

The Mediating Role of Customer Relationship Management in the Impact of Transformational Leadership on Organizational Ambidexterity of Software Manufacturing Companies

Soltanali Shahriari¹ Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, Khurazmi University, Tehran, Iran.

Received: 19/May/2025 | Accepted: 02/Nov/2025

Abstract

Purpose: Organizational ambidexterity is the organization's simultaneous ability to improve the efficiency of current activities and to innovate for the future to maintain a sustainable competitive advantage. The aim of this study was to explain the impact of transformational leadership on organizational ambidexterity, emphasizing the mediating role of customer relationship management (CRM).

Methodology: This applied research was conducted using a descriptive-correlational method and a structural equation modelling (SEM) approach. The analysis was multilevel (individual and firm levels), and the statistical population included software manufacturing companies in Tehran. Data were collected using two standardized questionnaires (comprising forty-six items) from 314 non-managerial employees and ninety-six managers across ninety-three companies. The validity of the instruments was assessed using convergent and discriminant validity methods, and reliability was assessed through Cronbach's alpha and composite reliability. Data analysis was performed using SmartPLS4 software.

Findings: The results show that transformational leadership has a positive and significant effect on both customer relationship management (CRM) and organizational ambidexterity. CRM also positively and significantly influences organizational ambidexterity; therefore, its mediating role in the relationship between transformational leadership and ambidexterity is confirmed.

Originality: The proposed model, as the main innovation of this study, introduces CRM as a strategic mediating capability, demonstrating that transformational leadership can foster organizational ambidexterity in software manufacturing firms through effective customer relationship management. These findings provide a deeper understanding of the behavioral mechanisms underlying the development of organizational ambidexterity.

Keywords: Customer Relationship Management; Transformational Leadership; Organizational Ambidexterity; Exploration; Exploitation; Structural Equation Modelling.

1. sashahriari@khu.ac.ir

عنوان مقاله: تبیین نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی سازمانی شرکت های تولید کننده نرم افزار

سلطانعلی شهریاری^۱

دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۲۹
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۱

مقاله پژوهشی

چکیده:

هدف: دوستوانی سازمانی توانایی همزمان سازمان در بهبود کارایی فعالیت های فعلی و نوآوری برای آینده به منظور حفظ مزیت رقابتی پایدار است. هدف این پژوهش تبیین تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی با تأکید بر نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری است. **طرح پژوهش/روش شناسی/رویکرد:** پژوهش حاضر کاربردی، به روش توصیفی-همبستگی و با رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری انجام شده است. تحلیل، چند سطحی (فرد و بنگاه) و جامعه آماری شرکت های تولید کننده نرم افزار در تهران است. داده ها با دو پرسشنامه گردآوری شده است. روایی ابزار با روش های همگرا و واگرا و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بررسی شده اند. **یافته ها:** یافته ها نشان می دهد که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری هم بر مدیریت ارتباط با مشتری و هم بر دوستوانی سازمانی دارد. مدیریت ارتباط با مشتری نیز اثر مثبت و معناداری بر دوستوانی سازمانی دارد؛ از این رو، نقش میانجی آن در رابطه بین رهبری تحول آفرین و دوستوانی سازمانی تأیید می شود.

ارزش/اصالت: این پژوهش با معرفی مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک قابلیت میانجی راهبردی نشان می دهد که رهبری تحول آفرین می تواند از طریق مدیریت اثربخش روابط با مشتری، به رشد دوستوانی در شرکت های تولید نرم افزار منجر شود. این نتایج درک عمیق تری از سازوکارهای رفتاری مؤثر بر شکل گیری دوستوانی سازمانی ارائه می دهد.

کلیدواژه ها: مدیریت ارتباط با مشتری، رهبری تحول آفرین، دوستوانی سازمانی، اکتشاف، بهره برداری، مدل سازی معادلات ساختاری.

فرماندگار

دوره ۳۹ - بهار ۱۴۰۵ - شماره ۱
پیاپی ۱۳۵ - صص: ۲۳۴-۲۰۷
DOI: 10.52547/jmdp.39.1.207

امروزه رشد فزاینده رقابت، گسترش سریع اینترنت، جهانی شدن و ظهور هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین، تغییرات عمیق و گسترده‌ای را در محیط کسب‌وکارها، به‌ویژه در صنعت تولید نرم‌افزار که همواره با تحولات سریع همراه است، ایجاد کرده و مدیریت آن‌ها را با چالش‌های اساسی مواجه ساخته است. در واکنش به این چالش‌ها، سازمان‌ها ناگزیرند قابلیت‌هایی را در خود ایجاد و تقویت کنند که از آن با عنوان دوستوانی سازمانی یا توانایی سازمان برای اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری هم‌زمان از منابع موجود، یاد می‌شود (Campbell, Short & Graffin, 2025). به‌بیان دیگر سازمان‌ها در پاسخ به مسائل متنوعی که با آن‌ها مواجه هستند مجبور به بهره‌برداری هم‌زمان از منابع و توانمندی‌های موجود و کشف و توسعه شایستگی‌های جدید یا ترکیبی از قابلیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری هستند (Konjkav, Khalilian & saida, 2019). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر دوستوانی سازمانی مؤثر است (Hamblin, Plimmer, Badar & Laſthuizen, 2024; Campbell et al., 2025) که تقویت و بهبود این عوامل می‌تواند منجر به موفقیت کسب‌وکارها و در نتیجه توسعه اقتصادی شود. یکی از این عوامل رهبری تحول‌آفرین است (Jansen, George, Van den Bosch & Volberda, 2008; Kozcu & Özmen, 2021). رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌ها و عوامل مؤثر بر دوستوانی سازمانی می‌تواند پیروان را از عملکرد مورد انتظار فراتر برد و همچنین منجر به رضایت و تعهد نسبت به گروه و سازمان شود (Lawrason, Shaw, Turnnidge & Côté, 2023; Chang, 2015). درواقع سازمان‌های موفق به رهبرانی نیاز دارند که با نگاهی ژرف و آینده‌نگر، مسیر پیشروی سازمان را ترسیم کنند، کارکنان را در جهت تحقق آن هدایت نمایند و روحیه تحول و نوآوری را در آن‌ها افزایش دهند. رهبران تحول‌آفرین با ارائه ایده‌ها و چشم‌اندازهای نو، افق‌های تازه‌ای از رشد و شکوفایی را پیش روی سازمان می‌کشایند و زمینه ارتقای عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌سازند (Yıldız, Baştürk & Boz, 2014). اگرچه برخی پژوهش‌ها در زمینه ارتباط رهبری تحول‌آفرین و دوستوانی سازمانی انجام شده است، اما نتایج نشان می‌دهد که رابطه این دو سازه همواره در همه جوامع آماری بررسی شده، یکسان نبوده؛ بلکه متغیر و گاه، متضاد بوده است و همیشه سطح بالایی از رهبری تحول‌آفرین ممکن است منجر به دوستوانی بالاتر نگردد. به‌بیان دیگر، شواهد تجربی حاکی از آن است که تأثیر اقدامات رهبران تحول‌آفرین بر فعالیت‌های بهره‌برداری و شایستگی‌های اکتشافی سازمان، می‌تواند مثبت

یا منفی باشد (Hamblin et al., 2024). این تناقض آشکار در یافته‌های پژوهش‌های پیشین، لزوم کاوش عمیق و دقیق‌تر این رابطه را در صنعت پویا و به‌شدت متغیر تولید نرم‌افزار، بیش‌ازپیش برجسته می‌سازد. در بازارهای پویا و پرتلاطم امروز که تغییرات محیطی به بخش جدایی‌ناپذیر رقابت تبدیل شده‌اند، مشتری به کانون اصلی و محور همه فعالیت‌های سازمانی بدل گشته است (Tang & Wei, 2022). به‌گونه‌ای که از منظر رقابتی، بقا و تداوم موفقیت سازمان‌ها به توانایی جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان کنونی گره‌خورده است؛ از این‌رو، مدیریت هوشمندانه و کارآمد روابط با مشتری به یکی از کلیدی‌ترین چالش‌های رقابتی کسب‌وکارها تبدیل شده است (Navarro, Gomez, Badenes & Acoſta, 2024). سازمان‌ها برای حفظ جایگاه رقابتی خود نیازمند درک عمیقی از مشتریان‌شان هستند؛ این‌که چه کسانی‌اند، چه انتظارات و نیازهایی دارند و چگونه می‌توان به بهترین شکل این نیازها را برآورده ساخت (Tang & Wei, 2022). اکنون سازمان‌ها در دورانی فعالیت می‌کنند که مشتری حاکم بلامنازع بازار است؛ بنابراین سازمان‌ها باید بیاموزند که چگونه توجه خود را از تمرکز صرف بر محصول یا خدمات به سمت تمرکز عمیق و واقعی بر مشتریان تغییر دهند (Sin, Tse & Yim, 2005). آن‌ها باید مشتریان را نه فقط منبع درآمد؛ بلکه به‌عنوان ارزشمندترین دارایی خود بدانند و تلاش در مدیریت درست این دارایی اساسی خود کنند، به عبارت دیگر باید به روابط با مشتریان به‌عنوان تعاملاتی سودمند نگریسته شود که این امر نیازمند مدیریت صحیح است. مدیریت ارتباط با مشتری^۱ به‌عنوان یک ابزار اساسی مدیریت فروش با ادغام فرآیندها، سرمایه انسانی و فناوری به دنبال بهترین درک ممکن از مشتریان یک شرکت و رفتار آن‌ها است که تلاش می‌کند با ایجاد کانال‌ها و روش‌هایی برای مدیریت اطلاعات مشتریان، عملکرد سازمان را هم در حوزه بهره‌برداری از منابع موجود و هم در زمینه شناسایی فرصت‌های جدید بهبود دهد و نتایج بهتری برای کسب‌وکار فراهم سازد.

مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یکی از سریع‌ترین ابزارهای مبتنی بر فناوری در حال رشد، با پشتیبانی از روش‌های فناوری قدرتمند برای مدیریت کسب‌وکار، به دلیل تأثیر مثبت آن بر بازگشت سرمایه و نقش آن در شناسایی نیازهای مشتریان و نوآوری سازمانی، برای موفقیت کسب‌وکار ضروری است (Navarro, Gomez, Badenes & García, 2021). ظهور فناوری‌های جدید و تغییر مداوم این فناوری‌ها به‌ویژه در صنعت تولید نرم‌افزار که پیوسته در حال دگرگونی‌های شدید است، مطالعه و بررسی عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری را در این صنعت کاملاً متغیر و پویا به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل کرده است. امروزه علی‌رغم سرمایه‌گذاری سنگین سازمان‌ها در

1. Customer Relationship Management (CRM)

مدیریت ارتباط با مشتری، گزارش‌های گسترده‌ای از شکست آن در دستیابی به نتایج پیش‌بینی‌شده در ادبیات وجود دارد. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع به نظر می‌رسد که یکی از عواملی که می‌تواند از شکست‌ها، ناکامی‌ها و مسائل ایجادشده در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری جلوگیری کند و موفقیت آن را در پی داشته باشد، رهبری تحول‌گرا است؛ بنابراین اگرچه مدیریت ارتباط با مشتری حوزه‌ای بسیار بااهمیت در ادبیات مدیریت و عملیات روزمره سازمان‌ها است، بااین‌حال، ابهام و سردرگمی زیادی در مورد عوامل اثرگذار بر آن و نیز تأثیر آن بر قابلیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری سازمان وجود دارد (Curado, Oliveira & Antunes, 2019; Tang & Wei, 2022). درواقع اگرچه پژوهش‌های متعددی در زمینه تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر نوآوری سازمانی انجام‌شده است (Navarro et al., 2021)؛ اما پژوهشگر در جستجو از پایگاه‌های علمی در دسترس، تاکنون پژوهشی که تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری را بر دوستوانی سازمانی و نیز تأثیر رهبری تحول‌آفرین را بر مدیریت ارتباط با مشتری مورد مطالعه قرار داده باشد، پیدا نکرده است. به‌طور خلاصه این پژوهش درصدد بررسی نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی است. برای تحقق این هدف و بر اساس آنچه بیان‌شده است، پرسش‌های پژوهش عبارت‌اند از:

- رهبری تحول‌آفرین چه تأثیری بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار دارد؟
- رهبری تحول‌آفرین چه تأثیری بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار دارد؟
- مدیریت ارتباط با مشتری چه تأثیری بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار دارد؟
- آیا مدیریت ارتباط با مشتری در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و دوستوانی نقش میانجی ایفا می‌کند؟

پیشینه پژوهش

ابتدا به مفاهیم کلیدی پژوهش، سپس به مرور پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه پرداخته می‌شود.

دوستوانی سازمانی

دوستوانی سازمانی استعاره‌ای است که بر اساس توانایی انسانی در استفاده هم‌زمان از هر دو دست شکل گرفته است و به توانایی سازمان‌ها در اجرای هم‌زمان فعالیت‌های راهبردی متناقض نظیر بهره‌برداری و اکتشاف یا کارایی و انعطاف‌پذیری ارتباط دارد (Kassotaki, 2022; Sarmiento, Simões & Lages, 2024).

پژوهشگران متعددی دوستوانی سازمانی را برای توصیف دو فرآیند متضاد و به‌ظاهر ناسازگار اکتشاف و بهره‌برداری معرفی کرده‌اند (Božič & Dimovski, 2019). اکتشاف به جستجو، ریسک‌پذیری، آزمایش و نوآوری اشاره دارد، درحالی‌که بهره‌برداری به پالایش، نظم و انضباط، انتخاب، تولید، کارایی، پیاده‌سازی و اجرا مربوط می‌شود (Bhardwaj, Sharma & Dhiman, 2024; Božič & Dimovski, 2019). کمپل و همکاران^۱ (۲۰۲۵) معتقدند که شرکت‌هایی که به‌طور هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را دنبال می‌کنند، احتمال بیشتری برای دستیابی به عملکرد برتر دارند. نتایج برخی پژوهش‌ها نیز نشان داده است که شرکت‌ها باید به‌جای بهره‌برداری، تأکیدی بیشتر بر اکتشاف داشته باشند (Božič & Dimovski, 2019; Kassotaki, 2022). به‌هرحال دوستوانی سازمانی که به حفظ تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری برای پیشرفت در یک محیط سرشار از عدم اطمینان یا به‌دست آوردن مزیت رقابتی اشاره دارد، در چند دهه گذشته توجه پژوهشگران متعددی را به خود جلب کرده است و آن‌ها ابعاد مختلفی چون دوستوانی زمینه‌ای، دوستوانی زمانی، دوستوانی مدیریتی و دوستوانی همسازی^۲ را ابداع کرده‌اند که در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و چند سطحی به کار می‌روند (Bhardwaj et al., 2024). در این پژوهش برای اندازه‌گیری دوستوانی با دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری از مقیاس بوزیک و دیموفسکی^۳ (۲۰۱۹) استفاده شده است.

مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری که در دهه ۱۹۷۰ به‌عنوان ابزاری برای خودکارسازی مدیریت نیروی فروش داخلی شرکت ظاهر شد (Navarro et al., 2021)، راه‌حلی فناورانه برای شرکت‌ها است که در ادبیات بازاریابی، تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. برخی آن را با بازاریابی رابطه‌ای

1. Campbell et al
2. Harmonic
3. Božič, K., & Dimovski

یکسان و برخی متفاوت دانسته‌اند. درواقع مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی راهبردی است که هدف نهایی آن وفاداری مشتری و درنتیجه بهبود نتایج شرکت است (Navarro et al., 2021; Tang & Wei, 2022). امروزه مدیریت ارتباط با مشتری به‌طور فزاینده‌ای برای شرکت‌ها دارای اهمیت است؛ زیرا آن‌ها به دنبال بهبود سود خود از طریق روابط طولانی‌مدت با مشتریان هستند. بر اساس نتایج پژوهش‌های پیشین مدیریت ارتباط با مشتری موفقیت‌آمیز ساختاری چندبعدی متشکل از چهار جزء زیر دارد و تنها زمانی که این چهار عنصر در هماهنگی باهم کار کنند، یک قابلیت برتر در ارتباط با مشتری می‌تواند پدیدار شود (Sin et al., 2005; Navarro et al., 2021).

تمرکز بر مشتریان کلیدی: یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت ارتباط با مشتری است که به معنای توجه راهبردی و عمیق سازمان به مشتریان ارزشمند، ارائه خدمات ممتاز و خلق ارزش افزوده از طریق طراحی خدمات متناسب با نیازهای آن‌ها است. این مفهوم ابعاد مختلفی همچون بازاریابی مشتری محور، ارزش طول عمر مشتری، سفارشی‌سازی خدمات و بازاریابی تعاملی را دربر می‌گیرد. در این میان، بازاریابی مشتری محور بر درک عمیق نیازها و خواسته‌های گروه‌های خاص مشتریان و تلاش در جهت برآورده سازی مؤثر آن‌ها تأکید دارد. مدیریت ارتباط با مشتری بر انتخاب عمدی مشتریان کلیدی با درجه اهمیت راهبردی، تأکید می‌کند؛ زیرا همه مشتریان به یک اندازه مطلوب و سودآور نیستند (Curado et al., 2019; Navarro et al., 2021).

سازمان مدیریت ارتباط با مشتری^۱: مدیریت ارتباط با مشتری به‌طور کلی به معنای تغییرات اساسی در نحوه سازمان‌دهی شرکت‌ها و انجام فرآیندهای تجاری است. شرکت‌ها باید توجه بیشتری به چالش‌های سازمانی مدیریت ارتباط با مشتری داشته باشند (Tang & Wei, 2022). ملاحظات کلیدی برای سازمان‌دهی موفقیت‌آمیز کل شرکت، حول محور مدیریت ارتباط با مشتری شامل ساختار سازمانی، تعهد سازمانی به منابع و مدیریت منابع انسانی است. مدیریت ارتباط با مشتری مستلزم آن است که کل سازمان در راستای هدف مشترک ایجاد و پرورش روابط قوی با مشتری کار کند. به‌این‌ترتیب، طرح‌های ساختاری که به‌طور مؤثر روابط با مشتری را بهینه می‌کنند شامل ایجاد گروه‌های فرآیندی، گروه‌های متمرکز بر مشتری، گروه‌های بخش بین‌رشته‌ای و گروه‌های متقابل ضروری می‌شوند (Navarro et al., 2021; Sin et al., 2005).

مدیریت دانش: در مدیریت ارتباط با مشتری، دانش را می‌توان حاصل تجربه، تحلیل و مطالعه نظام‌مند داده‌های مربوط به مشتری دانست؛ دانشی که از تفسیر و به‌کارگیری مؤثر این داده‌ها درک عمیق‌تری از رفتار و نیازهای مشتری فراهم می‌سازد. این بُعد شامل ایجاد، یادگیری، انتشار

و اشتراک دانش است. دانش در مورد مشتریان (کلیدی) ضروری است؛ زیرا می‌توان از آن برای یادگیری و توسعه روابط با آن‌ها استفاده کرد (Kebede & Tegegne, 2018)؛ و رقابت‌پذیری شرکت را افزایش داد. اطلاعات مشتری مانند نیازها و ترجیحات، ممکن است به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم از طریق ارتباط دوطرفه در یک دستگاه بازخورد تعاملی دریافت شود. هدف اصلی تولید دانش، ایجاد دید جامع از مشتری است. ابزارهای هوش تجاری مانند داده‌کاوی، پایگاه‌های داده و انبارهای داده به شرکت‌ها کمک می‌کنند تا اطلاعات مشتری را در هوش تجاری راهبردی جای دهند. سازمان‌ها باید سازوکارهای کارآمدی برای به اشتراک‌گذاری دانش مشتری، طراحی و پیاده‌سازی کنند؛ تا از طریق تسهیل هماهنگی و هم‌افزایی میان بخش‌های مختلف، بهره‌گیری مؤثر از این دانش برای تصمیم‌گیری و فعالیت‌های سازمانی امکان‌پذیر شود (Navarro et al., 2021; Sin et al., 2005).

مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری^۱؛ برای عملکرد موفق مدیریت ارتباط با مشتری، اطلاعات و داده‌های دقیق مشتری ضروری است؛ بنابراین فناوری نقشی محوری در ارتقای هوشمندی سازمان و بهبود کارایی نظام مدیریت ارتباط با مشتری ایفا می‌کند (Tang & Wei, 2022). درواقع، رشد چشمگیر فناوری اطلاعات، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا اطلاعات مشتریان را به‌طور مؤثر جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و به اشتراک بگذارند. این توانمندی به شرکت‌ها امکان می‌دهد به نیازهای هر مشتری به‌طور فردی پاسخ دهند و در نتیجه جذب و حفظ مشتریان را بهبود بخشند. اکنون با این تحولات و پیشرفت‌های بی‌سابقه در فناوری اطلاعات وعده روابط یک‌به‌یک، تجزیه و تحلیل ارزش مشتری و سفارشی‌سازی انبوه، به واقعیت تبدیل شده است و رویکرد سنتی به مدیریت ارتباط با مشتری را توسط ابزارهایی مانند دستگاه‌های اطلاعات مشتری، خودکارسازی^۲ فرآیندهای پشتیبانی مشتری و مراکز تماس، به یک رویکرد یکپارچه و مبتنی بر وب تبدیل کرده است (Navarro et al., 2021; Sin et al., 2005). در این پژوهش برای اندازه‌گیری اقدامات مدیریت ارتباط با مشتری با چهار بُعد تشریح شده در بالا از مقیاس ناورو و همکاران (۲۰۲۱)^۳ بر مبنای مقیاس سین و همکاران^۴ (۲۰۰۵) استفاده شده است.

1. Technology-Based CRM.
2. Automation
3. Navarro, et al
4. Sin, Y. et al

رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین نظریه‌ای از رهبری است که بر جنبه‌های عاطفی، الهام‌بخش و نمادین نفوذ رهبری تأکید دارد. رهبری تحول‌آفرین با خلق ایده‌های نوآورانه و چشم‌اندازهای رؤیایی، افق تازه‌ای از رشد و شکوفایی را فرا روی سازمان‌ها قرار می‌دهد و از طریق نفوذ، الهام بخشی و اجرای تغییر در کنار اعضای متعهد یک گروه، چشم‌اندازی را برای هدایت تغییر ایجاد می‌کند (Kozcu & Özmen, 2021; Lawrason et al., 2023). رهبری تحول‌آفرین بر اساس مدل **آولیو و باس**^۱ (۲۰۰۱)، برای عملی شدن به چهار مؤلفه یا عامل که به‌عنوان عناصر تشکیل‌دهنده این نظریه نیز شناخته شده‌اند، نیاز دارد. این مؤلفه‌ها عبارت‌اند از:

نفوذ آرمانی^۲: این مؤلفه بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین به‌عنوان الگو عمل می‌کنند و پیروان به دنبال تقلید از رفتار آن‌ها هستند. تمایل به ریسک‌پذیری، داشتن رفتار سازگار و سطوح بالای صداقت و اخلاق، سه ویژگی اساسی است که نفوذ آرمانی رهبر تحول‌آفرین را میسر می‌سازد.

انگیزش الهام‌بخش^۳: از توانایی‌های رهبری تحول‌آفرین این است که پیروان را با الهام‌بخشی به رفتار مناسب انگیزه می‌دهد. این مؤلفه بیان می‌کند که این نوع رفتار ایجاد معنا و چالش برای کارشان را فراهم می‌سازد. این امر با مشارکت دادن پیروان در توسعه چشم‌انداز ترجیحی برای آینده، انتظارات روشن و نشان دادن تعهد واضح به اهداف و چشم‌انداز مشترک گروه به دست می‌آید (Mohammadi, Rahimi & Bagheri, 2019).

ترغیب فکری^۴: این مؤلفه بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین، با مشارکت دادن پیروان در پرداختن به مشکلات سازمانی برای شناسایی راه‌حل‌ها، انگیزه‌ای برای خلاقیت و نوآوری پیروان فراهم می‌کنند. رهبران این کار را با تشویق پیروان در به چالش کشیدن مفروضات، چارچوب‌بندی مجدد مشکلات و برخورد با مسائل موجود به روش‌های جدید انجام می‌دهند.

توجه فردی^۵: این مؤلفه بیان می‌کند که رهبران تحول‌آفرین با عمل به‌عنوان یک راهنما یا مربی به پیشرفت حرفه‌ای هر پیرو توجه فردی می‌کنند. عنصر کلیدی این مؤلفه این است که فرصت‌های یادگیری سفارشی‌سازی شده برای هر یک از پیروان بر اساس نیازها و خواسته‌های منحصر به فرد آن شخص، طراحی می‌شود (Kozcu & Özmen, 2021). در این پژوهش برای

1. Avolio & Bass
2. Ideal Influence
3. Inspiration Motivation
4. Intellectual Stimulation
5. Individual Consideration

اندازه‌گیری رهبری تحول آفرین با چهار بُعد تشریح شده در بالا از مقیاس کوزکو و اوزمن^۱ (۲۰۲۱) بر مبنای مقیاس آولیو و باس (۲۰۰۱) استفاده شده است. برای بررسی پیشینه پژوهش، پژوهش‌های انجام شده را می‌توان در سه قسمت زیر خلاصه کرد:

رهبری تحول آفرین و دوستوانی سازمانی

رهبری تحول آفرین که با تمرکز بر الهام‌بخشی و انگیزش پیروان برای فراتر رفتن از منافع شخصی به نفع سازمان مشخص می‌شود، می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اساسی در ارتقاء دوستوانی مطرح شود. اگرچه مطالعات تجربی و شواهد پژوهشی اندکی در پشتیبانی از تأثیر مثبت رهبری تحول آفرین بر دوستوانی (Nemanich & Vera, 2009; Ojha, Acharya & Cooper, 2018) انجام شده است؛ اما پیوند نظری بین رهبری تحول آفرین و دوستوانی از منظر چندین دیدگاه نظری قابل تبیین است. بر اساس نظریه قابلیت‌های پویا می‌توان ادعا کرد که رهبران تحول آفرین، توانایی سازمان را در شناسایی و حس فرصت‌ها و تهدیدها، تصرف فرصت‌ها و بازیگری^۲ منابع افزایش می‌دهند که برای دستیابی به دوستوانی حیاتی است (Bornay-Barrachina, López-Cabrales & Salas-Vallina, 2025). از سوی دیگر بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی^۳، رهبران تحول آفرین مبادلات و تعاملات باکیفیت بالای رهبر-عضو را ایجاد می‌کنند که اعتماد و احترام متقابل را تسهیل می‌کند و رفتارهای اکتشافی و سبب بهره‌برداری در بین کارکنان می‌شود (Xuecheng, Iqbal & Saina, 2022). همچنین بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع رهبری تحول آفرین یکی از منابع نامشهود سازمان است که می‌تواند توانمندی سازمان را در اکتشاف و بهره‌برداری تقویت کند. فقط در سه پژوهش تجربی یافت شده در زمینه ارتباط این دو متغیر یعنی پژوهش‌های نمانیچ و ورا (۲۰۰۹)^۴؛ اوجا، آچاریا و کوپر (۲۰۱۸)^۵ و کوزکو و اوزمن (۲۰۲۱) تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی سازمانی در سطح گروه‌های کاری، زنجیره تأمین و شرکت تأیید شده است. به هر حال با وجود بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر مفاهیمی چون نوآوری، فرهنگ و عملکرد سازمانی در پژوهش‌های پیشین، هنوز خلأ و کمبود پژوهش در زمینه تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی سازمانی به چشم می‌خورد؛ بنابراین انتظار

1. Kozcu & Özmen
2. Sensing, Seizing and Reconfiguration
3. Social Exchange Theory
4. Nemanich & Vera
5. Ojha, Acharya & Cooper

می‌رود رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی نیز اثرگذار باشد، در همین راستا فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه اول: رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

رهبری تحول‌گرا و مدیریت ارتباط با مشتری

چن، لی و بارنز^۱ (۲۰۱۰) با بررسی تأثیر سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعاملی بر پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش، در صنعت هتلداری در تایوان به این نتیجه رسیده‌اند که بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش رابطه‌ای مثبت وجود دارد درحالی‌که داده‌های آن‌ها تأثیر سبک‌های تعاملی را رد می‌کند و آن را مورد حمایت قرار نمی‌دهد. آن‌ها معتقدند که سبک رهبری تحول‌آفرین با ایجاد بازاریابی مشتری محور برای سازمان‌ها سودمند خواهد بود. پژوهش **فخر دوزدوانی و همکاران** (۲۰۱۴) نیز تأثیر سبک‌های جدید رهبری سازمانی بر مدیریت ارتباط با مشتری را تأیید کرده است و از نظر آماری آن را معنادار می‌داند. در هر صورت اگرچه پژوهش‌های اندکی در زمینه ارتباط رهبری تحول‌آفرین با مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده است؛ اما این رابطه از زیربنای نظری محکمی برخوردار است. بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع رهبران تحول‌آفرین، علاوه بر این‌که خود یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان محسوب می‌شوند، می‌توانند منابع ارزشمند، نادر و غیرقابل تقلیدی چون نیروی کار متعهد و فرآیندهای نوآورانه را توسعه دهند و از آن‌ها برای افزایش قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کنند. به عبارت دیگر رهبری تحول‌آفرین می‌تواند با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی و نوآورانه، نگرش کارکنان نسبت به ابتکارات، پذیرش و استفاده از دستگاه‌های مدیریت ارتباط با مشتری را بهبود بخشد؛ بنابراین به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت ارتباط مشتری اثرگذار باشد و به تبع این نظر، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه دوم: رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

مدیریت ارتباط با مشتری و دوستوانی سازمانی

اگرچه پژوهش‌های متعددی در زمینه ارتباط میان مدیریت ارتباط با مشتری و نوآوری

(Curado et al., 2019) و نیز ارتباط آن با عملکرد سازمان (Navarro et al., 2021) انجام شده است و این پژوهش‌ها خود می‌توانند شواهد تجربی لازم برای ادعای وجود ارتباط میان مدیریت ارتباط با مشتری و دوسوتوانی سازمانی را فراهم کنند؛ اما نگارنده در جستجوی خود از منابع علمی معتبر در دسترس، پژوهشی پیدا نکرده است که به‌طور مستقیم به بررسی رابطه مدیریت ارتباط با مشتری با دوسوتوانی به‌صورت کمی پرداخته باشد. درعین‌حال کورادو، اولیویرا و آنتونز^۱ (۲۰۱۹) با استفاده از نظریه داده بنیاد مدلی از تعاملات مارپیچی چهار بُعد یک توالی منسجم از الزامات، فرآیندها، واکنش مشتریان و نتایج ارائه می‌کنند که با ادغام و یکپارچگی مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، منجر به سطوح مختلفی از اکتشاف و بهره‌برداری و در نتیجه دوسوتوانی سازمانی می‌شوند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که تعاملات این چهار بُعد در فرآیند یکپارچه‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش منجر به سطوح متفاوتی از دوسوتوانی می‌شود. بر مبنای نظریه یادگیری سازمانی و نیز بر اساس دیدگاه مبتنی بر منبع، دستگاه‌های مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یکی از منابع سازمان از یادگیری سازمانی و کارکنان با گردآوری و توزیع دانش مشتری در سراسر شرکت پشتیبانی می‌کنند. این فرآیند یادگیری مستمر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا توانایی‌های فعلی خود را بهبود بخشند و هم‌زمان مسیرهای جدیدی برای رشد و نوآوری کشف کنند که برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی حیاتی است؛ بنابراین به نظر می‌رسد که مدیریت ارتباط با مشتری بر دوسوتوانی سازمانی اثرگذار باشد و بر اساس این نظر فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه سوم: مدیریت ارتباط با مشتری بر دوسوتوانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

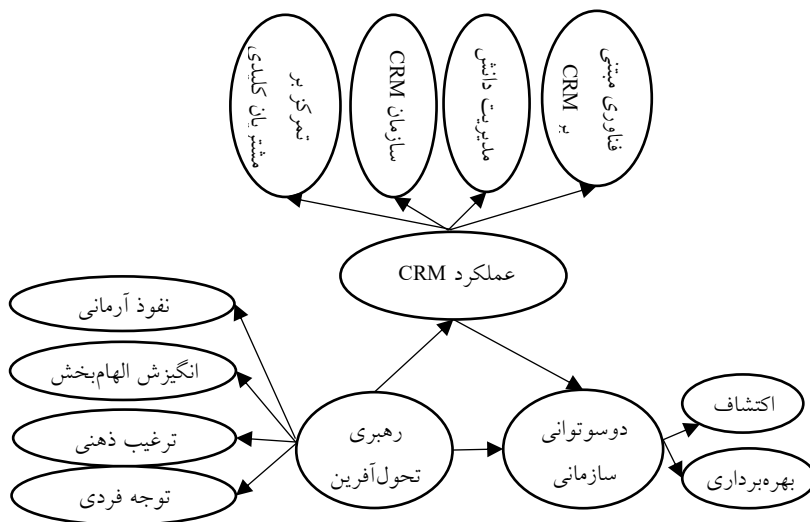
نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری

بر اساس آنچه در زمینه ارتباط میان رهبری تحول آفرین و دوسوتوانی با مدیریت ارتباط با مشتری در دو بخش بالا مطرح شده است، می‌توان گفت که مدیریت ارتباط با مشتری از یک‌سوی تحت تأثیر رهبری تحول آفرین است و از سوی دیگر خود می‌تواند به‌عنوان یک منبع سازمانی عمل کند و بر توانمندی سازمان در زمینه‌های اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها یا دوسوتوانی سازمانی اثرگذار باشد؛ بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه چهارم: مدیریت ارتباط با مشتری در رابطه میان رهبری تحول آفرین و دوسوتوانی

1. Curado, Oliveira & Antunes

سازمانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار، دارای نقش میانجی است. با توجه به **جدول (۱)** و آنچه تاکنون مطرح شد، مدل مفهومی پژوهش مطابق با **شکل (۱)** پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

جدول ۱: خلاصه پژوهش‌های پیشین

نویسندگان / (سال)	هدف پژوهش	متغیرهای پژوهش	روش پژوهش	یافته‌ها و نتایج کلیدی
Bornay-Barrachina et al., (2025)	تبیین نقش قابلیت‌های پویا در رابطه میان رهبری و دوسوتوانی	رهبری تحول آفرین، قابلیت‌های پویا، دوسوتوانی	توصیفی - همبستگی	رهبران تحول آفرین با بهبود قابلیت‌های حسگری، تصرف فرصت‌ها و بازیگربندی منابع، دوسوتوانی را تقویت می‌کنند.
Xuecheng, et al., (2022)	تحلیل تعامل رهبر-عضو بر اساس نظریه تبادل اجتماعی	تعامل رهبر-عضو، اعتماد، دوسوتوانی	نظری - مدل مفهومی	کیفیت بالای روابط رهبر-عضو در سبک تحول آفرین موجب افزایش رفتارهای اکتشافی و بهره‌برداری کارکنان می‌شود.
Kozcu, & Özmen (2021)	بررسی اثر رهبری تحول آفرین بر دوسوتوانی از طریق یادگیری سازمانی	رهبری تحول آفرین، یادگیری سازمانی، دوسوتوانی	توصیفی - همبستگی	رهبری تحول آفرین به‌طور معنادار دوسوتوانی را از طریق افزایش یادگیری و انعطاف‌پذیری سازمانی ارتقا می‌دهد.
Ojha et al., (2018)	تحلیل نقش رهبری تحول آفرین در توسعه دوسوتوانی در زنجیره تأمین	رهبری تحول آفرین، دوسوتوانی زنجیره تأمین	توصیفی - همبستگی	رهبران تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان و حمایت از نوآوری، بهره‌برداری و اکتشاف را تسهیل می‌کنند.
Nemanich & Vera (2009)	بررسی تأثیر رفتارهای رهبری تحول آفرین بر دوسوتوانی در سطح گروهی	رهبری تحول آفرین، دوسوتوانی	توصیفی - همبستگی	رفتارهای تحول آفرین از طریق ایمنی روان‌شناختی و مشارکت تصمیم‌گیری، دوسوتوانی را تقویت می‌کنند.
Chen et al., (2010)	بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر اجرای مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش	رهبری، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش	توصیفی - همبستگی	رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت معناداری بر مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش دارد؛ رهبری تعاملی بی‌تأثیر است.
Fakhredozdozani et al., (2014)	بررسی تأثیر سبک‌های رهبری بر مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی	سبک‌های رهبری، مدیریت ارتباط با مشتری	توصیفی - همبستگی	سبک‌های تحول آفرین به‌طور معناداری موجب ارتقای عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌های ایرانی می‌شوند.
Curado et al., (2019)	ارائه مدل ادغام مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش برای افزایش دوسوتوانی	مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش، دوسوتوانی	کیفی-نظریه داده بنیاد	ادغام مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش باعث تقویت اکتشاف و بهره‌برداری و در نتیجه افزایش دوسوتوانی می‌شود.
Navarro et al., (2021)	بررسی اثر مدیریت ارتباط با مشتری بر یادگیری و عملکرد سازمانی	مدیریت ارتباط با مشتری، یادگیری، عملکرد سازمانی	توصیفی - همبستگی	مدیریت ارتباط با مشتری با افزایش یادگیری سازمانی موجب بهبود عملکرد و سازگاری سازمانی می‌شود.
مدل پیشنهادی پژوهش حاضر	بررسی نقش واسطه‌ای مدیریت ارتباط با مشتری میان رهبری تحول آفرین و دوسوتوانی	رهبری تحول آفرین، مدیریت ارتباط با مشتری، دوسوتوانی	توصیفی - همبستگی	مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان متغیر میانجی، اثر غیرمستقیم رهبری تحول آفرین بر دوسوتوانی سازمانی را تبیین می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی است و تحلیل داده‌ها بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. در مدل تحلیلی پژوهش، دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان متغیر پنهان درون‌زا تعریف شده که از دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری تشکیل یافته است. رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان متغیر پنهان برون‌زا با چهار بُعد نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی تعریف می‌شود. همچنین، مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان متغیر پنهان میانجی با چهار بُعد تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازمان مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری در مدل لحاظ گردیده است. بر این اساس، رهبری تحول‌آفرین متغیر مستقل و دوسوتوانی سازمانی متغیر وابسته در مدل مفهومی پژوهش محسوب می‌شود.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش دو پرسشنامه بوده است. در پرسشنامه اول برای سنجش دوسوتوانی سازمانی که شامل دو بُعد اکتشاف (۶ گویه) و بهره‌برداری (۶ گویه) است، از مقیاس سنجش **بوزیک و دیموفسکی**^۱ (۲۰۱۹) و برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری با ابعاد تمرکز بر مشتریان کلیدی (۴ گویه)، سازمان مدیریت ارتباط با مشتری (۴ گویه)، مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر فناوری (۵ گویه) و مدیریت دانش (۴ گویه) از مقیاس **ناوارو و همکاران**^۲ (۲۰۲۱) بر مبنای مقیاس سنجش **سین و همکاران**^۳ (۲۰۰۵) استفاده شده است. در پرسشنامه دوم برای سنجش چهار بُعد رهبری تحول‌آفرین یعنی نفوذ آرمانی (۴ گویه)، انگیزش الهام‌بخش (۴ گویه)، ترغیب فکری (۴ گویه) و ملاحظه فردی (۵ گویه) از پرسشنامه چندعاملی رهبری **آولیو و باس** (۲۰۰۱) بهره‌گیری شده است. مقیاس سنجش در هر دو پرسشنامه طیف لیکرت پنج‌تایی از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) است. پرسشنامه اول که شامل دو متغیر در سطح سازمانی است را مدیران سطوح مختلف شرکت‌های تولید نرم‌افزار که حداقل در پنج سال اخیر در شرکت خود مشغول به فعالیت بوده‌اند (هر شرکت یک نفر یا در صورتی که بیش از یک مدیر پاسخ داده بودند از میانگین آن‌ها استفاده شده است) تکمیل کرده‌اند. پرسشنامه دوم شامل ۱۷ پرسش مربوط به ابعاد رهبری تحول‌آفرین، در سطح فردی است و آن را در هر سازمان حداقل ۳ نفر از کارکنان با سابقه کاری حداقل پنج سال از شرکت‌هایی که به پرسشنامه اول پاسخ داده‌اند، تکمیل کرده‌اند. نمره هر

1. Božič & Dimovski

2. Navarro, et al

3. Sin, et al

پرسش این پرسشنامه از میانگین نمره آن پرسش برحسب تعداد افراد پاسخ دهنده، به دست آمده است. در این پژوهش، پرسشنامه‌های استاندارد و معتبر برای سنجش متغیرهای مدل مفهومی مورد استفاده قرار گرفته است، دلیل انتخاب این پرسشنامه‌ها، استاندارد بودن و تناسب آن‌ها با متغیرهای پژوهش و قابلیت سنجش مؤثر هر یک از ابعاد مدل مفهومی است. با توجه به این که متغیرهای پژوهش یعنی رهبری تحول آفرین^۱ در سطح فردی و دوسوتوانی سازمانی و عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در سطح سازمانی، در سطوح و لایه‌های متفاوتی قرار دارند، این مطالعه با رویکردی چند سطحی (فرد و بنگاه) طراحی شده است که هم‌زمان رفتارهای فردی رهبران و پیامدهای آن‌ها در سطح کل بنگاه را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ بنابراین سطح تحلیل در این پژوهش، چند سطحی است و جامعه آماری، شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار در تهران است. بر اساس آمار منتشر شده در سامانه نظام صنفی رایانه‌ای کشور^۲ تعداد ۱۸۵ شرکت در زمینه تولید نرم‌افزار ثبت شده است. از این تعداد آدرس ۲۹ مورد با آدرس ثبت شده در سامانه مطابقت نداشت و ۲۴ مورد هم حاضر به همکاری نشدند، برای ۱۳۲ شرکت باقی‌مانده با مراجعه مستقیم برای تکمیل پرسشنامه‌ها اقدام شد. در مجموع ۹۶ شرکت به پرسشنامه اول پاسخ داده‌اند که ۳ مورد آن به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد. به همین دلیل از پرسشنامه‌های دوم مربوط به این سه شرکت نیز استفاده نگردید و فقط ۳۱۴ پرسشنامه از پرسشنامه‌های کارکنان ۹۳ شرکت باقی‌مانده در نظر گرفته شد و مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. لازم به توضیح است که در برخی شرکت‌ها بیش از سه پرسشنامه از پرسشنامه دوم تکمیل گردید. در چهار شرکت نیز یکی از پرسشنامه‌های دوم قابل استفاده نبود و میانگین‌گیری فقط از دو مورد انجام شد. در ضمن برای شناسایی و جلوگیری از اشتباه، پرسشنامه‌های مربوط به هر شرکت دارای کد مخصوص بوده است. قابل ذکر است که کمترین حجم نمونه مورد نیاز، بر اساس بزرگ‌ترین مقدار به دست آمده از دو قاعده زیر تعیین می‌شود: ۱. ده برابر تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری دارای بیشترین تعداد شاخص (مدل‌های اکتشاف و بهره‌برداری با ۶ شاخص → ۶۰ شرکت)؛ ۲. ده برابر تعداد روابط متغیرها با بیشترین رابطه در بخش ساختاری (متغیر دوسوتوانی با ۲ رابطه → ۲۰ شرکت) که حداکثر این دو مقدار برابر با ۶۰ شرکت است. در مجموع پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و تلخیص داده‌ها تنها از پرسشنامه‌های ۹۳ شرکت که به درستی تکمیل شده‌اند، در تحلیل استفاده شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نیز نشان داده است که داده‌های به دست آمده نرمال نیستند. به همین دلیل نمی‌توان از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر کواریانس و لیزرل^۳ استفاده کرد؛ بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها و مدل

۱. پرسشنامه استاندارد برای اندازه‌گیری این متغیر هم در سطح فرد و هم در سطح سازمان وجود دارد.

2. <https://www.irannsr.org>

3. Covariance & Lisrel

مفهومی پژوهش، از روش مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (با رویکرد حداقل مربعات جزئی) و نرم افزار پی ال اس ۴^۱ استفاده شده است. در این پژوهش، ده متغیر پنهان در مرتب اول، سه متغیر پنهان در مرتب دوم و ۴۲ متغیر آشکار (پرسش های پرسشنامه - پس از حذف ۴ پرسش ۲، ۲۹، ۳۲ و ۳۶ به دلیل کم بودن بار عاملی) وجود دارد. متغیرهای مرتب اول یا ابعاد مدل به طور مستقیم با پرسش ها در رابطه هستند و از طریق آن ها اندازه گیری می شوند. همچنین منظور از متغیرهای مرتب دوم متغیرهایی است که با ابعاد در ارتباط بوده اند و غیرمستقیم با پرسش ها مرتبط می شوند.

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به دو پرسشنامه پژوهش، مطابق با جدول (۲) است.

جدول ۲: ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر	دسته بندی	پرسشنامه اول (%)	پرسشنامه دوم (%)
جنسیت	مرد	۶۸/۹	۶۰/۸
	زن	۳۱/۱	۳۹/۲
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۹/۴	۳۷/۶
	۳۰ تا ۴۰ سال	۵۹/۱	۴۲/۳
	بالاتر از ۴۰ سال	۲۱/۵	۲۰/۱
	۵ تا ۱۰ سال	۳۱/۲	-
	۱۰ تا ۱۵ سال	۴۴/۱	-
عمر شرکت	بیش از ۱۵ سال	۲۴/۷	-
	کمتر از ۵۰ نفر	۶۳/۴	-
تعداد کارکنان	۵۰ تا ۱۰۰ نفر	۳۰/۱	-
	بیش از ۱۰۰ نفر	۶/۵	-

یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها در دو بخش زیر مطرح می‌شوند.

۱. بررسی برازش مدل پژوهش

شامل الف) برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ب) برازش مدل ساختاری و ج) برازش مدل کلی می‌شود. الف) برازش مدل‌های اندازه‌گیری: شامل سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا است. الف ۱- پایایی: با سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی اندازه‌گیری می‌شود. الف ۱-۱) بارهای عاملی: مطابق با **شکل (۲)** تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها از ۰/۴ بیشتر است. از این‌رو، دیگر حذف هیچ‌یک از آن‌ها لازم نیست. لازم به ذکر است که ابتدا مدل با ۴۶ پرسش (متغیر آشکار) اجرا شد، چهار پرسش ۲، ۲۹، ۳۲ و ۳۶ از پرسش‌های مربوط به رهبری تحول‌آفرین (۲)، مدیریت ارتباط با مشتری (۲۹ و ۳۲) و دوستوانی (۳۶) به دلیل پایین بودن بار عاملی حذف شدند. با حذف این پرسش‌ها، مدل بار دیگر اجرا شد که نتایج آن در **شکل (۲)** آمده است. الف ۲- و ۳) آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی: مطابق با **جدول (۳)** مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است که برازش مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۳: مقادیر میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی،

R^2 ، AVE و Q^2 متغیرهای پنهان پژوهش

سازه	Avg	StDEV	Alpha	CR	AVE	R ²	Q ²
مدیریت ارتباط با مشتری	۳/۴۸	۱/۱۳	۰/۹۲۲	۰/۹۳۲	۰/۴۴۹	۰/۴۲۷	۰/۶۱۷
CRM مبتنی بر فناوری	۳/۲۷	۱/۱۴	۰/۸۶۳	۰/۹۰۸	۰/۷۱۳	۰/۷۴۶	۰/۶۲۳
سازمان CRM	۳/۲۹	۱/۱۷	۰/۸۳۳	۰/۸۸۹	۰/۶۶۷	۰/۸۱۴	۰/۶۱۹
تمرکز بر مشتریان کلیدی	۳/۷۸	۱/۰۶	۰/۸۳۳	۰/۸۸۹	۰/۶۶۸	۰/۵۵۱	۰/۵۶۶
مدیریت دانش	۳/۵۸	۱/۰۵	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۶۰۳	۰/۶۹	۰/۴۷۲
دوستوانی سازمانی	۳/۱۸	۱/۱۴	۰/۹۲۴	۰/۹۳۵	۰/۵۴۷	۰/۶۸۴	۰/۶۱۳
بهره‌برداری	۳/۱۰	۱/۱۶	۰/۸۹	۰/۹۱۷	۰/۶۴۸	۰/۸۹۴	۰/۶۸۷
اکتشاف	۳/۲۶	۱/۱۱	۰/۸۵۲	۰/۸۹۴	۰/۶۲۹	۰/۸۵۴	۰/۵۵۱
نفوذ آرمانی	۳/۶۲	۱/۱۲	۰/۷۱۴	۰/۸۴	۰/۶۳۷	۰/۷۲۹	۰/۶۵۹
توجه فردی	۳/۲۶	۱/۱۷	۰/۸۳۹	۰/۸۸۸	۰/۶۱۹	۰/۸۱۹	۰/۵۴۸
انگیزش الهام‌بخش	۳/۷۱	۱/۰۴	۰/۸۶۹	۰/۹۱	۰/۷۱۷	۰/۶۳۸	۰/۶۱۷

ادامه جدول ۳: مقادیر میانگین، انحراف معیار، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، R^2 ، AVE و Q^2 متغیرهای پنهان پژوهش

سازه	Avg	StDEV	Alpha	CR	AVE	R^2	Q^2
ترغیب ذهنی	۳/۴۴	۱/۱۶	۰/۸۷۷	۰/۹۱۶	۰/۷۳۱	۰/۸۵۴	۰/۵۸۷
رهبری تحول آفرین	۳/۵۱	۱/۱۵	۰/۹۳۳	۰/۹۴۲	۰/۴۹۴	-	-

الف- ۲ و ۳) روایی همگرا و واگرا: با توجه به بزرگتر بودن مقدار میانگین واریانس استخراج شده^۱ (AVE) ستون چهارم در **جدول (۳)** از ۰/۵ برای همه متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم به غیر از رهبری تحول آفرین با مقدار ۰/۴۹۴ روایی همگرای مدل و مناسب بودن مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. بر اساس **جدول (۴)** مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) تمامی متغیرهای مرتب اول، بیشتر از مقدار همبستگی میان آن‌ها با متغیرهای دیگر است که این امر، روایی واگرایی مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول ۴: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فوردل و لارکر

متغیر	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)	(۷)	(۸)	(۹)	(۱۰)
CRM فناوری (۱)	۰/۸۴۴									
سازمان CRM (۲)	۰/۷۳۳	۰/۸۱۷								
مشتریان کلیدی (۳)	۰/۴۷۵	۰/۶۰۴	۰/۸۱۸							
مدیریت دانش (۴)	۰/۶۳۲	۰/۶۴۹	۰/۵۲۹	۰/۷۷۷						
بهره‌برداری (۵)	۰/۷۱۲	۰/۷۳۱	۰/۵۰۸	۰/۶۴۸	۰/۸۰۵					
اکتشاف (۶)	۰/۶۱۱	۰/۶۴۹	۰/۵۰۴	۰/۶۸۹	۰/۷۵۹	۰/۷۹۳				
نفوذ آرمانی (۷)	۰/۳۷۲	۰/۳۱۴	۰/۵۱۶	۰/۵۲۹	۰/۴۵۳	۰/۴۰۷	۰/۷۹۸			
توجه فردی (۸)	۰/۵۳۴	۰/۵۶۱	۰/۵۱۵	۰/۵۸۵	۰/۶۷۷	۰/۵۶۳	۰/۶۹۸	۰/۷۸۷		
انگیزش الهام‌بخش (۹)	۰/۳۶۱	۰/۳۹۷	۰/۵۱۷	۰/۴۷	۰/۳۸۵	۰/۳۹۳	۰/۶۶۹	۰/۵۵۳	۰/۸۴۷	
ترغیب ذهنی (۱۰)	۰/۴۳۴	۰/۴۴۴	۰/۴۷۴	۰/۵۳۵	۰/۶۲	۰/۴۷۱	۰/۷۲۶	۰/۶۳۵	۰/۶۲۵	۰/۸۶

ب) بررسی برازش مدل ساختاری: بر اساس سه معیار زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:
۱. ضرایب معناداری t: مطابق **شکل (۲)**، تمام ضرایب معناداری t یا مقادیر داخل پرانتز از ۱/۹۶ بزرگ‌ترند که این موضوع معنادار بودن تمام پرسش‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵

1. Average Variance Extracted

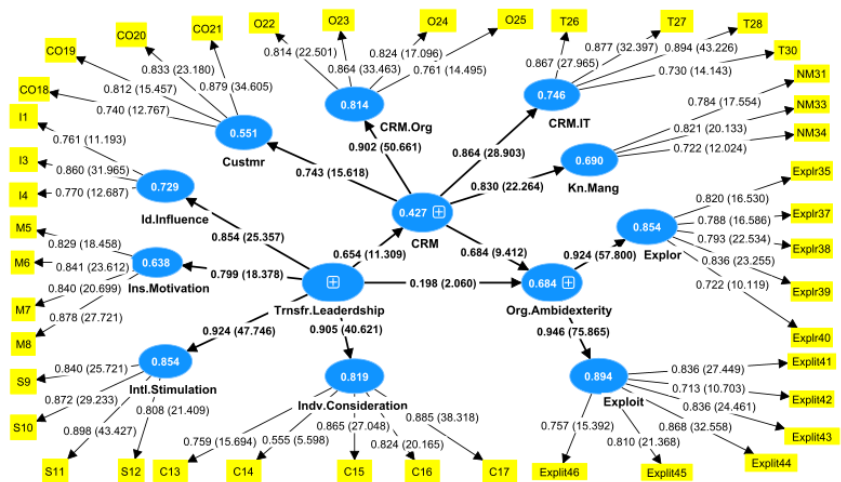
درصد نشان می‌دهد.

۲. معیار R^2 با توجه به شکل (۲) و ستون ۵ جدول (۳)، تمام مقادیر R^2 مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل، مساوی یا بیشتر از $0/۳۳$ است که نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری است.
۳. معیار: این معیار برای تمام سازه‌ها از $0/۳۵$ بیشتر است که مؤید قدرت پیش‌بینی بالا و برازش قوی مدل ساختاری است.

ج) بررسی برازش مدل: معیار GOF یا نیکویی برازش معیاری است برای بررسی برازش کلی مدل که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری را کنترل می‌کند. این معیار توسط **تنهاوس و همکاران^۱ (۲۰۰۵)** مطرح گردید و طبق رابطه (۱) محاسبه می‌شود:

$$\text{رابطه (۱)} \quad GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0/۷۲۵ \times 0/۶۲۴} = 0/۶۷۳$$

با توجه به سه مقدار $0/۱۰$ ، $0/۲۵$ و $0/۳۶$ که مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برازش است، این مدل از برازش قوی و بسیار مناسبی برخوردار است و تأیید می‌شود.



شکل ۲: مدل با ضرایب استاندارد، بار عاملی، مقادیر t (داخل پرانتز) و R^2 (درون دایره‌ها)

۲. آزمون فرضیه‌های پژوهش

آزمون فرضیه‌ها شامل بررسی ضرایب استاندارد، بررسی ضرایب معناداری t مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها **شکل (۲)** و مقدار Z آزمون سوبل^۱ برای بررسی نقش میانجی متغیر مدیریت ارتباط با مشتری است. نتایج آزمون فرضیه‌های در **جدول (۵)** آمده است:

جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	b	t-value	نتیجه
H ₁ : رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.	۰/۱۹۸	۲/۰۶۰	تأیید
H ₂ : رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.	۰/۶۵۴	۱۱/۳۰۹	تأیید
H ₃ : مدیریت ارتباط با مشتری بر دوستوانی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.	۰/۶۸۴	۹/۴۱۲	تأیید
H ₄ : مدیریت ارتباط با مشتری در رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و دوستوانی سازمانی، دارای نقش میانجی است.	۰/۶۹۳	۷/۱۸۹	تأیید

یافته‌ها نشان می‌دهد که ضرایب استاندارد و مقادیر t مسیرهای ارتباطی رهبری تحول‌آفرین و دوستوانی سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۱۹۸ و ۲/۰۶۰؛ رهبری تحول‌آفرین و مدیریت ارتباط با مشتری به ترتیب برابر با ۰/۶۵۴ و ۱۱/۳۰۹ و مدیریت ارتباط با مشتری و دوستوانی سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۶۸۴ و ۹/۴۱۲ است. بزرگ‌تر بودن ضریب معناداری این مسیرها از ۱/۹۶ بیانگر معنادار بودن و پشتیبانی داده‌های پژوهش از تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی، رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر دوستوانی شرکت‌های موردبررسی در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. ضرایب استاندارد مسیرهای رهبری تحول‌آفرین و مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و دوستوانی سازمانی بیانگر روابطی مثبت و نسبتاً شدید بین این متغیرها به‌صورت دوه‌دو است. همچنین مقدار ضریب تعیین (R^2) متغیر میانجی مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۰/۴۲۷ است که نشان می‌دهد متغیر رهبری تحول‌آفرین تقریباً ۴۳ درصد از تغییرات مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند، مقدار ضریب تعیین (R^2) دوستوانی نیز برابر با ۰/۶۸۴ است که نشان می‌دهد دو متغیر رهبری تحول‌آفرین و مدیریت ارتباط با مشتری تقریباً ۶۸ درصد از تغییرات دوستوانی شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار را توضیح می‌دهند؛ نتایج آماره شمول واریانس یا VAF (شدت تأثیر غیرمستقیم متغیر میانجی) و مقادیر Z آزمون سوبل (ضریب معناداری) در بررسی نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری به

1. Sobel

ترتیب برابر با ۰/۶۹۳ و ۷/۱۸۹ است که بیانگر پشتیبانی داده‌ها از نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی سازمانی و پذیرش فرضیه‌های اصلی پژوهش است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف تعیین نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در بررسی تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی سازمانی انجام شده است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، رهبری تحول آفرین به‌عنوان یک سبک مدیریتی مؤثر، نقش کلیدی در ارتقاء دوستوانی سازمانی ایفا می‌کند. این نوع رهبری با تأکید بر الهام‌بخشی، انگیزش و توجه به نیازهای فردی کارکنان، می‌تواند به بهبود اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در سازمان‌ها کمک کند. در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار، رهبری تحول آفرین نه تنها به تقویت ارتباط با مشتریان کمک می‌کند؛ بلکه زمینه‌ساز شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید نیز می‌شود. در این راستا، توجه به مؤلفه‌های کلیدی رهبری تحول آفرین می‌تواند به سازمان‌ها در دستیابی به اهداف راهبردی و افزایش توانمندی‌هایشان یاری رساند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری تحول آفرین در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار، تأثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی سازمانی دارد؛ این تأثیر هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق تقویت مدیریت ارتباط با مشتری اعمال می‌شود. بر این اساس، شرکت‌های نرم‌افزاری باید با تقویت ابعاد اصلی رهبری تحول آفرین شامل نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب ذهنی و ملاحظه فردی، زمینه توسعه هم‌زمان مدیریت اثربخش ارتباط با مشتریان و ارتقای توان سازمان برای شناسایی فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از منابع موجود را فراهم سازند. برای تقویت رهبری تحول آفرین، رهبر باید منافع جمعی را بر ترجیحات فردی خود مقدم بداند، از تحمیل دیدگاه‌های شخصی بر پیروان پرهیزد و با رفتاری الهام‌بخش و اخلاق‌مداری، موجب شکل‌گیری احترام، تحسین و وفاداری در میان زیردستان شود و به‌عنوان الگویی شایسته برای آن‌ها ایفای نقش نماید. حس هدفمندی را در افراد ایجاد و برداشتن تعهد قوی برای رسیدن به رسالت سازمان تأکید کند. الهام‌بخش کارکنان خود باشد و با جدیت و شوق درباره کارهایی که باید انجام شود، صحبت کند، به زیردستان امیدواری دهد که اهداف دست‌یافتنی است، همچنین باید از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم‌انداز آینده، تعهد آن‌ها را افزایش دهد و سبب انگیزه برای انجام امور مربوطه شود. برای ترغیب ذهنی پیروان، رهبران باید در فرایند حل مسائل، دیدگاه‌ها و ابعاد مختلف

موضوع را مورد توجه قرار دهند و در عین تشویق آن‌ها به ارائه رویکردهای نوآورانه و خلاقانه در انجام وظایف، آن‌ها را به بازنگری و بازاندیشی در روش‌های سنتی حل مسئله نیز ترغیب کنند. از بُعد ملاحظه فردی نیز رهبر باید به تفاوت‌های فردی پیروان و احساسات شخصی و نیازهای آن‌ها توجه داشته باشد و در راستای رسیدن به اهداف با آن‌ها مشورت کند و جهت توسعه قابلیت‌ها و توان بالقوه هر یک از پیروان تلاش نماید. با توجه به پشتیبانی داده‌های پژوهش از فرضیه‌های اول، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار پذیرفته شده است؛ بنابراین یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبرانی که کارکنان خود را الهام می‌بخشند، انگیزه می‌دهند و از نظر فکری ترغیب می‌کنند، محیطی را فراهم می‌سازند که هم برای نوآوری اکتشافی و هم بهره‌برداری مناسب است. این نوع رهبری نه تنها ظرفیت سازمان را برای سازگاری و پاسخ به شرایط پویای بازار افزایش می‌دهد؛ بلکه از تعادل پایدار بین کارایی عملیات فعلی و توسعه قابلیت‌های جدید حمایت می‌کند.

این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های **نمانیچ و ورا (۲۰۰۹)**، **اوجا، آچاریا و کوپر (۲۰۱۸)** و **کوزکو و اوزمن (۲۰۲۱)** هم‌راستا است. **نمانیچ و ورا (۲۰۰۹)** در مطالعه‌ای میدانی بر روی ۷۱ گروه کاری نشان دادند که رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، زمانی که با مؤلفه‌هایی چون ایمنی روان‌شناختی، نگرش باز نسبت به دیدگاه‌های متفاوت و مشارکت فعال در فرآیند تصمیم‌گیری همراه باشد، نقش بسزایی در تقویت دوستوانی در سطح گروه ایفا می‌کند. به اعتقاد **اوجا، آچاریا و کوپر (۲۰۱۸)** و **همچنین کوزکو و اوزمن (۲۰۲۱)**، مدیران می‌توانند با به‌کارگیری سبک رهبری تحول‌آفرین به دوستوانی سازمانی دست یابند. این رویکرد به آن‌ها امکان می‌دهد تا ضمن بهره‌برداری بهینه از منابع و فعالیت‌های موجود، فرصت‌های جدید، منابع و فعالیت‌های نوآورانه را نیز شناسایی و توسعه دهند. پشتیبانی داده‌ها از پذیرش فرضیه‌های دوم یعنی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مدیریت ارتباط با مشتریان در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار نشان می‌دهد که توانایی رهبران تحول‌آفرین در الهام‌بخشی، انگیزش و توسعه کارکنان خود، نقشی اساسی در بهبود نتایج مدیریت ارتباط با مشتری ایفا می‌کند. بدین معنا که رهبری تحول‌آفرین، می‌تواند به شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار کمک کند تا راهکارهای مؤثرتری برای بهبود ارتباط با مشتریان خود بیابند؛ بنابراین رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه و الهام‌بخشی، کارکنان را ترغیب می‌کنند تا ارتباطات بهتری با مشتریان برقرار کنند. همچنین توجه به نیازهای فردی کارکنان، به بهبود عملکرد آن‌ها در تعامل با مشتریان کمک می‌کند. نتایج پژوهش‌های **چن، لی و بارنز (۲۰۱۰)** و **فخر دوزدوزانی و همکاران (۲۰۱۴)** تأییدکننده نتیجه به‌دست‌آمده در این پژوهش است. به‌زعم

آن‌ها رهبری تحول‌آفرین، به‌عنوان یکی از مؤثرترین سبک‌های رهبری، تأثیر چشمگیری بر موفقیت سازمان‌ها دارد. این سبک رهبری به دلیل ویژگی‌هایی همچون ایجاد انگیزه، الهام‌بخشی، تشویق به نوآوری و خلاقیت و نیز توجه به نیازهای فردی کارکنان، می‌تواند به بهبود فرآیندهای مختلف در سازمان کمک کند. یکی از این فرآیندها مدیریت ارتباط با مشتری است که در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری بر دوستوانی سازمانی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد؛ بنابراین تحقق هم‌زمان فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشافی در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار، مستلزم مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر در این شرکت‌ها است. بدین معنا که هر شرکت جهت تقویت دوستوانی خود باید عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری خود را تقویت کند و بهبود بخشد. بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری هر شرکت نیز با تقویت چهار مؤلفه آن؛ تمرکز بر مشتریان کلیدی خود از طریق شناخت و درک نیازهای آن‌ها و ارائه محصولات و خدمات سفارشی، استفاده از فناوری‌های به‌روز، به‌کارگیری سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب خدمت‌رسانی، تخصیص منابع و زمان لازم برای ارتباط مؤثر با مشتریان همچنین سازمان‌دهی مشتری محور و طراحی پایگاه‌های داده جامع مشتریان و نیز ترغیب کارکنان به پاسخگویی سریع و مناسب به مشتریان و ایجاد کانال‌های ارتباطی دوطرفه صورت می‌گیرد. پذیرش فرضیه‌های سوم با دیدگاه **کورادو، اولیویرا و آنتونز (۲۰۱۹)** مبنی بر اینکه مدیریت ارتباط با مشتری منجر به سطوح متفاوتی از اکتشاف و بهره‌برداری و در نتیجه دوستوانی سازمانی می‌شود، همخوانی دارد.

آخرین یافته این پژوهش، پشتیبانی داده‌های پژوهش از نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی است؛ بنابراین نتایج نشان می‌دهد که مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک متغیر میانجی، توانایی اثرگذاری رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی را تقویت می‌کند. بدین معنا که مدیریت ارتباط با مشتری با فراهم آوردن داده‌ها و بینش‌های ارزشمند از مشتریان و بهبود فرآیندهای ارتباطی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا هم‌زمان به بهره‌برداری از منابع موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید دست یابند. این نتایج اهمیت ویژه‌ای در صنعت نرم‌افزار دارند که در آن نوآوری و بهره‌وری هم‌زمان برای رشد و بقا ضروری است.

به‌طور خلاصه نتایج این مطالعه بر اهمیت پیاده‌سازی و استفاده بهینه از دستگاه‌های مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار تأکید دارد. در این صنعت، داده‌های مشتریان و

تعاملات آن‌ها به‌عنوان منابعی ارزشمند برای بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و توسعه محصولات جدید شناخته می‌شوند؛ بنابراین، سرمایه‌گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری و آموزش کارکنان در استفاده از این دستگاه‌ها می‌تواند بهبود قابل‌توجهی در دوسوتوانی سازمانی ایجاد کند. درنهایت نتایج، بیانگر نقش رهبری تحول‌آفرین در تسهیل استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری است. بدین مفهوم که رهبری تحول‌آفرین نه تنها به‌طور مستقیم بر دوسوتوانی سازمانی اثر می‌گذارد؛ بلکه از طریق تقویت استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری این اثر را تقویت می‌کند. رهبران تحول‌آفرین با ایجاد انگیزه و فراهم آوردن محیطی پویا و نوآورانه، کارکنان را به استفاده از داده‌ها و اطلاعات مشتریان در فرآیندهای تصمیم‌گیری تشویق می‌کنند. با توجه به این یافته‌ها، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها در توسعه ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در میان مدیران و رهبران خود سرمایه‌گذاری کنند. برنامه‌های توسعه رهبری تحول‌آفرین که بر تقویت چهار مؤلفه نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، ترغیب فکری و توجه فردی متمرکزند، می‌توانند مزایای قابل‌توجهی از نظر بهبود مدیریت ارتباط با مشتری و دوسوتوانی سازمانی به همراه داشته باشند. همچنین رهبری تحول‌آفرین یک محرک قدرتمند برای مدیریت ارتباط با مشتری مؤثر است. بر این اساس سازمان‌هایی که به اولویت‌بندی و پرورش رهبری تحول‌آفرین می‌پردازند، احتمالاً بهبود قابل‌توجهی در رضایت مشتری، وفاداری مشتری و موفقیت طولانی‌مدت کسب‌وکار خود مشاهده خواهند کرد.

با توجه به مقدار ضریب تعیین (R^2) دوسوتوانی، ۶/۳۱ درصد از تغییرات دوسوتوانی سازمانی توسط متغیرهای دیگری مانند فرهنگ سازمانی و نوآوری توضیح داده می‌شود که در مدل لحاظ نشده‌اند، در همین راستا بررسی چنین متغیرهایی به‌عنوان متغیرهای میانجی برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود. همچنین نادیده انگاشتن تأثیر متغیرهایی مانند عدم اطمینان محیطی و قابلیت‌های پویای یک شرکت به‌ویژه در زمینه فناوری اطلاعات که می‌توانند روابط بررسی‌شده در این پژوهش را تقویت یا تضعیف کنند، از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی عمیق‌تر نقش این متغیرها به‌عنوان متغیرهای تعدیل‌گر بپردازند. عدم کنترل متغیرهایی نظیر اندازه و طول عمر (سن) هر شرکت از دیگر محدودیت‌ها است که پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده در نظر گرفته شوند. همچنین برای درک عمیق‌تر و بهتر متغیرهای پژوهش، استفاده از روش‌های کیفی و آمیخته به دیگر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود.

اظهاریه قدردانی

نویسنده، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی «فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه» اعلام می‌کند.

منابع

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- Bhardwaj, B., Sharma, D., & Dhiman, M. C. (2024). Exploring Unexplored Dimensions of Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: Systematic Literature Review, Synthesis and Research Agenda. *Int. Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 17(1).
- Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, Á., & Salas-Vallina, A. (2025). Sensing, seizing, and reconfiguring dynamic capabilities in innovative firms: Why does strategic leadership make a difference?. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(2), 399-420. <https://doi.org/10.1177/23409444231185790>
- Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics use, innovation ambidexterity, and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101578. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101578>
- Campbell, R. J., Short, C. E., & Graffin, S. D. (2025). Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity. *Research Policy*, 54(1), 105131. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105131>
- Chang, Y. Y. (2015). Strategic human resource management, transformational leadership organizational ambidexterity: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Business Review*, 21(4), 517-533. <https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1029298>
- Chen, Y. L., Lee, Y., & Barnes, F. B. (2010). The effects of leadership styles on knowledge-based customer relationship management implementation. *Management and marketing research*, 3(1), 1-19.
- Curado, C., Oliveira, M., & Antunes, M. (2019). Organizational ambidexterity and customer relationship management: A cycle of virtue. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 229-243. <https://doi.org/10.1002/kpm.1605>
- Fakhredozdazani S, Amirkabiri A, Rahmati R. (2014). The impact of new

- organisational leadership styles on customer relational management (Asia Insurance Company). International conference on humanities and behavioral studies. Tehran. (in Persian)
- Hamblin, R., Plimmer, G., Badar, K., & Lasthuizen, K. (2024). Organizational ambidexterity: A bibliometric review and framework for future public administration research. *Public Performance & Management Review*, 47(5), 1073-1109. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2373178>
- Jaiswal, K., & Dhar, L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *Int. journal of hospitality management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: Moderating role of transformational leadership. *Management studies*, 45(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Kebede, A. M., & Tegegne, Z. L. (2018). The effect of customer relationship management on bank performance, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1499183. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1499183>
- Konjkav-Monfared A, Khalilian M, Saeida-Ardekani S. (2019). Structural Model of Brand Ambidexterity Impact on Brand Commitment through Brand's Performance, Image and Reputation. *JMDP*. 32(1), 113-133. (in Persian) <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.1.113>
- Kozcu, G. Y., & Özmen, Ö. (2021). Effects of transformational leadership on organizational change management and organizational ambidexterity. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 10(20), 15-25.
- Lawrason, S., Shaw, B., Turnnidge, J., Côté, J. (2023). Characteristics of transformational leadership development programs: A scoping review. *Evaluation and Program Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102354>
- MohammadiS,RahimiF,BagheriMA.(2019).StructuralEffectsofTransformational and Leadership Styles on Employees' Behavior toward Change. *JMDP*. 32(2), 135-162. (in Persian) <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.2.135>
- Navarro, N. V., Gomez, G. H., Badenes,O. R., & Acosta,S. P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 507-547. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>
- Navarro, N. V., Gomez, G. H., Badenes,O. R., & García,S. J.

- (2021). Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. *Journal of Business Research*, 129, 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.002>
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of organizational learning and moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215-231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.001>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010>
- Sin, Y., Tse, C., & Yim, H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290. <https://doi.org/10.1108/03090560510623253>
- Tang, X., & Wei, S. (2022). How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use. *Information Technology & People*, 35(4), 1443-1465. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2020-0479>
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in psychology*, 13, 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>

نحوه ارجاع به مقاله:

شهریاری، سلطانهلی (۱۴۰۵). تبیین نقش میانجی مدیریت ارتباط با مشتری در تأثیر رهبری تحول آفرین بر دوستوانی سازمانی شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزار. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۹(۱)، ۲۳۴-۲۰۷.

Shahriari, S. (2026). The Mediating Role of Customer Relationship Management in the Impact of Transformational Leadership on Organizational Ambidexterity of Software Manufacturing Companies. *Management and Development Process*, 39(1). 207-234.

DOI: [10.52547/jmdp.39.1.207](https://doi.org/10.52547/jmdp.39.1.207)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited

