جدید می‌شود (Hakimi & Gholami Avati, 2023). این نتایج با پژوهش جوزفسون و همکاران هم‌راستا است که تأکید دارد سازمان‌های دارای دوستوانی بازاریابی بالا، عملکرد مالی و بازاریابی مؤثرتری تجربه می‌کنند (Josephson et al., 2016).

از منظر استراتژیک نیز، به نظر می‌رسد ترکیب دوستوانی بازاریابی با سایر قابلیت‌های سازمانی مانند چابکی، نوآوری و مدیریت دانش می‌تواند زمینه‌ساز تحقق عملکرد بهینه و رقابت‌پذیری پایدار باشد. پژوهش اردبیلی و همکاران نشان داد که دوستوانی نقش میانجی مهمی در تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد ایفا می‌کند (Ardabili et al., 2025). همچنین، اسریکانت و اونگورثانو با تمرکز بر محیط‌های پیچیده و متغیر، به بررسی تأثیر عمق و جهت‌گیری مکانی اکتشاف پرداختند و نشان دادند که استقرار استراتژی‌های نوآورانه در بخش‌های کلیدی سازمان، نقشی تعیین‌کننده در انطباق موفق سازمان‌ها ایفا می‌کند (Srikanth & Ungureanu, 2025).

در کنار این عوامل، مطالعات اخیر بر اهمیت نوآوری در استراتژی بازاریابی و نقش آن در ارتقای رقابت‌پذیری محصولات محلی در بازارهای جهانی تأکید دارند. برای مثال، پژوهش نازارا نشان داد که استفاده از تکنولوژی‌های دیجیتال، طراحی برند خلاق و بهره‌گیری از تجارت الکترونیک می‌تواند منجر به افزایش تمایز برند، ارتقاء ارزش ادراک‌شده مشتری و توسعه بازار گردد (Nazara, 2025).

با وجود تمامی پیشرفت‌ها، همچنان شکاف‌های جدی در کاربرد عملی مفاهیم دوستوانی در صنعت مخابرات ایران مشاهده می‌شود. در شرایطی که سازمان‌های این صنعت با چالش‌های متعددی چون سرعت بالای نوآوری، فشار رگولاتوری، رقابت سنگین، و نیازهای متغیر مشتریان مواجه‌اند، توسعه مدلی جامع برای سنجش، ارزیابی و ارتقاء دوستوانی بازاریابی به ضرورتی راهبردی بدل شده است. به‌ویژه، فقدان ساختارهای منسجم، کمبود سرمایه انسانی متخصص، و سبک‌های مدیریتی محافظه‌کارانه از جمله موانعی هستند که تحقق دوستوانی را در این صنعت با محدودیت مواجه کرده‌اند (Blondiau et al., 2016; Moreno-Luzon et al., 2014).

در این میان، مدل‌های بلوغ دوستوانی بازاریابی می‌توانند به‌عنوان ابزارهایی مؤثر، سازمان‌های مخابراتی را در مسیر توسعه گام‌به‌گام توانمندی‌های خود یاری رسانند. این مدل‌ها از طریق تعیین سطوح مختلف بلوغ، شناسایی شکاف‌های عملکردی و ارائه دستورالعمل‌های اجرایی، سازمان‌ها را در تحقق توازن میان بهره‌برداری و اکتشاف هدایت می‌کنند (Chebbi et al., 2015; Santos-Neto & Costa, 2019). به همین دلیل، طراحی مدلی بومی‌شده و متناسب با نیازها و ساختارهای صنعت مخابرات ایران می‌تواند گامی مؤثر در جهت ارتقاء اثربخشی بازاریابی، نوآوری پایدار و دستیابی به مزیت رقابتی بلندمدت باشد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی یک مدل بلوغ دوستوانی بازاریابی برای صنعت مخابرات است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت عوامل بلوغ دوستوانی بازاریابی در صنعت مخابرات انجام شد. به اعتقاد مک کراکن (۱۹۸۸)، وقتی سولاتی که داده‌ها برای پاسخ به آن‌ها جمع‌آوری می‌شوند، احتمالاً با مقداری دشواری برای پاسخ‌دهنده همراه هستند، شبکه گسترده‌تر و انعطاف‌پذیرتری که با استفاده از تکنیک‌های کیفی ارائه می‌شود، مناسب است. در نتیجه، این پژوهش کاربردی بر مبنای جستجوی داده‌ها، دارای ماهیت کیفی بوده و با روش گراند تئوری با رویکرد استراوس-کوربین انجام شد. داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و با در نظر داشتن استراتژی مثلث‌سازی انجام شد. به عبارت دیگر، تلاش شد تا داده‌ها از افراد مختلفی که به نوعی با موضوع تحقیق در ارتباط بوده و یا دارای زمینه تخصصی، تجربه و یا تحقیقات مرتبط بودند (نمونه‌گیری هدفمند معیاری)، جمع‌آوری گردد. به این ترتیب، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را کلیه ذینفعانی تشکیل می‌دهند که به صورت مستقیم بر حوزه مخابرات تأثیر می‌گذارند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. این امر با مشارکت ۱۸ نفر (۱۵+۳) از نمونه آماری پژوهش محقق شد که مشخصات آنان در جدول ۱ درج شده است. هر مصاحبه به‌طور میانگین ۳۰ دقیقه (۲۰ الی ۶۰ دقیقه) به‌طول انجامید. به‌منظور بررسی موثق بودن اطلاعات تولیدشده در این پژوهش، محقق تماس طولانی خود را با محیط پژوهش حفظ نموده و از تحلیل موارد منفی و کفایت مراجع داده‌ها استفاده نمود. همچنین از روش کنترل و بازبینی خبرگان و محققان برای اعتبارسنجی مقوله‌ها و دسته‌بندی آن‌ها استفاده شد. به عبارت دیگر در این پژوهش، به‌منظور افزایش اعتبارپذیری، تمامی کدهای اولیه، پس از پایان کدگذاری هر مصاحبه و نیز رسیدن به تم‌های اصلی مورد بازبینی پژوهشگر قرار گرفت. علاوه بر این، به‌منظور افزایش تأییدپذیری، مقوله‌های فرعی و اصلی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها به سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید ارائه شد و نکات پیشنهادی آن‌ها اعمال گردید. از طریق این اقدامات، موثق بودن اطلاعات تولیدشده در این تحقیق برآورده شد. در مرحله کدگذاری اولیه، داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌ها به اجزای کوچک‌تر شکسته شدند و مفاهیم اولیه با بررسی دقیق

خطوط، عبارات و کلمات استخراج گردیدند. این مرحله شامل شناسایی ایده‌ها و موضوعات اولیه در داده‌ها بود. در مرحله کدگذاری انتخابی، کدهای اولیه بررسی شده و با توجه به فراوانی و اهمیت، مفاهیم محوری شناسایی شدند. در نهایت، مفاهیم و دسته‌بندی‌های اصلی در قالب یک چارچوب نظری ترکیب شدند. این مرحله شامل شناسایی روابط بین مفاهیم و تدوین نظریه‌ای بود که بر اساس داده‌ها به‌دست آمد.

یافته‌ها

به منظور شناسایی عوامل مدل بلوغ دوستوانی بازاریابی در صنایع مخابراتی، از روش کیفی و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده استفاده گردید. بدین منظور مشارکت کنندگان تحقیق (جدول شماره ۱)، که در صنایع مخابرات فعالیت نموده و تجربه بیش از ۵ سال داشتند، در مصاحبه شرکت نمودند.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش

جنسیت	سن	تحصیلات	سمت شغلی	سابقه کاری
مرد	۴۵	دکتری مدیریت	مدیر عامل	۲۰
زن	۳۸	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	معاون بازاریابی	۱۲
مرد	۵۰	دکتری مخابرات	مدیر فنی	۲۵
زن	۴۲	دکتری مدیریت بازاریابی	استاد دانشگاه	۱۵
مرد	۳۵	کارشناسی مهندسی برق	مسئول فروش	۱۰
مرد	۴۸	دکتری مدیریت	مدیر پروژه	۲۲
زن	۴۰	کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات	معاون اجرایی	۱۴
مرد	۳۷	کارشناسی ارشد مهندسی مخابرات	مدیر بازاریابی	۱۱
زن	۴۳	دکتری مدیریت منابع انسانی	استاد دانشگاه	۱۸
مرد	۵۵	کارشناسی ارشد مهندسی برق	معاون فنی	۳۰
مرد	۳۹	کارشناسی ارشد MBA	مدیر محصول	۱۳
زن	۳۶	کارشناسی مدیریت صنعتی	مسئول ارتباطات	۹
مرد	۴۱	دکتری مهندسی مخابرات	مدیر تحقیق و توسعه	۱۶
زن	۴۷	کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی	مشاور بازاریابی	۲۰
مرد	۵۳	دکتری مدیریت استراتژیک	معاون استراتژیک	۲۸
زن	۳۹	کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر	پژوهشگر حوزه مخابرات	۱۲
مرد	۳۴	کارشناسی ارشد مهندسی برق	مسئول فنی	۸
زن	۴۴	دکتری فناوری اطلاعات	مدیر دیجیتال	۱۹

جهت تحلیل داده‌ها، ابتدا محقق اقدام به بررسی مصاحبه‌ها کرده تا دیدگاه شرکت‌کنندگان را درک و سپس بر اساس سوالات پژوهش، کدهایی را استخراج نماید که بهره‌گیری از آنها، نتایج اثربخش‌تری در فرآیند تحقیق دارند و در ادامه، عبارت‌ها براساس واحدهای معنایی دسته‌بندی شدند تا مفاهیم کدها به آن‌ها ضمیمه شوند. سپس این کدها براساس مضامین مرتبط دسته‌بندی شدند. مقوله‌های به‌دست آمده مجدداً به کدهایی مرتبط شدند که انتزاعی‌تر از کدهای مرحله قبل بودند. در این مرحله، کدها به شکل بارزی نمایانگر محتوای مقوله بوده و به یادآوری مرجع مقوله کمک می‌کند. برای تهیه عنوان و نام برای کدها، سعی شده است تا عناوینی که از هر لحاظ معرف و برازنده مقولات خود است، انتخاب شوند. از آنجایی که فرایند تحقیق کیفی ماهیتی غیرخطی دارد، فرایند کدگذاری چندبار تکرار شد تا در نهایت پس از کدگذاری‌های سه مرحله‌ای، کدهای استخراجی براساس نظریه گراندد تئوری و رویکرد استراوس-کوربین دسته‌بندی و در جدول (۲)، نمایش داده شدند.

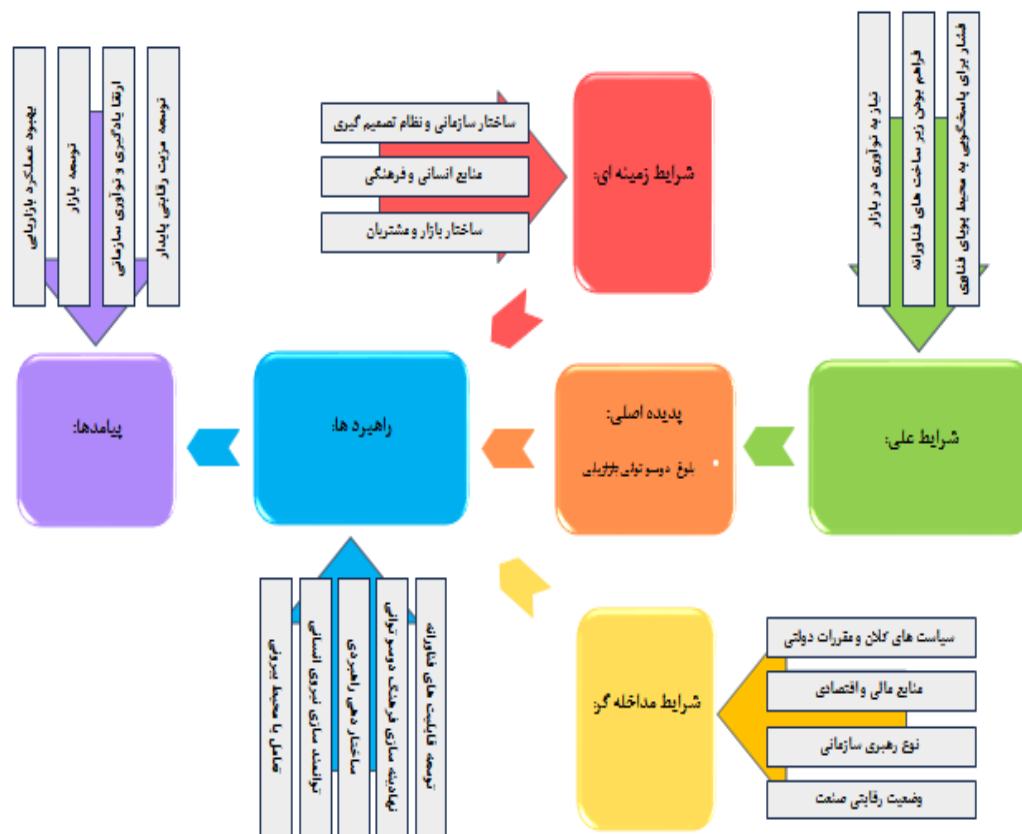
جدول ۲. کدگذاری مصاحبه‌های مشارکت کنندگان

مقوله اصلی	کدمحوری	مقوله	کدهای باز
شرایط علی	نیاز به نوآوری در بازار	فشار رقابتی برای نوآوری	افزایش سرعت رقبا ورود بازیگران جدید نوآوری تکنولوژیک رقبا
		تغییر انتظارات مشتریان	تقاضای محصولات سفارشی تغییر سبک مصرف اهمیت تجربه مشتری تمایل به دیجیتال سازی اشباع خدمات پایه رقابت در ارزش افزوده انتظارات نوآورانه مشتریان امکانات تحلیل داده بهره‌گیری از هوش تجاری سیستم‌های CRM و ERP پیشرفته
	فراهم بودن زیرساخت‌های فناوریانه	ظرفیت داده‌محور	زیرساخت ابری توانمندی در خدمات API محور ارتباط میان‌سازمانی دیجیتال ظهور فناوری‌های مخرب کوتاه شدن چرخه عمر محصول سرعت بالای نوآوری در صنعت الزامات رگولاتوری
		دسترسی به پلتفرم‌های دیجیتال	تقاضای سریع خدمات نوین وابستگی به شرکت‌های پیشتاز جهانی تصمیم‌گیری متمرکز تفویض اختیار محدود استقلال پایین واحدهای بازاریابی نبود کانال ارتباطی مشخص بین بخش‌ها ناهماهنگی بین IT و بازاریابی تضاد وظیفه‌ای بین R&D و فروش واکنش کند به تغییرات بازار فرآیندهای رسمی و سنگین زمان‌بر بودن تاییدات درونی مقاومت کارکنان در برابر تغییر نگاه سنتی به بازاریابی عدم تحمل ابهام و ریسک‌پذیری پایین کمبود نیروی متخصص بازاریابی دیجیتال آموزش‌ندیدن کارکنان در حوزه تحلیل داده وابستگی به نیروی قراردادی غیرمتعهد نبود نظام ارزیابی دوسویه پاداش مبتنی بر عملکردهای سنتی نبود مشوق برای نوآوری و ریسک‌پذیری عدم تمایل مشتری به محصولات نوین
		فشار برای تمایز در بازار	
		شدت تغییرات فناوری	
	فشار برای پاسخگویی به محیط پویای فناوری		
		فشار محیطی برای به‌روزرسانی	
شرایط زمینه‌ای	ساختار سازمانی و نظام تصمیم‌گیری	تمرکزگرایی یا عدم تمرکز	
		هماهنگی بین‌بخشی	
		چابکی سازمانی	
	منابع انسانی و فرهنگی	فرهنگ سازمانی	
		سرمایه انسانی	
		سیستم پاداش و انگیزش	
	ساختار بازار و مشتریان		
		میزان بلوغ بازار	

وابستگی به الگوهای مصرف سنتی			
سرعت پایین پذیرش فناوری			
کانال‌های ارتباطی سنتی	نوع ارتباط با مشتریان		
نبود تحلیل رفتار مشتری			
محدود بودن بازخورد واقعی از بازار			
نبود حمایت قانونی از نوآوری	سیاست‌های کلان و فشار رگولاتوری	شرایط مداخله گر	
ناپایداری سیاست‌گذاری فناوری	مقررات دولتی		
تأخیر در تصویب مقررات جدید			
تفسیر مبهم از دستورالعمل‌ها			
مداخلات غیرفنی نهادهای دولتی	تعامل با نهادهای بالادستی		
نبود شفافیت در ارتباطات رسمی			
کمبود منابع مالی برای تحقیق و نوآوری	محدودیت‌های بودجه‌ای	منابع مالی و اقتصادی	
تخصیص سنتی منابع			
ناپایداری نرخ ارز	نوسانات اقتصادی		
کاهش سرمایه‌گذاری‌های جسورانه			
تمرکز بر کنترل به جای اعتماد	سبک مدیریت	نوع رهبری سازمانی	
محافظه‌کاری در تصمیم‌گیری			
بی‌انگیزگی در سطوح ارشد	انگیزش مدیران		
نبود تعهد به تغییر			
ورود بازیگران غیربومی	شدت رقابت	وضعیت رقابتی صنعت	
نرخ بالای شکست پروژه‌های نوآورانه			
نبود سازوکار اتحاد بین رقبای	فرصت‌های همکاری رقابتی		
رقابت‌زدایی درون‌صنفی			
ارتقای سیستم‌های CRM	سرمایه‌گذاری در ابزارهای تحلیلی	توسعه قابلیت‌های فناورانه	راهنماها
به‌کارگیری پلتفرم‌های ابری			
تقویت زیرساخت داده‌محور			
توسعه سیستم‌های هوش تجاری (BI)			
استقرار تیم‌های DevOps	چابک‌سازی فناوری		
یکپارچه‌سازی جریان‌های داده			
استفاده از ابزارهای مانیتورینگ لحظه‌ای			
برگزاری دوره‌های تحلیل داده	آموزش فناورانه کارکنان		
توسعه مهارت‌های دیجیتال در تیم بازاریابی			
ارزیابی مستمر آمادگی فناوری			
ترویج رویکرد آزمون و خطا	تغییر در نگرش مدیریتی	نهادینه‌سازی فرهنگ	دوستوانی
اعتماد به تیم‌های اجرایی			
پذیرش شکست به‌عنوان بخشی از نوآوری			
پیوند ارزیابی عملکرد با نوآوری	اصلاح سیستم ارزیابی و پاداش		
مشوق برای ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری			
شناسایی و تجلیل رفتارهای دوسویه			
ایجاد تالار گفت‌وگوی تخصصی	تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی		
به‌روزرسانی نظام دانش درون‌سازمانی			
ایجاد تیم‌های تخصصی نوآورانه	تفکیک ساختارهای اکتشافی و بهره‌بردار	ساختاردهی راهنمایی	
تخصیص منابع مستقل به واحدهای نوآوری			
طراحی فرایندهای مجزا برای نوآوری			

تدوین استراتژی‌های ترکیبی	ادغام همزمان اکتشاف و بهره‌برداری		
استقرار نظام گزارش‌دهی دوگانه		توانمندسازی	نیروی
کارگاه‌های تخصصی بازاریابی اکتشافی	آموزش دوسوتوانی بازاریابی	انسانی	
آموزش تفکر استراتژیک در بازاریابی			
طراحی برنامه توسعه فردی مدیران	انتخاب و ارتقاء نیروهای کلیدی		
شناسایی استعدادهای دوسوبه			
ارتقاء افراد با توان ترکیبی			
توسعه پروژه‌های مشترک تحقیقاتی	مشارکت با دانشگاه‌ها و مراکز نوآوری	تعامل با محیط بیرونی	
انتقال فناوری از نهادهای پژوهشی			
استفاده از مشاوران متخصص			
تشکیل کنسرسیوم‌های بازاریابی	همکاری استراتژیک با رقبا		
اشتراک داده‌های بازار با شرکای تجاری			
توافق‌نامه‌های توسعه مشترک			
هدفمندسازی محتوا بر اساس تحلیل داده	افزایش اثربخشی کمپین‌ها	بهبود عملکرد بازاریابی	پیامدها
کاهش نرخ خطا در هدف‌گذاری مشتریان			
افزایش نرخ تبدیل مشتری			
استفاده از داده در تصمیم‌سازی	بهینه‌سازی تصمیم‌گیری بازاریابی		
ارتقاء سرعت واکنش به رفتار بازار			
طراحی محصولات بر اساس نیازهای آینده	نفوذ به بازارهای جدید	توسعه بازار	
ورود به بخش‌های مغفول بازار			
افزایش سهم بازار در کانال‌های آنلاین	تثبیت حضور در فضای دیجیتال		
افزایش تعامل مشتری در رسانه‌های دیجیتال			
تقویت تصویر برند در فضای آنلاین			
تحلیل‌های پساکمپین	یادگیری از داده و تجربه	ارتقاء یادگیری و نوآوری	سازمانی
یادگیری سریع از پروژه‌های شکست‌خورده			
ثبت و بازیابی تجربیات تیمی			
رشد خلق ایده در تیم بازاریابی	ارتقاء نوآوری بازاریابی		
ادغام نوآوری در کانال‌ها و محتوا			
توسعه ابزارهای آزمایش و بازخورد سریع			
پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بازار	چابکی استراتژیک	توسعه مزیت رقابتی پایدار	
انطباق سریع ساختار با راهبرد			
افزایش اعتبار برند در حوزه نوآوری	تثبیت برند در فضای رقابتی		
تمایز برند در تجربه مشتری			

برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به‌وسیله استراس و کوربین بکار گرفته شد. پس از مراحل سه گانه کدگذاری، مطابق شکل (۱)، مدل پارادایمی بلوغ دوسوتوانی بازاریابی در صنایع مخابرات تدوین شد.



شکل ۱. مدل پارادایمی بلوغ دوسوتوانی بازاریابی در صنایع مخابراتی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در خصوص مدل بلوغ دوسوتوانی بازاریابی در صنایع مخابراتی ایران، تصویری چندبعدی از چگونگی شکل‌گیری، عوامل مؤثر، راهبردها و پیامدهای این پدیده را ارائه می‌دهد. تحلیل داده‌های کیفی نشان داد که بلوغ دوسوتوانی بازاریابی نه یک وضعیت ایستا، بلکه فرآیندی پویا و مرحله‌ای است که در تعامل میان نیازهای بازار، فشارهای محیطی فناوریانه، ساختارهای سازمانی، فرهنگ داخلی و عوامل مداخله‌گر شکل می‌گیرد. در این فرایند، سه عامل اصلی یعنی "نیاز به نوآوری در بازار"، "فراهم بودن زیرساخت‌های فناوریانه" و "فشار برای پاسخگویی به محیط پویای فناوری" به‌عنوان شرایط علی ایفای نقش می‌کنند. این نتایج با یافته‌های (O'Reilly & Tushman, 2008) هم‌راستا است که دوسوتوانی را به‌عنوان یک قابلیت پویا و پاسخی به فشارهای نوآورانه محیط تعریف می‌کند.

نیاز به نوآوری در بازار از سوی مشتریان و رقبا، عامل اصلی ایجاد فشار بر سازمان‌ها برای تغییر در رویکردهای بازاریابی شناخته شد. شرکت‌های مخابراتی، به‌دلیل اشباع خدمات پایه و افزایش انتظارات مشتریان از تجربه دیجیتال، ناگزیرند ساختارهای بازاریابی خود را با تحولات سریع محیط همسو سازند. این موضوع با نتایج پژوهش (Srikanth & Ungureanu, 2025) مطابقت دارد که تأکید دارد سازمان‌ها باید نه‌تنها شدت اکتشاف، بلکه مکان و جهت‌گیری اکتشاف را نیز به‌درستی انتخاب کنند. از سوی دیگر، وجود زیرساخت‌های فناوریانه قوی نظیر سیستم‌های CRM، ERP، تحلیل داده، و پلتفرم‌های ابری، نقش تسهیل‌گر در تحقق دوسوتوانی ایفا می‌کند؛ یافته‌ای که با مطالعات (Ho et al., 2020) و (Josephson et al., 2016) که بر نقش ظرفیت جذب دانش و فناوری در اثربخشی دوسوتوانی بازاریابی تأکید دارند، همخوانی دارد.

همچنین، داده‌ها نشان دادند که فشار برای پاسخگویی به محیط پویا و فناوری‌محور باعث کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و الزام به انطباق سریع سازمان با تغییرات می‌شود. این فشار محیطی، ضرورت نهادینه‌سازی رویکرد دوستوانی را بیش از پیش برجسته می‌سازد. به‌طور مشابه، (Ardabili et al., 2025) در مطالعه خود تأکید می‌کند که سازمان‌هایی که توانایی همزمان در بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و توسعه راهبردهای نوآورانه دارند، عملکرد بهتری در مواجهه با تحولات محیطی از خود نشان می‌دهند. در سطح زمینه‌ای، ساختارهای متمرکز، نبود هماهنگی بین‌بخشی و چابکی پایین، موانع عمده در مسیر بلوغ دوستوانی بازاریابی شناسایی شدند. همچنین، فرهنگ سازمانی سنتی، کمبود سرمایه انسانی متخصص در حوزه بازاریابی دیجیتال، و ساختارهای پاداش غیرانگیزشی از جمله عوامل تضعیف‌کننده رفتار دوسویه محسوب می‌شوند. این موضوعات با یافته‌های (Turner et al., 2013) و (Moreno-Luzon et al., 2014) هم‌خوانی دارد که نشان می‌دهند ایجاد دوستوانی در سازمان نیازمند تغییر در ساختار، فرهنگ و مدل‌های تصمیم‌گیری است.

یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر نیز نشان داد که سیاست‌های کلان نامشخص، تفسیر مبهم مقررات، و مداخلات غیرفنی نهادهای دولتی موجب تزلزل در برنامه‌ریزی‌های راهبردی سازمان‌ها می‌شود. علاوه بر این، محدودیت‌های مالی و اقتصادی، سبک‌های مدیریتی محافظه‌کارانه و وضعیت ناپایدار رقابت در صنعت، موانع مهمی در مسیر شکل‌گیری و بلوغ دوستوانی بازاریابی محسوب می‌شوند. این موارد با دیدگاه (Simsek, 2009) و (Chebbi et al., 2015) تطابق دارد که بیان می‌کنند سازمان‌ها برای دستیابی به دوستوانی، علاوه بر ظرفیت‌های داخلی، نیازمند مدیریت هوشمندانه شرایط بیرونی و مداخله‌گر هستند.

در سطح راهبردی، نتایج پژوهش نشان داد که شرکت‌های موفق در دستیابی به بلوغ دوستوانی، راهبردهایی چندوجهی اتخاذ کرده‌اند؛ از جمله توسعه زیرساخت‌های فناوریانه، نهادینه‌سازی فرهنگ دوسویه، ساختاردهی راهبردی، توانمندسازی نیروی انسانی، و تعامل فعال با محیط بیرونی. این راهبردها با یافته‌های (Blondiau et al., 2016) و (Santos-Neto & Costa, 2019) هم‌راستا است که مدل‌های بلوغ را به‌عنوان ابزارهایی برای توسعه تدریجی قابلیت‌ها معرفی کرده‌اند.

همچنین، پیامدهای حاصل از بلوغ دوستوانی بازاریابی شامل ارتقاء عملکرد بازاریابی، توسعه بازار، افزایش یادگیری سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. به‌عنوان نمونه، افزایش اثربخشی کمپین‌ها، بهینه‌سازی تصمیم‌گیری بر مبنای داده، و تقویت برند در فضای دیجیتال از جمله نتایج ملموس این پدیده هستند. یافته‌های (Mehrabi et al., 2019) و (Nazara, 2025) نیز تأیید می‌کنند که سازمان‌هایی که به دوستوانی واقعی دست یافته‌اند، توانایی بیشتری در خلق ارزش ادراک‌شده توسط مشتریان و گسترش بازار دارند.

درنهایت، می‌توان گفت که بلوغ دوستوانی بازاریابی، نیازمند هم‌سویی کامل میان ساختار، فرهنگ، فناوری و راهبردهای سازمانی است. دستیابی به این بلوغ، سازمان را از یک نهاد منفعل به بازیگری پیش‌رو و نوآور در بازارهای رقابتی بدل می‌سازد. به همین سبب، طراحی و به‌کارگیری مدل‌های بلوغ دوستوانی، به‌ویژه در صنایع مبتنی بر فناوری همچون مخابرات، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و رشد پایدار تلقی می‌شود.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز آن بر شرکت‌های فعال در صنعت مخابرات ایران بود که ممکن است ویژگی‌های خاص ساختاری، فرهنگی و محیطی این صنعت، قابلیت تعمیم نتایج به سایر صنایع را محدود کند. همچنین، به‌دلیل ماهیت کیفی تحقیق و استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، نتایج به‌طور مستقیم قابل تعمیم به تمام سازمان‌ها نیست. علاوه بر این، علی‌رغم تلاش برای پوشش طیف متنوعی از ذی‌نفعان، ممکن است برخی دیدگاه‌های کلیدی به دلیل محدودیت زمانی و نمونه‌گیری هدفمند، از فرآیند تحلیل حذف شده باشند. در نهایت، داده‌ها در یک بازه زمانی مشخص جمع‌آوری شده‌اند و ممکن است تغییرات محیطی جدید در صنعت مخابرات بر نتایج اثر بگذارند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، با رویکردهای کمی یا ترکیبی، به سنجش تجربی شاخص‌های مدل بلوغ دوستوانی بازاریابی در صنایع مختلف بپردازند تا قابلیت تعمیم و مقایسه میان‌صنعتی فراهم گردد. همچنین، بررسی تأثیر دوستوانی بازاریابی بر شاخص‌های مالی و عملکردی شرکت‌ها در دوره‌های زمانی طولانی‌مدت می‌تواند درک عمیق‌تری از پایداری مزیت رقابتی ایجاد نماید. تحلیل شبکه‌ای تعاملات میان اجزای مدل، و طراحی ابزارهای سنجش استاندارد برای هر سطح بلوغ نیز می‌تواند مسیر بهبود مستمر را برای سازمان‌ها هموار سازد. در نهایت، مطالعه تطبیقی بلوغ دوستوانی میان شرکت‌های خصوصی و دولتی می‌تواند تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی موجود را به‌خوبی آشکار سازد.

مدیران شرکت‌های مخابراتی می‌توانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش، نقشه‌راهی برای ارزیابی سطح فعلی دوستوانی بازاریابی سازمان خود ترسیم کنند. اجرای کارگاه‌های آموزشی در زمینه تحلیل داده، تفکر استراتژیک و بازاریابی دیجیتال، گام مؤثری در توانمندسازی سرمایه انسانی خواهد بود. همچنین، بازنگری در نظام‌های پاداش و ارزیابی عملکرد با محوریت نوآوری و مشارکت دوسویه، می‌تواند رفتارهای دوستوان را در سازمان تقویت کند. مدیران باید ساختارهایی را ایجاد کنند که هم‌زمان از نوآوری در محصول و بهره‌برداری از بازارهای فعلی پشتیبانی کنند. در نهایت، تعامل با نهادهای پژوهشی، استفاده از مشاوران تخصصی، و ایجاد مشارک‌های بین‌بخشی، می‌تواند به شکل‌گیری یک اکوسیستم دوسویه برای توسعه پایدار بازاریابی کمک نماید.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In an era marked by rapidly evolving technologies, dynamic market conditions, and rising customer expectations, the ability of organizations to adapt and respond simultaneously to current operational needs and future innovation opportunities has become a cornerstone of sustainable competitiveness. This dual capability, commonly referred to as *organizational ambidexterity*, has garnered increasing attention in strategic management and marketing literature as a key determinant of firm success, particularly in volatile environments such as the telecommunications industry (O'Reilly & Tushman, 2008; Simsek, 2009). Ambidextrous marketing—defined as the organization's capacity to exploit existing capabilities while exploring new market opportunities—has emerged as an essential strategic orientation in such contexts (Ho et al., 2020; Mehrabi et al., 2019).

The development of maturity models for assessing and enhancing ambidexterity has been proposed as a structured pathway for organizations seeking to balance innovation and operational efficiency (Blondiau et al., 2016; Santos-Neto & Costa, 2019).



These models offer organizations the tools to identify gaps, benchmark practices, and implement phased strategies for improving ambidextrous performance. Despite their utility, limited research has focused on constructing ambidexterity maturity models specifically tailored to marketing practices within the telecommunications sector—a domain that is not only technology-intensive but also tightly regulated and customer-sensitive.

The telecommunications industry, due to its embeddedness in information infrastructures and its pivotal role in digital transformation, faces both internal and external challenges that make achieving marketing ambidexterity particularly complex. Internally, issues such as centralized decision-making, limited cross-functional integration, and lack of digital marketing expertise constrain flexibility. Externally, factors including customer demand for personalization, market saturation, regulatory volatility, and technological disruption further necessitate strategic adaptability (Chebbi et al., 2015; Moreno-Luzon et al., 2014; Srikanth & Ungureanu, 2025).

Recent studies underscore that firms with high marketing ambidexterity demonstrate superior financial outcomes, enhanced innovation capacity, and more effective customer engagement strategies (Ardabili et al., 2025; Josephson et al., 2016). However, establishing such ambidexterity requires not only a cultural shift and leadership support but also structural changes and technological readiness (O'Reilly & Tushman, 2013; Turner et al., 2013). Furthermore, researchers argue that building ambidextrous capabilities in marketing is not a one-size-fits-all process but a staged transformation that must be aligned with organizational maturity levels (Santos-Neto & Costa, 2019).

Given these dynamics, the present study aimed to design a comprehensive *Marketing Ambidexterity Maturity Model* (MAMM) for the Iranian telecommunications industry. This model incorporates both exploration and exploitation components and provides a roadmap for assessing and enhancing ambidextrous marketing capability. By drawing on qualitative insights from industry experts, the study seeks to identify contextual factors, enabling conditions, strategic mechanisms, and performance outcomes associated with marketing ambidexterity in this sector. In doing so, it fills a critical gap in the literature and offers practical guidance for firms striving to remain adaptive and competitive.

Methods and Materials

This applied study employed a qualitative research design using grounded theory with a Strauss–Corbin approach. Data were collected through semi-structured interviews with 18 industry experts, including marketing executives, R&D managers, IT specialists, and academic scholars with significant experience in the telecommunications domain. Participants were selected using purposive criterion sampling to ensure relevance and expertise. Interviews ranged from 20 to 60 minutes and continued until theoretical saturation was reached. The collected data were transcribed and subjected to a three-step coding process: open coding, axial coding, and selective coding. Data validity was enhanced through triangulation, prolonged engagement, negative case analysis, and member checking.

Findings

The analysis resulted in a structured framework consisting of causal conditions, contextual factors, intervening variables, strategic actions, and organizational outcomes related to marketing ambidexterity maturity. Three major causal conditions emerged: (1) the need for market innovation, (2) availability of technological infrastructure, and (3) pressure to respond to dynamic technology environments. These reflect internal and external forces that catalyze the transition toward ambidextrous marketing capabilities.

Contextual factors were grouped into three axial codes: organizational structure and decision-making systems, human and cultural resources, and customer-market characteristics. Within these, key issues such as centralized decision-making, poor IT–

marketing coordination, resistance to change, lack of digital marketing skills, and low market readiness for innovation were recurrently identified.

Intervening variables included macro-political and economic policies, regulatory ambiguity, budgetary constraints, leadership styles, and industry competition dynamics. These factors were found to either facilitate or hinder ambidexterity efforts depending on how they were managed by the organization.

Strategic actions identified in the model encompassed multiple themes: (1) developing technological capabilities such as CRM systems and cloud-based platforms; (2) institutionalizing a culture of ambidexterity through performance evaluation reforms and innovation incentives; (3) strategic structuring including dual reporting lines and separate teams for exploration and exploitation; (4) human capital development via digital training, talent identification, and leadership coaching; and (5) external engagement with universities, consultants, and strategic partners.

The study also delineated several key outcomes of advanced marketing ambidexterity maturity. These included improved marketing performance (e.g., increased campaign effectiveness and faster market response), market expansion (e.g., entry into underserved segments and stronger digital presence), enhanced organizational learning (e.g., integration of failure analysis and post-campaign evaluation), and the achievement of sustainable competitive advantage.

Discussion and Conclusion

The findings affirm that marketing ambidexterity in the telecommunications industry is a multifaceted and evolutionary process, deeply embedded within the structural, technological, and cultural context of the organization. The presence of strong internal drivers—such as the need for innovation and the availability of data infrastructure—can stimulate the ambidexterity journey, but success depends equally on the organization's ability to navigate contextual and institutional constraints. Organizations that excel in ambidextrous marketing do not merely adopt dual strategies but create integrated systems that promote simultaneous learning and execution.

Importantly, the study highlights that ambidexterity cannot be achieved through isolated projects or short-term initiatives. It must be embedded as a long-term organizational capability, requiring commitment from senior leadership, cross-functional collaboration, and a willingness to tolerate ambiguity and experimentation. Mature ambidextrous firms demonstrate resilience by aligning short-term performance goals with long-term innovation imperatives, leveraging data-driven decision-making, and fostering an agile response to environmental shifts.

The model also underscores that external factors—particularly regulatory complexity and economic instability—play a significant role in shaping the feasibility of ambidexterity efforts. Organizations must not only build internal competencies but also actively engage with their broader institutional environment to advocate for clearer policies, stable investment frameworks, and innovation-friendly ecosystems.

In sum, the proposed *Marketing Ambidexterity Maturity Model* offers both a diagnostic and developmental framework for telecommunications firms seeking to balance operational excellence with strategic renewal. It provides a structured pathway for navigating the dual challenges of exploration and exploitation in a complex and fast-paced industry. By institutionalizing ambidextrous thinking at all levels, organizations can enhance their strategic agility, customer responsiveness, and market competitiveness in the digital age.

References



- Ardabili, F. S., Verbenko, G., & Cajnko, P. (2025). The effects of organizational agility on organizational performance: the mediating role of ambidexterity. *Journal on Innovation and Sustainability Risus*, 16(2), 114-123. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2025v16i2p114-123>
- Blondiau, A., Mettler, T., & Winter, R. (2016). Designing and implementing maturity models in hospitals: An experience report from 5 years of research. *Health Informatics Journal*, 22(3), 758-767. <https://doi.org/10.1177/1460458215590249>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2015). Building multiunit ambidextrous organizations-a transformative framework. *Human Resource Management*, 54, 155-177. <https://doi.org/10.1002/hrm.21662>
- Hakimi, I., & Gholami Avati, R. (2023). Innovation ambidexterity: Antecedents and its effects on new product development. *Executive Management Research Journal*, 15(29), 45-61. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_4301.html?lang=en
- Ho, H., Osiyevsky, O., Agarwal, J., & Reza, S. (2020). Does ambidexterity in marketing pay off? The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 110, 65-79. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.050>
- Ho, H. D., & Lu, R. (2015). Performance implications of marketing exploitation and exploration: Moderating role of supplier collaboration. *Journal of Business Research*, 68(5), 1026-1034. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.004>
- Hosseini Fooladi, S., Yarmohammadian, M. H., & Ajami, S. (2009). The relationship between organizational culture and organizational maturity of employees in hospitals affiliated with Isfahan University of Medical Sciences in 2007-2008. *Research in Curriculum Planning (Knowledge & Research in Educational Sciences - Curriculum Planning)*, 6(23-21), 101-116. <https://jhosp.tums.ac.ir/article-1-107-en.html>
- Josephson, W., Johnson, L., & Mariadoss, J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 539-554. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0438-5>
- Khodami, S., Sadegh Vaziri, F., & Henari, A. (2025). Investigating the effect of ambidextrous factors on international marketing agility. *Strategic Management Studies Quarterly*, 16(61), 47-70. https://www.smsjournal.ir/article_216100_en.html
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.014>
- Moreno-Luzon, M. D., Gil-Marques, M., & Arteaga, F. (2014). Driving organisational ambidexterity through process management. The key role of cultural change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1026-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.776768>
- Nazara, D. S. (2025). Marketing Strategy Innovation: Enhancing Competitiveness and Differentiation of Local Products in the Global Market. *Oikonomia: Journal of Management Economics and Accounting*, 2(3), 101-112. <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i3.358>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Santos-Neto, J. B. S., & Costa, A. P. C. S. (2019). Enterprise maturity models: a systematic literature review. *Enterprise Information Systems*, 13(5), 719-769. <https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1575986>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Srikanth, K., & Ungureanu, T. (2025). Organizational adaptation in dynamic environments: Disentangling the effects of how much to explore versus where to explore. *Strategic management journal*, 46(1), 19-48. <https://doi.org/10.1002/smj.3646>
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>