

## Research Paper

## Presenting a paradigm model of organizational ambidexterity in the Iranian public education system

Zand mansour<sup>1</sup>, Shahtalebi badri<sup>2\*</sup>, Nadi mohammadali<sup>3</sup>

1.PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch(Khorasgan) Isfahan, Iran.

2.Associate Professor Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch(Khorasgan) Isfahan, Iran.

3.Associate Professor Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Isfahan Branch(Khorasgan) Isfahan, Iran.

Department of Education and Psychology, Islamic Azad University Isfahan (Khorasgan) Branch, Iran.

Received:2022/11/17

Accepted:2023/03/11

PP:1-15

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/JEDU.2023.31143.6244

### Keywords:

Organizational ambidexterity,  
Education system,  
Grounded theory

### Abstract

**Introduction:** In recent years, the concept of ambidexterity has increasingly become the research field of many researchers. The present research was conducted with the aim of providing a paradigmatic model of organizational duality in the Iranian public education system.

**research methodology:** The current research was carried out using a qualitative method, specifically the method of grounded theory. The statistical population of the present study was the specialists and experts of the education system and educational management in Iran. Sampling of the research was done purposefully. Also, theoretical sampling was used to sample the data in order to reach theoretical saturation. The number of samples in this research was 17 people. The data of the current research were collected based on semi-structured interviews with specialists and experts of the education system and educational management (university professors, managers of education, and educational management experts).

**Findings:** The findings indicate that factors such as the development of the competitive environment and evolution in the concept of growth can compensate for the inability of education to respond to internal and external changes and bring changes in technology and educational innovations. Also, the results indicate that the lack of motivation in the field of innovation, the centralized and inflexible structure of the educational system, the lack of independent access to human and technological resources, and the existence of realistic and transformational managers in educational organizations can lead to Webster Dusotvani's field in This institution will develop.

**Conclusion:** Organizational ambidexterity has consequences such as organizational growth, improvement of organizational satisfaction and sustainable development in the educational system according to the results of this research

**Citation:** Zand mansour, Shahtalebi badri, Nadi mohammadali(2023). Presenting a paradigm model of organizational ambidexterity in the Iranian public education system. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(4):1-15

**Corresponding author:** Shahtalebi badri

**Address:** Department of Education and Psychology, Islamic Azad University Isfahan (Khorasgan) Branch .  
Iran.

**Tell:** 09131268471

**Email:** b\_shahtalebi2005@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

In recent years, the concept of ambidexterity has increasingly become the research field of many researchers. (Amjad & Nor, 2020) . Researchers have introduced the term organizational ambidexterity to describe the two seemingly incompatible processes of exploration and exploitation that occur in organizations. Exploration refers to exploration, risk-taking, experimentation, and innovation, while exploitation involves refinement, efficiency, implementation, and execution (Gianzina-Kassotaki, 2017). In the short term, managers must continually adapt, enhance strategy, structure and culture (evolutionary change), while in the long term they may need to destroy the discipline that has made their company successful (revolutionary change) . To be flexible and adapt to change, by discovering new opportunities, while at the same time, through the exploitation of existing capabilities, be effective and in line with daily operations, is defined as organizational ambidexterity, just as industrial organizations for survival. Adaptability needs organizational ambidexterity. It can be acknowledged that traditional methods will no longer work in educational organizations, and managers and organizations must move towards organizational ambivalence in order to exploit today with one hand and time with the other hand, for tomorrow, in search of new opportunities and innovation. Considering that excessive emphasis on the use of traditional methods, lack of change in methods and resistance to innovation is one of the basic challenges of today's organization, therefore focusing on the emergence, growth and institutionalization of organizational ambivalence in order to face the challenges, it seems necessary.

### Context:

Researchers have introduced the term organizational ambidexterity to describe the two seemingly incompatible processes of exploration and exploitation that occur in organizations. Exploration

### Goal:

The present research was conducted with the aim of providing a paradigmatic model of organizational duality in the Iranian public education system.

### Method:

The current research has been conducted using a qualitative method, specifically the foundational data theory method. Based on this, the aim of the current research is to understand the experiences of education system specialists in Iran in order to provide a paradigmatic model in this field. Sampling of the research was done purposefully. Also,

theoretical sampling was used to sample the data in order to reach theoretical saturation. The number of samples in this research was 17 people. The data of the current research were collected based on semi-structured interviews with the statistical population including specialists and experts of the education system and educational management (university professors, managers of education , and experts in educational management). Evaluation of quality and validity in grounded theory is to ensure the accuracy of the findings, correct understanding of participants' perspectives and ensure the accuracy of theory discovery processes. (442, 2012, Creswell). In this research, in order to evaluate the validity and quality of the findings, the coding process, the obtained codes and categories, and the final model were provided to 8 experts and university professors. They have been asked to evaluate the done coding and specify ambiguous items. The result of this section was the existence of some ambiguities in the open codes and their relationship with the main concepts and categories, which were resolved based on the guidance provided. In addition to the mentioned method, which is mostly theoretical in nature, the validity of the obtained paradigm model has been experimentally measured using the CVR index. In the continuation of the findings, the results are described in detail

### Findings:

In this section, the data obtained from the interview were analyzed using a three-step coding approach (Strauss and Corbin) and after three processes of open, central and selective coding, indicators and components of organizational ambivalence were identified. The process of data analysis using the coding approach shows that the obtained data and information are refined step by step and finally to the main data, which are the indicators and components of organizational duality in Iran's education system

### Results:

The present study was conducted with the aim of providing an organizational ambidexterity model of Iran's education system with a qualitative approach. In this research, after the interview, the obtained data were analyzed using coding. Factors such as the development of a competitive environment and evolution in the concept of growth can compensate for the inability of education to respond to internal and external changes and bring changes in technology and educational innovations. Also, the results indicate that the lack of motivation in the field of innovation, the centralized and inflexible structure of the educational system, the lack of independent access to human and technological resources, and the existence of realistic and transformational managers in educational

organizations can lead to Webster Dusotvani's field. This institution will develop. Also, the results indicate that the lack of motivation in the field of innovation, the centralized and inflexible structure of the educational system, the lack of independent access to human and technological resources, and the existence of realistic and transformational managers in educational organizations can lead to

Webster Dusotvani's field. This institution will develop. Organizational ambivalence has consequences such as organizational growth, improvement of organizational satisfaction and sustainable development in the educational system according to the results of this research there was no conflict of interest.

## مقاله پژوهشی

## ارائه مدل پارادایمی دو سوتوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش

منصور زند<sup>۱</sup>، بدری شاه طالبی<sup>۲\*</sup>، محمدعلی نادی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** در چند سال اخیر، مفهوم دوسو توانی به طور فزاینده ای زمینه ی تحقیقات بسیاری از محققان شده است. پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل پارادایمی دوسوتوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران انجام شد.

**روش شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر به روش کیفی و به طور خاص روش نظریه ی داده بنیاد صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر، متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی در ایران بوده است. نمونه گیری پژوهش به صورت هدفمند انجام شد. هم چنین از نمونه گیری نظری برای نمونه گیری از داده ها به منظور رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. تعداد نمونه ها در این پژوهش، ۱۷ نفر بوده است. داده های پژوهش حاضر بر مبنای مصاحبه نیمه ساخت یافته با متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی (استادان دانشگاه، مدیران آموزش و پرورش و واحدهای آموزشی و کارشناسان مدیریت آموزشی) جمع آوری شده اند.

**یافته ها و نتیجه گیری:** یافته ها حکایت از آن دارد که عواملی مانند توسعه محیط رقابتی و تحول در مفهوم بالندگی می تواند ناتوانی آموزش و پرورش در پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی را جبران و تغییر در تکنولوژی و نوآوری های آموزشی را به همراه داشته باشد بررسی نتایج حاکی از آن است که فقدان انگیزش در حوزه ی نوآوری، ساختار متمرکز و غیر قابل انعطاف نظام آموزشی، فقدان دسترسی مستقل به منابع انسانی و فناورانه و وجود مدیرانی واقع بین و تحول گرا در سازمان های آموزشی می تواند زمینه وبستر دوسوتوانی را در این نهاد توسعه بخشد. دوسوتوانی سازمانی دارای پیامدهایی از جمله بالندگی سازمانی، ارتقای سطح رضایت سازمانی و توسعه ی پایدار در نظام آموزشی با توجه به نتایج این پژوهش می باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۲۰

شماره صفحات: ۱۵-۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/JEDU.2023.31143.6244](https://doi.org/10.30495/JEDU.2023.31143.6244)

## واژه های کلیدی:

دوسوتوانی سازمانی، نظام آموزش و پرورش، نظریه داده بنیاد

**استناد:** زند منصور، شاه طالبی بدری، نادی محمد علی (۱۴۰۲). ارائه مدل پارادایمی دوسوتوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش. دوماهنامه علمی - پژوهشی

رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۴): ۱-۱۵

\* نویسنده مسؤل: بدری شاه طالبی

نشانی: گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

تلفن: ۰۹۱۳۱۲۶۸۴۷۱

پست الکترونیکی: b\_shahtalebi2005@yahoo.com

## مقدمه

در چند سال اخیر، مفهوم دوسو توانی به طور فزاینده ای زمینه ی تحقیقات بسیاری از محققان شده است. (Amjad & Nor, 2020). پژوهشگران اصطلاح دوسو توانی سازمانی را برای توصیف دو فرآیند متضاد و به ظاهر ناسازگار از اکتشاف و بهره برداری که در سازمان ها اتفاق می افتد، معرفی کرده اند (Brix, 2019). اکتشاف به جستجو، ریسک کردن، آزمایش و نوآوری اشاره دارد، در حالی که بهره برداری با پالایش، کارایی، پیاده سازی و اجرا باید انجام گیرد. دوسوتوانی سازمانی به توانایی بالقوه سازمان هایی اشاره دارد که به طور مؤثری در مدیریت کسب و کار امروز و مقابله با تقاضای فردای در حال تغییر، فعالیت می کنند. (Gianzina-Kassotaki, 2017).

دوسو توانی سازمانی، توانایی سازمان در همتراز شدن با وضعیت موجود و آمادگی تغییر برای سازگاری با وضعیت متغیر آینده است که طی سالهای اخیر در کانون توجه مدیران و سازمان قرار گرفته است. مدیران باید برای پیروزی در حال و آینده، همزمان به دو بازی جداگانه بپردازند؛ نخست اینکه پیوسته در بهبود توان رقابتی کوتاه مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل میان راهبردها، ساختارها، کارکنان، فرهنگ و فرایندها نیاز دارد. کارایی در این بازی به خیره بودن در جنبه های بنیادین کار بستگی دارد. کارایی به تنهایی، پیروزی درازمدت را تضمین نمی کند. حتی پیروزی امروز، می تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین برای دستیابی به پیروزی پایدار، مدیران باید در بازی دیگری استاد باشند که شناخت زمان و مکان نوآوری های انقلابی و دگرگونی های ژرف سازمانی است که در پی آن می آید. (Pellegrinelli, et al., 2015).

دانکن (Duncan, 1976) اولین محقق بود که اصطلاح دوسو توانی سازمانی را معرفی کرد. بعد از آن مارس (March, 1991) مفاهیم اکتشاف و بهره برداری را به عنوان فعالیت های مستقل که شامل روابط جایگزینی ذاتی بین این دو است توصیف کرد. یک سازمان برای بقا، رشد، افزایش عملکرد، نوآوری و توان رقابت پذیری در محیط متفاوت امروزی به قابلیت پویای دوسوتوانی سازمانی نیاز دارد. توانایی برای استفاده صحیح از وضع موجود (بهره برداری) و استفاده از فرصت ها برای رشد و بقا در آینده (اکتشاف) دو بال حرکت دوسوتوانی می باشند. دوسوتوانی سازمانی باید توازن مناسب میان بهره برداری و اکتشاف را فراهم سازد (Wilden et al, 2018). توشمن و اوربلی (Tushman & O'Reilly, 1997) در راستای کار خود، اصطلاح دوسوتوانی سازمانی را با معرفی فرآیندهای تغییر تکاملی و انقلابی توسعه دادند. آنها بر جدایی ساختاری بین دو نوع مختلف فعالیتها تأکید کردند. در کوتاه مدت، مدیران باید پیوسته تناسب استراتژی، ساختار و فرهنگ را افزایش دهند (تغییر تکاملی)، در حالی که در بلندمدت (تغییر انقلابی) ممکن است نیاز پیدا کنند تا نظمی که باعث موفقیت سازمان شان شده است را از بین ببرند (Gianzina-Kassotaki, 2017). جهان امروز به سازمان های دوسو توان نیاز دارد که بتوانند با رهبری دو تغییر تدریجی و بنیادی، دو کار متضاد را همزمان انجام دهند که عبارت اند از: ثبات وضع موجود و تغییر. بنابراین، سازمان ها باید دنبال ترکیبی بهینه از اکتشاف و بهره برداری به منظور حفظ رقابت در کوتاه مدت و بلند مدت باشند. (Gibson & Birkinshaw, 2004).

تمرکز بیش از حد بر بهره برداری باعث می شود سازمان دید بلند مدت خود را از دست بدهد، در حالی که تأکید بیش از حد بر اکتشاف به معنی ساخت و کار آینده به قیمت از دست دادن آن در امروز است. بنابراین دوسوتوانی می تواند با برقراری تعادل میان این دو زمینه دستیابی همزمان به بهره برداری و اکتشاف را توصیف کند. سازمان ها، مانند افراد، با گذشت زمان دست غالب و موفق خود را شناسایی می کنند. موفقیت در استفاده از دست غالب بیشتر موجب تقویت رفتارهای موفق می شود. این اتفاق تا زمانی جواب می دهد که محیط پیرامون سازمان ها و افراد ثابت باقی بماند. هرچند، تغییر در محیط می تواند افراد و سازمان را مجبور کند که خود را با شرایط جدید وفق دهند. به عبارت دیگر سازمان با ارائه خدمات روزانه در برآورده ساختن انتظارات تمام ذی نفعان خود در کوتاه مدت تلاش می کند درست مانند از دست غالب، اما از طرف دیگر باید حوزه را برای آینده و ایجاد نوآوری آماده کنند که این جنبه، کاربرد دست مغلوب در انجام امور می باشد. هرچه فاصله از یک ساختار دوسوتوان متعادل بیشتر باشد، سطح عملکرد آن سازمان پایین تر خواهد بود (Gieske et al., 2019).

ایده دوسوتوانی سازمانی از مباحث حوزه سیستم های انطباق پذیر و مواجهه با تغییرات محیطی با دو رویکرد اصلی اکتشاف و بهره برداری نشأت می گیرد. سازمان ها باید بتوانند میان این دو توازن برقرار کنند و برنامه های کوتاه مدت در راستای برنامه های بلند مدت قرار گیرند. (He et al., 2004) در بهره برداری، گسترش و توسعه دانش کنونی، کارایی بیشتر و نوآوری تدریجی مدنظر می باشد؛ اما در اکتشاف، رخت برستن از دانش موجود، نوآوری و تغییرات بنیادین برای برآورده نمودن نیازهای بازار و مشتریان در حال ظهور مورد تأکید است. (Paliokaite et al., 2015).

در طول دهه گذشته، محققان بر عواملی که ممکن است بر دوسوتوانی سازمانی تأثیر بگذارند، مانند پویایی محیطی، ساختارهای سازمانی، زمینه های رفتاری و ویژگی های رهبری تأکید کرده اند. در این راستا، بیشتر مطالعات عمدتاً بر روی عوامل ساختاری و تأثیر دوسوتوانی بر عملکرد سازمان متمرکز شده اند، در حالی که ارجاعات به عوامل دیگر و روابط پیچیده تر که متغیرهای اضافی و نسبتاً کمیاب هستند صورت گرفته است (Gianzina-Kassotaki, 2017). دوسوتوانی ترکیبی، مدیریت دانش و چشم انداز و ارزش های رهبری از جمله عواملی هستند

که تاثیر هر یک بر دوستوانی در پژوهش ها مورد بررسی قرار گرفته است. دوستوانی ترکیبی شامل زمینه ای، ساختاری، گردشی و متقابل تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم رهبری را بر عملکرد مالی سازمان میانجی گری می کند (Venugopal, 2020). مدیریت دانش نقش مهمی در میانجی گری اثر عوامل خارجی بر دوستوانی سازمان دارد که به نوبه ی خود عملکرد سازمانی را افزایش می دهد (Dezi et al., 2021). چشم انداز و ارزش های رهبری، اهداف استراتژیک تیم عالی و یک تیم ارشد همسو با توانایی مدیریت از جمله عناصر مهم تأثیرگذار بر دوستوانی سازمانی می باشد (Heyden et al., 2018; van Doorn et al., 2020). دوستوانی در سازمان جنبه های مفید بسیاری دارد. ترکیب مؤثر همترازی و سازگاری برای تأکید بر حال و آینده و تعادل میان فرایندهای اکتشاف و بهره مندی از نوآوری در هر دو فرایند اکتشاف و بهره برداری، از نیازهای مهم امروزی سازمان می باشد که دستیابی به آن از طریق طراحی و ایجاد سازمان های دوستوانی امکان پذیر است. از نتایج دیگر دوستوانی سازمانی، تعامل مثبت و سازنده بین استراتژی های اکتشاف و بهره برداری و تأثیر هر دو بعد در افزایش درصد ارائه خدمات سازمان است. مطالعات نشان می دهد سازمان های دوستوانی به صورت خلاق و نوآورانه، توانسته اند بر مشکلات پیش رو فائق آیند. (Gibson, et al., 2004)

برای پیاده سازی دوستوانی در سازمان ها چند نیازمندی مهم از جمله یادگیرنده بودن سازمان و توان مدیریتی سازمان قابل تأمل است. مدیران در سازمان ها باید با فراتر از محیط امن خود بگذارند؛ بنابراین باید از نقش مدیریت خود خارج شوند و نقش رهبری را برعهده بگیرند. با تعیین اهداف مشخص و ساختارهای کنترلی و با استفاده از ابزار چکش برای کوبیدن بر چالش میخ در سازمان از طریق رهبری تعاملی می توان گام های بزرگی برداشت. این موضوع در واقع حفظ اصالت مدیریت است. اما در حالتی که نوع مشکلات تغییر می کند و چالش ها از نوع پیچ می شوند؛ دیگر نمی توان با چکش بر آن کوبید. اینجاست که باید تطبیق پذیری حاکم شود. تفویض اختیار صورت گیرد و رهبری جای مدیر را بگیرد. تطبیق پذیری یعنی مدیر بتواند از سبک تأثیرگذاری خود استفاده کند و اولویت رفتاری خود را تشخیص داده و بعد آگاهانه تصمیم بگیرد که چه رفتاری را از خود نشان دهد. سبک رهبری نیز از تعاملی به رهبری تحول آفرین تغییر و تقویت می شود. رهبران استراتژیک، فعالیت های اکتشاف و بهره برداری را در محیط سازمانی خود از طریق سبک های رهبری تبدیلی و تحول گرا ترویج می کنند. سبک رهبری تحول گرا با نوآوری اکتشافی و سبک رهبری تبدیلی با بهره برداری همراه می باشد (Diesel & Scheepers, 2019). وضعیت متغیر محیطی و اقتصادی در دنیای پرتغییر امروزی، موجب شده است سازمان های بزرگ به اتخاذ تصمیمات مختلف و چندبعدی، استفاده از منابع انسانی چند سو توان و فرایندهایی مبادرت کنند که بتوانند در صورت حذف از یک زمینه در زمینه هایی دیگر فعالیت کنند. معمولاً این دو زمینه شامل اکتشاف و بهره برداری است، چنین مفهومی را در سطح سازمان، دوستوانی می نامند (Geer et al., 2013). پژوهش های مختلف هم سو با پژوهش حاضر ضرورت مدلی دوستوانی در نظام آموزشی و منافع آن را تأیید می کند. از جمله این موارد نل (Nel et al., 2020) در پژوهشی با عنوان اکتشاف موفقیت آمیز: دوستوانی سازمانی و عملکرد در شرکت های رسانه ای خبری به بررسی میزان ارتباط میان بهره برداری و اکتشاف با عملکرد سازمانی از طریق جمع آوری اطلاعات از مدیران رسانه در ۱۰۷ کشور دریافت، شرکت هایی که اکتشاف بالاتر از بهره برداری را در اولویت خود دارند، احتمال موفقیت مالی نسبت به شرکت هایی که خلاف این عمل می کنند، را گزارش می کنند. مک لین و همکاران (Maclean et al., 2020) در پژوهشی با عنوان روایت های نوآوری در تحقق دوستوانی سازمانی از طریق تجزیه و تحلیل سخنرانی های تیم مدیریت عالی دو شرکت طی یک دوره ۱۱ ساله به این نتایج دست یافتند که روایت های نوآوری شامل زمینه سازی، متقابل سازی، نمایش سازی و کانونی کردن باعث کاهش تنش ها میان دو پارادوکس اکتشاف و بهره برداری و افزایش تحقق آمیختگی سازمانی می شود. با توجه به آن که تأکید بیش از حد بر استفاده از شیوه های سنتی، عدم ایجاد تغییر در روش ها و مقاومت در مقابل نوآوری یکی از چالش های اساسی سازمان امروزی می باشد. از این رو تمرکز بر ظهور، رشد و نهادینه سازی دوستوانی سازمانی به منظور مواجه مناسب با چالش ها، ضروری بنظر می رسد. امروز، بسیاری از سازمان ها دوستوانی را در دستور کار راهبردی خود قرار داده اند، زیرا واقعیت های دنیای کسب و کار به مدیران آموخته است که بسنده کردن به مزیت های موجود می تواند بسیار خطرناک باشد؛ خطر روبه رو شدن با رقبایی که امروز، فرصت های فردا را اکتشاف کرده و در حال بهره برداری هستند. همان گونه که سازمان های صنعتی برای بقا و رقابت پذیری به قابلیت دوستوانی سازمانی محتاج هستند. می توان اذعان داشت که در سازمان های آموزشی نیز، روش های سنتی دیگر جواب نخواهد داد و مدیران و سازمان باید به سمت دوستوانی سازمانی حرکت کنند تا بایک دست از امروز بهره برداری کنند و هم زمان با دست دیگر، برای فردا به دنبال کشف فرصت های جدید و نوآوری باشند. سازمان های آموزشی برای تولید ارزش از علم باید فعالیت های به ظاهر متضاد ولی به هم پیوسته اکتشاف و بهره برداری را در سازمان های خود مدیریت کنند. بنابراین سازمان های موفق از یک سو با تکیه بر شایستگی های کلیدی خود به خلق ارزش می پردازند و از سوی دیگر، بخشی از توان خود را به اکتشاف فرصت های آینده و برنامه ریزی برای بهره جستن از این فرصت ها اختصاص می دهند. بررسی مطالعات آموزشی موجود بیانگر این است که هنوز الگویی بومی که برآمده از نیازهای آموزشی و نظام آموزشی باشد، طراحی نشده است. از این رو، نیاز جدی به الگوی دوستوانی در سازمان های آموزشی احساس می شود. پژوهش حاضر در همین

راستا، بدنبال ارائه مدل دوسوتوانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران می باشد. در واقع سوال اصلی پژوهش این است که چه عواملی (علی، زمینه ای و مداخله گر) بر دوسوتوانی تأثیر می گذارند؟ راهبردهای دستیابی به دوسوتوانی کدامند؟ و این راهبردها چه پیامدهایی می توانند داشته باشند؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی و به طور خاص روش نظریه ی داده بنیاد صورت گرفته است. نظریه پردازی داده بنیاد، نوعی روش کیفی است که هدف آن، شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع، در بستری خاص است (Strauss & Corbin, 2014). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر درک تجربه های متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی در ایران به منظور ارائه ی مدلی پارادایمی در این زمینه است. جامعه آماری پژوهش حاضر، متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی در ایران بوده است. نمونه گیری پژوهش به صورت هدفمند انجام شده است. هم چنین از نمونه گیری نظری برای نمونه گیری از داده ها به منظور رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. تعداد نمونه ها در این پژوهش، ۱۷ نفر بوده است. داده های پژوهش حاضر بر مبنای مصاحبه نیمه ساخت یافته با متخصصان و کارشناسان نظام آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی (استادان دانشگاه، مدیران آموزش و پرورش و واحدهای آموزشی و کارشناسان مدیریت آموزشی) جمع آوری شده اند. تحلیل داده ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله ای (Corbin & Strauss, 2014) صورت گرفته است که شامل سه مرحله ی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. هدف از کدگذاری باز، ظهور مفاهیم اولیه است که در نهایت بدنه تجربی نظریه ی ظهور یافته و الگوی دوسو توانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش را شکل می دهد. با بهره گیری از این مفاهیم، مقولات اصلی به دست آمده اند. فرآیند ظهور این مقولات به صورت رفت و برگشت بین داده ها، مفاهیم اولیه و مقولات اولیه ظهور یافته بوده است که در نهایت، مقولاتی ظهور کرده اند که ابعاد و شاخصه های آن غنی است. در این مرحله، اجزاء پارادایمی (شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه، راهبردها و پیامدها) شکل گرفته و مفصل بندی شده اند. در پایان این فرآیند، مدل پارادایمی ظهور پیدا کرده است. اما مسئله ی بنیادی، ظهور مقوله ی مرکزی است که در مرحله ی کدگذاری انتخابی اتفاق می افتد. مقوله ی مرکزی به نوعی قلب مدل پارادایمی محسوب می گردد و دارای درجه ای از انتزاع و مرتبط بودن است که روابط همه ی مقولات اصلی با یکدیگر را مفصل بندی می کند و خود، در ارتباط با همه ی مقولات اصلی قرار می گیرد. کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است. بر این مبنای مقوله ها شناسایی شده و از طریق "مقایسه مداوم" بین آن ها ارتباط برقرار شده است. مقایسه ی مداوم به طور ساده، فرآیند مقایسه دائمی آن دسته از موارد داده ها که به عنوان یک مقوله خاص عنوان گذاری شده اند، با سایر موارد موجود در همان مقوله است. در نهایت، مدل پارادایمی دوسو توانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران ارائه شده است. ارزیابی کیفیت و اعتبار در نظریه ی زمینه ای به منظور اطمینان از صحت یافته ها، درک درست از دیدگاه های مشارکت کنندگان و اطمینان از صحت فرآیندهای کشف نظریه است. (2012, 442, Creswell). در پژوهش حاضر به منظور ارزیابی اعتبار و کیفیت یافته ها، فرآیند کدگذاری، کدها و مقولات به دست آمده و مدل نهایی در اختیار ۸ نفر از اساتید و صاحب نظران دانشگاهی قرار گرفت. از آنها خواسته شده است که کدگذاری انجام شده را مورد ارزیابی قرار بدهند و موارد دارای ابهام را مشخص نمایند. نتیجه این بخش وجود برخی ابهام در کدهای باز و ارتباط با مفاهیم و مقولات اصلی بود که بر مبنای راهنمایی های انجام شده، رفع گردید. علاوه بر روش ذکر شده که بیشتر ماهیت نظری دارد، به صورت تجربی نیز اعتبار مدل پارادایمی به دست آمده با استفاده از شاخص CVR سنجیده شده است.

### یافته ها

هدف پژوهش حاضر، ارائه ی یک الگوی نظری در زمینه ی دوسو توانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران بود. داده ها در سه مرحله تحلیل شده اند. در مرحله ی اول، ۳۱۲ کد باز استخراج شد که پس از تعدیل های روش شناختی به ۱۲۳ کد باز یا مفهوم رسید. بدین معنا که کدهایی که معنای مشترک با هم داشته اند، تبدیل به یک کد واحد شده اند و یا کدهایی که به صورت محدود در داده ها تکرار شده بودند، حذف گردیدند. این کدها و مفاهیم در مرحله ی بعدی نردبان انتزاع، تبدیل به ۴۱ مقوله ی فرعی و در مرحله ی نهایی تبدیل به ۱۶ مقوله ی اصلی شدند. در جدول شماره ۱ مفاهیم و مقولات استخراج شده از متن مصاحبه ها آورده شده است. قبل از ورود به تحلیل اصلی پژوهش، نمونه ای از متن مصاحبه های انجام شده و فرآیند استخراج کدها و مقولات آورده می شود. "در مدارس ما در صورتی که محیط پیرامون و افراد ثابت باقی بماند (کد۱)، اگر چه رفتارهای موفق، تقویت می شود اما نوآوری اتفاق نمی افتد. تغییر در محیط، می تواند افراد و نظام آموزشی را مجبور کند تا با شرایط جدید خویش را وفق بدهند و استفاده از روش های کهنه (کد۲) و تجربیات بی ارزش گذشته (کد۳) را کنار گذاشته و در جهت کسب و ارتقای ظرفیت دانش جدید (کد۴) در محیط کاری و میان افراد بیشتر اهتمام ورزند".

#### نمونه استخراج مفاهیم و مقولات از متن مصاحبه ها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
--------	------------	------------

فقدان انگیزش در حوزه ی نوآوری	اینرسی ذهنی	عادت به محیط کار با ثبات
		استفاده از روش های تکراری حل مسأله
		استفاده از تجربیات منسوخ شده گذشته
		کاهش جذب دانش در میان کارکنان

**جدول ۱- استخراج مفاهیم و مقولات از متن مصاحبه ها**

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
عدم توانایی نظام آموزشی در کاربست راه های جدید برای حل مشکلات ناتوانی آموزش و پرورش در یادگیری مداوم و پاسخ به تغییرات درونی ناتوانی آموزش و پرورش در پاسخ به تغییرات بیرونی	ضعف انطباق پذیری	توسعه محیط رقابتی
رشد سریع و غیرقابل پیش بینی عوامل محیطی	پویایی محیطی	
آینده غیرقابل تصور و پیش بینی افزایش سرعت آهنگ تغییرات محیطی در محیط های آموزشی		
رشد تفکر خلاقانه در تمامی حوزه های سازمانی	هوشمندی سازمانی	
توانایی در مدیریت اطلاعات بیرونی		تطور مفهوم بالندگی
توانمندی سازمانی در شناسایی فرصت ها و تهدیدات محیطی	بالندگی سازمانی	
رشد داد و ستد اطلاعاتی در نظام های آموزشی		
اهمیت قائل شدن برای توانمند سازی منابع انسانی	بالندگی فردی	
تمایل به کاهش لایه های سازمانی		فقدان انگیزش در حوزه ی نوآوری
توانمندی در شناخت استعداد های خود		
بهبود مهارت های یادگیری		
بهبود مدیریت زمان		
بی تفاوتی نسبت به رفاه و آسایش کارکنان	فقدان حمایت سازمانی مورد انتظار	فقدان انگیزش در حوزه ی نوآوری
فقدان فرایند بسط انتخاب در اعطای پاداش		
بی توجهی به عوامل خشنود کنندگی		
فقدان عدالت در ارائه پاداش	فقدان بازتعریف پاداش های سازمانی	
عادت به محیط کار با ثبات		اینرسی ذهنی
استفاده از روش های تکراری حل مساله		
بی علاقه ای در انجام وظایف		
استفاده از تجارب منسوخ شده گذشته		
کاهش ظرفیت جذب دانش در بین کارکنان		قانون گرایی محض
هدایت رفتار سازمانی با قوانین ومقررات مشخص و ثابت		
تدوین دستورالعمل و آیین نامه های آموزشی بدون مشارکت کارکنان		
حذف فرصت انتخاب برای کارکنان		
وجود ارتباطات قانونی	بوروکراسی سازمانی	فقدان دسترسی مستقل به منابع
کاهش چالاکی سازمانی		
محدودیت نوآوری به دلیل قانون گرایی		
کمبود وجود نیروهای دانشی در سازمان	منابع انسانی	
عدم ارتقای روحیه دانشگری در سازمان		فقدان دسترسی مستقل به منابع
کاهش روحیه پرسشگری منابع انسانی		
ناتوانی در استفاده از دانش فناورانه	منابع فناورانه	
وضعیت نابسامان چرخه عمر فناوری در سازمان		
عدم کاربست فناوری های نو آورانه		
عمل بر مبنای صداقت و درستی		



وجود رهبران بعنوان استراتژیست تغییر	رهبری اصیل	همدلی و درک احساسات همکاران در محیط کار
		ارتقای تعهد در پیروان با ایجاد روابط شخصی پایدار
	رهبری تحول گرا	توانمندی در ایجاد چشم انداز عالی در سازمان توجه به رویکرد تصمیم گیری مشارکتی در سازمان تشویق کارکنان به ارائه بینش ها و افق های جدید
	رهبری تعاملی	توجه به علایق شخصی کارکنان تحریک پیروان برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده از پاداش برای هر عملکرد
جهانی شدن	تطبیق پذیری با فرایندهای جهانی آموزش	پذیرش تحولات آموزشی چرخش به سوی کارآفرینی توسعه یادگیری مادام العمر
	گسترش دانایی و توانایی محوری	تسهیل جذب دانشگران سازمانی جاری بودن دانایی در کلیه فرایندهای سازمانی رشد عملکرد بر اساس بازخورد
	خلق ارزش	رشد اکتشاف و کشف چالش های آینده رشد رویکردهای کنترل بر آینده رشد تمایل به بقا و مانایی سازمان
بینش سازمانی	ثروت آفرینی	تنوع در روش های رقابت آموزشی جذب حمایت ذی نفعان داخلی و خارجی توسعه پژوهش های تقاضامحور
افزایش پهنای باند سازمانی	ایجاد شبکه درون و برون سازمانی	تسهیل مبادله امکانات میان سازمانی توسعه همکاری سازمان آموزش و پرورش با سایر سازمان ها پیوند شبکه ای با ذی نفعان آموزش و پرورش
	تمرکز بر تحقیق و توسعه	رشد واحدهای تحقیق و توسعه آموزشی رشد سراهای تولید، معرفی و انتشار محصولات آموزشی جلب مشارکت بخش خصوصی در تحقیق و توسعه
	طراحی پلتفرم اکتشاف	نوسازی پایگاه دانش در سازمان توسعه خزانه های استعداد سازمانی توسعه اتاق های فکر و ایده
افزایش پهنای باند سازمانی	تشکیل پردیس نوآوری	ایجاد زمینه برای حضور شرکت های دانش بنیان در محیط آموزشی جذب متخصصان و نخبگان در امور آموزشی توسعه تیم نوآوری تخصصی
	شراکت وهمگرایی	استفاده از پتانسیل های برون سپاری وظایف تنظیم و تعریف ماموریت جهانی برای آموزش و پرورش بازتعریف نقش آموزش و پرورش در بعد اجتماعی
	توسعه رهبری	رشد و توسعه رهبری حکیمانه افزایش توانایی تعامل بدون قضاوت رشد درک همدلانه در مواقع بحران
افزایش پهنای باند فردی	توسعه کارکنان	افزایش علاقمندی برای یادگیری مستمر افزایش تمایل به مهارت آموزی رشد تفکر انتقادی
توسعه فراموشی سازمانی	فراموشی باورها	اصلاح باور به عدم تغییر

		اصلاح باورهای مطلق گرایی
		کاهش توقع تایید دیگران
		کاهش رفتارهای اجتناب از مشکل
توسعه فراموشی سازمانی	فراموشی رفتارها	کاهش رفتارهای اهمال کاری
		کاهش رفتارهای طفره روی
		انعطاف پذیر کردن ساعات کار
	فرهنگ انعطاف	رشد خودکنترلی منابع انسانی در سازمان آموزشی
		ظرفیت سازی در برابر تغییرات محیطی
		انتخاب و گزینش کارکنان چابک
توسعه فرهنگ مبتنی بر هوشیاری	مهندسی انسانی	توسعه کارکنان با رویکرد اشتراک دانش
		گزینش کارکنان مسلط به فناوری
	رفع ابهام	صداقت در انجام امور و تصمیم گیری
		پذیرش بازخوردها
		پاسخ به سوالات و دغدغه های کارکنان
		تشکیل تیم تخصصی بازاریابی آموزشی
توسعه بازار یابی و جذب مخاطب	توسعه بازاریابی آموزشی	تاکید بر تولید محتواهای نوین آموزشی
		تنوع بخشی به نوع آموزش، محتوا، محیط یادگیری و ...
		نظرسنجی از مشتریان در مورد نوع محتواها و خدمات مورد نیاز
توسعه بازار یابی و جذب مخاطب	شناسایی بازار هدف	ارائه خدمات تلفیقی به یادگیرندگان
		رصد مشتریان آینده
		آگاه سازی مخاطبان از شرایط حال و آینده رشته های تحصیلی
توسعه بازار یابی و جذب مخاطب	مخاطب شناسی و جذب	اتخاذ رویکردهای تلفیقی در آموزش
		رشد رویکردهای مساله محوری
		نیاز آفرینی برای یادگیری
	شناسایی فرصت ها	به کارگیری تجربیات جهانی
		بومی سازی تجربیات سازمانی
		نوآوری مستمر برای پایداری
بقای سازمانی	رقابت پذیری	پیش گامی در ارائه خدمات نوین
		سرعت بخشی به ارائه خدمات
	سرآمدی	دستیابی به استانداردهای آموزشی
		توسعه کیفیت بخشی در تمام سطوح سازمانی
		عضویت در سازمان های جهانی آموزشی
		شناسایی عوامل ناراضیاتی
	کیفیت گرایی در سازمان	مشتری مداری
ارتقای سطح رضایت سازمانی		توسعه یادگیری سازمانی
		کاهش فرسودگی شغلی
	وفاق سازمانی	کاهش سایش سازمانی
		کاهش استرس و تنش شغلی
		رشد تعامل با سازمان های نوآور
توسعه پایدار	تکامل و نوآوری	توانایی مدیریت ایده در بین کارکنان
		توانایی توسعه پروژه های آموزشی
		ایجاد توازن میان تصمیمات درازمدت و کوتاه مدت
توسعه پایدار	توازن بهره برداری و اکتشاف	توجه همزمان به ثبات و سازگاری و تغییر
		تعادل میان آشفته گی و اینرسی سازمانی

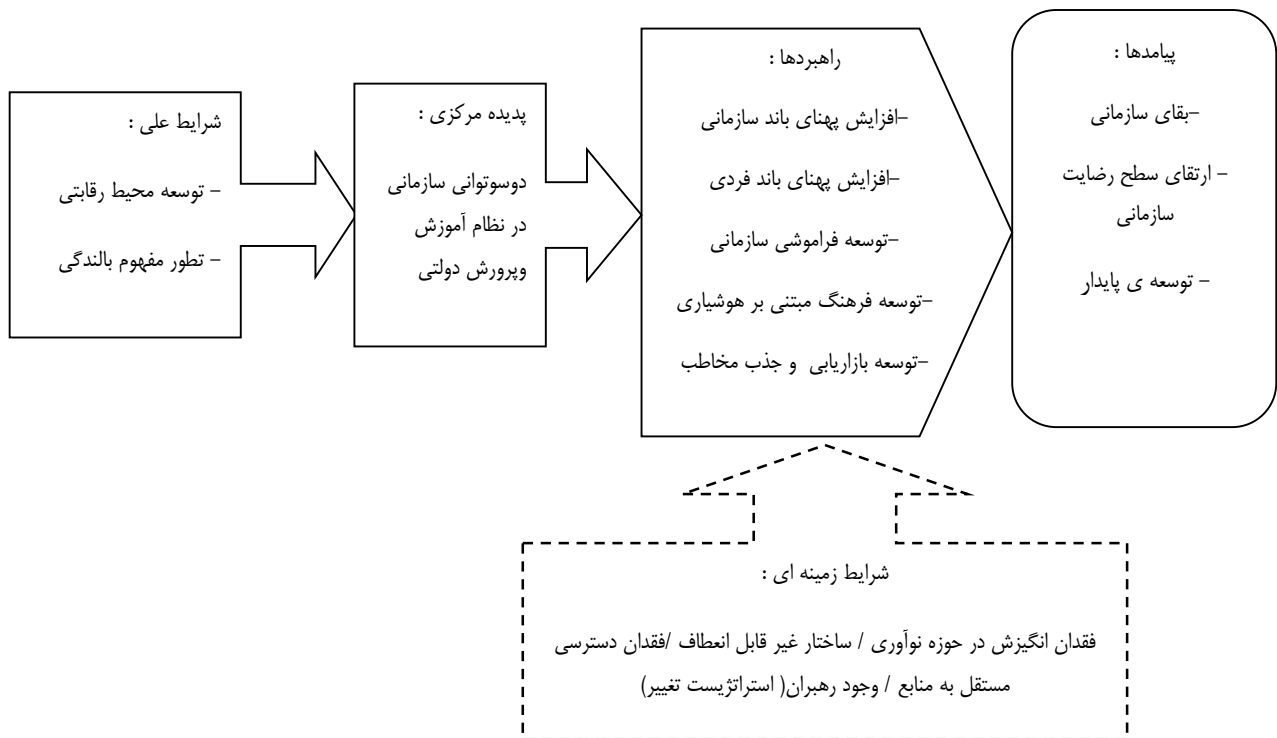
جدول ۲- اجزاء پارادایم، مقولات اصلی و فرعی

مقوله مرکزی	مقولات اصلی	مقولات فرعی	اجزاء پارادایم
توسعه محیط رقابتی	توسعه محیط رقابتی	ضعف انطباق پذیری	شرایط علمی
		پویایی محیطی	
	تطور مفهوم بالندگی	هوشمندی سازمانی	
		بالندگی سازمانی	
فقدان انگیزش در حوزه نوآوری	فقدان انگیزش در حوزه نوآوری	فقدان حمایت سازمانی	شرایط زمینه ای
		فقدان بازتعریف پاداش سازمانی	
	ساختار غیر قابل انعطاف	اینرسی ذهنی	
		قانون گرایی محض	
فقدان دسترسی مستقل به منابع	فقدان دسترسی مستقل به منابع	بروکراسی سازمانی	شرایط زمینه ای
		منابع انسانی	
	وجود رهبران (استراتژیست تغییر)	منابع فناورانه	
		رهبری اصیل	
جهانی شدن	جهانی شدن	رهبری تحول گرا	شرایط مداخله گر
		پیشرفت های تکنولوژیک	
	بینش سازمانی	گسترش دانایی و توانایی محوری	
		خلق ارزش	
افزایش پهنای باند سازمانی	افزایش پهنای باند سازمانی	ثروت آفرینی	راهنمدها (استراتژی ها)
		ایجاد شبکه درون و برون سازمانی	
	افزایش پهنای باند فردی	تمرکز بر تحقیق و توسعه	
		طراحی پلتفرم اکتشاف	
توسعه فراموشی سازمانی	توسعه فراموشی سازمانی	تشکیل پردیش نوآوری	راهنمدها (استراتژی ها)
		شراکت و همگرایی	
	توسعه فرهنگ مبتنی بر هوشیاری	توسعه رهبری	
		توسعه کارکنان	
توسعه بازاریابی و جذب مخاطب	توسعه بازاریابی و جذب مخاطب	فراموشی باورها	پيامدها
		فراموشی رفتارها	
	بقای سازمانی	توسعه فرهنگ مبتنی بر هوشیاری	
		مهندسی انسانی	
ارتقای سطح رضایت سازمانی	ارتقای سطح رضایت سازمانی	رفع ابهام	پيامدها
		توسعه بازاریابی آموزشی	
	توسعه ی پایدار	شناسایی بازار هدف	
		مخاطب شناسی و جذب	
توازن بهره برداری و اکتشاف	توازن بهره برداری و اکتشاف	شناسایی فرصت ها	پيامدها
		رقابت پذیری	
	توسعه ی پایدار	سرمادی	
		کیفیت گرایی در سازمان	

دوسو توانی سازمانی در نظام آموزشی دولتی ایران

## مدل نهایی تحقیق:

در نهایت مدل پارادایمی دوسو توانی سازمانی در نظام آموزشی دولتی ایران به شکل زیر استخراج شد.



## بحث و نتیجه گیری

در محیط رقابتی سازمان های آموزشی امروزی، دانش دارای اهمیت راهبردی است. عملکرد برتر از طریق نوآوری مستمر می تواند پایدار گردد. نوآوری مستمر نیازمند یادگیری بوده و یکی از عناصر مربوط به یادگیری سازمانی موضوع اکتشاف و بهره برداری است. سازمان باید هم به بهره برداری از توانمندی های موجود توجه داشته باشد و هم در جستجوی چالش ها و فرصت های آتی و جدید باشد. برای پایداری در شرایطی که پویایی محیطی و حجم روزافزون دانش از ویژگی اساسی آن است، باید با تغییرات سازگار شد و از فرصت هایی مانند فرصت تکنولوژیک و ساختاربندی های درون سازمانی بیشترین بهره را برد. (Danneels, 2006) در این راستا، دوسوتوانی سازمانی به معنای توانایی سازمان در همتراز شدن با وضعیت موجود و آمادگی تغییر برای سازگاری با وضعیت متغیر آینده، به عنوان یک ظرفیت مدیریتی منحصر به فرد در سال های اخیر مورد توجه مدیران و سازمان ها قرار گرفته است. پیروزی امروز می تواند موجب شکست آینده باشد. از این رو سازمان باید برای موفقیت دراز مدت، برای شناخت زمان و مکان نوآوری های انقلابی و دگرگونی های ژرف سازمانی تلاش کنند. (Wang & Rafiq, 2014). اکتشافات امروز می توانند مهارت ها و شایستگی های جدید را در اختیار سازمان قرار دهند و سرمایه ای برای آینده هستند، در حالی که بهره برداری می تواند منافع مورد نیاز برای تأمین مالی عملیات اکتشافی دوره آتی را در اختیار سازمان قرار دهد.

اجرای استراتژی دوسوتوانی تقریباً یک فرایند دو قطبی است، زیرا اکتشاف و بهره برداری فرایندهای بسیار متفاوتی هستند و تقاضاهای متضاد هم را در یک سازمان مطرح می کنند. ماهیت تقویت کننده متقابل آنها تابع رابطه جایگزینی قوی ناشی از محدودیت های منابع، ویژگی های مختلف، توانمند های مدیریتی محدود و ویژگی های خودتقویت کنندگی هر کدام می باشد. در ابتدا، اکتشاف و بهره برداری برای همان منابع سازمانی محدود رقابت می کنند. از آنجا که مجموعه منابع در دسترس برای مدت زمان معین ثابت می باشد، تخصیص منابع بیشتر برای اکتشاف مستقیماً مقدار منابع در دسترس برای بهره برداری را در آن مقطع کاهش می دهد. ثانیاً اکتشاف و بهره برداری نیازمند سبک های مدیریتی مختلف، ساختارهای سازمانی انطباق یافته و مجموعه های متمایزی از روتین ها هستند. استراتژی بهره برداری با یک محیط مکانیکی با سطوح بالای تخصص، رویه های اجرایی استاندارد و ثبات محیطی، مورد حمایت قرار می گیرد.

این در حالی است که سیاست های اکتشافی نیازمند محیطی پویاست که با انعطاف پذیری، حالت غیر رسمی و تعامل مشخص می شود. همچنین اکتشاف و بهره برداری دارای تمایل به خود تقویت کنندگی هستند؛ بدین معنا که سازمان ها به آسانی دچار حالت بهره برداری و اکتشاف بیش از حد می گردند. اکتشاف بیش از حد منجر به عملکرد ضعیف می شود زیرا سازمان ها از مهارت ها و شایستگی های جدید خود تا حد کامل استفاده نمی کنند.

سازمان های دارای بهره برداری بیش از حد، درونی شده و نسبت به تغییرات محیطی پاسخگو نمی باشند که دورنمای سازمان را برای بقا در درازمدت کاهش می دهد تناسب میان متغیرهای اکتشاف و بهره برداری در سازمان های دوسوتوان به نتایج عملکردی بالاتری منجر می شود. هرچه فاصله از یک ساختار دوسوتوان متعادل بیشتر باشد، سطح عملکرد آن سازمان پایین تر خواهد بود (Gieske et al., 2019). بنابراین در جهان امروز به سازمان دوسوتوان نیاز داریم تا با رهبری هم زمان دو نوع دگرگون سازی تدریجی و انقلابی، دو کار متضاد با هم انجام شود، یکی ثبات وضع موجود و دیگری تغییر. دوسوتوانی برای سازمان ها جنبه های مفید بسیاری دارد. ترکیب موثر همترازی و سازگاری برای تأکید بر حال و آینده و ایجاد تعادل میان فرایندهای اکتشاف و بهره برداری و استفاده از نوآوری در هر دو فرایند، از نیازهای مهم سازمان های امروزی است که در دست یافتن به آن جز با طراحی سازمان دوسوتوان امکان پذیر نخواهد بود. مطالعات همسو با پژوهش حاضر، نشان می دهد دوسوتوانی به طور مثبت و قابل توجه با پویایی محیطی مرتبط است. در بازارهای پویا، سازمان ها به طور مداوم باید در جستجوی فرصت های جدید و در عین حال بهره برداری دقیق از منابع مالی و انسانی کمیاب باشند، زیرا رقابت شدید است (katou et al., 2021). همچنین دوسوتوانی بیشتر برای سازمان هایی که در محیط های پویا فعالیت دارند مانند سازمان دانش بنیان و شرکت ها با تکنولوژی پیشرفته مهم است (junni et al., 2013). به همین ترتیب نقش مدیریت دانش و رهبران به عنوان استراتژیست های تغییر در پژوهش های همسو با پژوهش حاضر مشاهده گردید. مدیریت دانش نقش مهمی در میانجی گری اثر عوامل خارجی بر دوسوتوانی سازمان دارد که به نوبه ی خود عملکرد سازمانی را افزایش می دهد (Dezi et al., 2021). چشم انداز و ارزش های رهبری، اهداف استراتژیک تیم عالی و یک تیم ارشد همسو با توانایی مدیریت نیز از جمله عناصر مهم تأثیرگذار بر دوسوتوانی سازمانی می باشد (Heyden et al., 2018 ; van Doorn et al., 2020).

نتایج این پژوهش بیانگر این بود که اولین مؤلفه تأثیرگذار بر دوسوتوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش، توسعه ی محیط رقابتی است. در نظام فعلی آموزش و پرورش ایران، ناتوانی در پاسخ به تغییرات درونی و بیرونی وعدم تجانس فعالیت های آموزشی با سرعت تغییرات به ضعف در انطباق پذیری منجر گردیده است. مؤلفه ی دوم که بر دوسوتوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش به عنوان یک پدیده تأثیر گذار است، تطور مفهوم بالندگی است. سازمان های آموزشی اگر بخواهند از پس چالش های امروز برآیند باید همزمان کارآمد و نوآور باشند. در این سازمان، توسعه فردی و سازمانی با بهبود مهارت های یادگیری و تمایل به کاهش لایه های سازمانی ضروری به نظر می رسد. بنابراین این دو مؤلفه به عنوان عوامل علی مطرح هستند که بر دوسوتوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش دولتی ایران تأثیر گذاشته و به عبارت دیگر ضرورت دوسوتوانی را توجیه می کنند. برخی عوامل دیگر وجود دارد که بیرون از ساختار نهاد آموزشی بر این فرایند تأثیرگذار بوده و رخ دادن دوسوتوانی را تسهیل یا مانعی در مسیر تحقق آن می شود. اولین عامل فقدان انگیزش در حوزه نوآوری است. در وضعیت فعلی نظام آموزشی، بر روش های گذشته بیشتر تکیه شده و حفظ شرایط موجود مورد توجه است. این رویه نمی تواند به توسعه نظام آموزشی کمک کند. پس نیاز به تغییرات اساسی در این زمینه به ویژه در موضوع حمایت سازمانی، بازتعریف پاداش و سکون در سازمان احساس می شود. ساختار غیر قابل انعطاف بدلیل مدل رسمی نظام آموزشی ایران و ضعف دسترسی مستقل به منابع انسانی و فناورانه نیز مانعی در مسیر تحقق دوسوتوانی در نظام آموزشی است. رهبران تحول گرا و استقبال کننده از تغییر، اصالت واقعی خود را در محیط کار به معرض نمایش می گذارند و زمینه ای را فراهم می آورند تا دوسوتوانی سازمانی در نظام آموزشی دولتی ایران به منصفه ظهور برسد. پذیرش تحولات آموزشی و انطباق پذیری با آن در حوزه ی آموزش و یادگیری و همسوسازی اهداف سازمانی با تحولات جهانی در حوزه ی آموزش و پرورش در نظام آموزشی فعلی ایران می تواند این نهاد را به سمت ارتقای جایگاه خویش هدایت کند. برخی از محدودیت ها در مسیر انطباق پذیری، سد راه تحقق دوسوتوانی در نظام آموزشی گردیده است. افزایش پهنای باند فردی و سازمانی، توسعه فراموشی سازمانی، توسعه فرهنگ مبتنی بر هوشیاری و توسعه ی بازاریابی آموزشی و جذب مخاطب راهبردهایی برای تحقق دو سوتوانی در نظام آموزشی می باشد. نظام آموزش و پرورش در کنار بهسازی و کارایی به کاوش، تغییر و کشف نیازمند است تا ضمن جلوگیری از آشفتگی و هرج و مرج سازمانی به دلیل تغییرات زیاد، از اینرسی سازمانی نیز بکاهد. دوسوتوانی سازمانی دارای پیامدهایی از جمله بالندگی سازمانی، ارتقای سطح رضایت سازمانی و توسعه ی پایدار در نظام آموزشی با توجه به نتایج این پژوهش می باشد. با این توصیف یافته های این پژوهش را می توان در طراحی مدلی برای نظام آموزش و پرورش دولتی ایران به کار برد؛ زیرا هم سازمان را در پژوهش، اکتشاف و رصد تغییرات محیطی آینده و سازگاری با آن توانمند می کند و هم توانایی بهره برداری از توانمندی های موجود را دارد و نظام آموزشی را در استفاده همزمان از اکتشاف و بهره برداری و دستیابی به دوسوتوانی سازمانی یاری می کند.

### پیشنهاد های کاربردی پژوهش

بر اساس یافته های پژوهش، نظام آموزش و پرورش برای پیش بینی تغییرات در آینده و متناسب سازی سرعت پیشرفت خود با این تغییرات، لازم است به بهبود مستمر در تمامی سطوح و توسعه فردی و سازمانی از راه توانمندسازی مدیران به طور ویژه اهمیت دهد. آموزش و پرورش

کنونی با توسعه پژوهش های تقاضا محور و افزایش قدرت جذب حمایت ذی نفعان نظام آموزشی در داخل و خارج در مسیر توسعه روش های رقابت آموزشی موفق تر عمل خواهد کرد و ارزش آفرینی را تجلی خواهد بخشید. لازم است نظام آموزشی با ایجاد شراکت با سایر سازمان ها، توجه روی بخش تحقیق و توسعه به عنوان نیروی محرکه آینده سازمان و توسعه بازاریابی آموزشی راه حل هایی را برای شناخت چالش های پیش روی سازمان و مقابله با آن جستجو کند. فراهم ساختن زمینه تجربه گردانی مدیران تحول گرا و سازمان های آموزشی دو سوتوان از طریق مستند سازی تجربیات اثربخش و برتر نیز توصیه می شود.

### قدردانی

پروردگارا به پیشگاه پاک و مقدست تقدیم می دارم که بندگی فقط و فقط تو را سزد. داده هایت بیش از شایستگی من است، گرچه درخور بخشندگی توست. پروردگارا سپاس می گویمت که بر من منت نهادی و خلعت تحصیل بر من پوشاندی.

بر خود وظیفه می دانم تا از تمامی بزرگواری که صبورانه و دلسوزانه در راستای انجام این پژوهش و ارائه این مقاله مرا یاری کردند، قدردانی نمایم. اگر یاری این عزیزان نبود، امروز این تلاش به پایان نمی رسید. در ابتدا از استاد راهنمای محترم سرکار خانم دکتر شاه طالبی و استاد مشاور، جناب آقای دکتر محمد علی نادی که در طول تحصیل و نیز در مراحل مختلف نوشتن این مقاله صبورانه و مشتاقانه مرا راهنمایی کردند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

از خداوند برای تمامی این بزرگواران ارجمند طول عمر با عزت و سلامتی خواستارم.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: مریم اسفندیاریپور، علی حسین زاده گنابادی، عبدالصالح زر؛ روش شناسی و تحلیل داده ها: مریم اسفندیاریپور، علی حسین زاده گنابادی، فاطمه فرخایی؛ نظارت و نگارش نهایی: عبدالصالح زر.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Amjad, A., & Md Nor, K. (2020). Organizational ambidexterity: The state of global research using bibliometric analysis on Scopus database. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), 1522–1540. DOI: 10.1177/21582440221082127
2. Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351. DOI: 10.1177/21582440221082127
3. Corbin, J., Strauss, A., & Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*. Sage. DOI: 20.1001.1.20086369.1399.11.45.6.3
4. Chavoshi, E., Shahtalebi, B., & Ebrahimzadeh, R. (2021). Multi-Layered Research Orientedness: Presenting a Research-Based School Paradigm Model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 54(1), 133–166. DOI: 20.1001.1.20086369.1399.11.45.6.3
5. Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (pp. 146–166). DOI: 20.1001.1.20086369.1399.11.45.6.3
6. Danneels, E. (2006). Dialogue on the effects of disruptive technology on firms and industries. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1): 2–4. DOI: 10.1111/j.1540-5885.2005.00174.x
7. Dezi, L., Ferraris, A., Papa, A., & Vrontis, D. (2019). The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 360–369. DOI: 10.1109/TEM.2019.2916378
8. Diesel, R., & Scheepers, C. B. (2019). Innovation climate mediating complexity leadership and ambidexterity. *Personnel Review*, 48(7), 1782–1808. DOI: 10.1108/PR-11-2018-0445
9. Geer, N., Kujawa, J. & Patureau-Mirand, B. (2013). Ambidextrous objects and trace functions for nonsemisimple categories. *Proceedings of the American Mathematical Society*, 141(9): 2963–2978. DOI: 10.48550/arXiv.1106.4477

10. Gianzina-Kassotaki, O. (2017). Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations. PhD thesis, University of Warwick. DOI: 10.1177/21582440221082127
11. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. doi:10.2307/20159573
12. Gieske, H., Duijn, M., & van Buuren, A. (2019). Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341-346. DOI: 10.1080/14719037.2019.1588354
13. He ; Zin – Li & Wong . (2004) . Exploration Vs . Exploitation : An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis . *Organization Science* . Vol . 15 , No . 4 , 481-494. Doi:10.1287/orsc.1040.0078
14. Heyden, M. L. M., Sidhu, J., & Volberda, H. (2018). The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505-1529. Doi:10.1177/0149206315614373
15. Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. Doi:10.1016/j.jbusres.2020.01.043
16. Khoshnoud, S., & Chenari, A. R. (2022). Provide a conceptual framework of organizational architecture in the higher education system in virtual electronics. *Journal of New Approaches in Educational Administration* . August and September. 13. (3) . Doi: 10.30495/JEDU.2022.28533.5726
17. Kooravand, S., Bahmaee, L., & Barekat, G. (2022). Investigating the effective factors on the decision-making power of high school managers in order to present a model for improving decision-making power. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. October and November. 13(4). Doi: 10.30495/JEDU.2022.25501.5081
18. Junni, P., Sarala, R., Taras, V., & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. Doi:10.5465/amp.2012.0015
19. Maclean, M., Harvey, C., & Golant, B. D. (2020). The role of Innovator Natives in Accomplishing Organizational Ambidexterity . Published January 21. Doi:10.1177/1476127019897234
20. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. Doi:10.1287/orsc.2.1.71
21. Nel, F. P., Milburn-Curtis, C., & Lehtisaari, K. (2020) . Successful Exploration : Organizational Ambidexterity and Performance in News Media Firms . *Nordic Journal of Media Management*. Doi:10.5278/njmm.2597-0445.3495
22. Paliokaite, A., & Pacesa, N. (2015). The relationship between organizational foresight and organizational ambidexterity. *Tehnological Forecasting & Social Change* . 101 , 165-181. Doi:10.1016/j.techfore.2014.03.004
23. Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1): 153-164. Doi:10.1016/j.ijproman.2014.04.008
24. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. Doi:10.2139/ssrn.2285704
25. Van Doorn, S., Tretbar, T., Reimer, M., & Heyden, M. (2020). Ambidexterity in family firms: The interplay between family influences within and beyond the executive suite. *Long Range Planning*. Advance online publication. Doi:10.1016/j.lrp.2020.101998
26. Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity—Demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106(August), 1-11. Doi:10.1016/j.jbusres.2019.08.049
27. Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech Firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58-76. Doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x
28. Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? *Strategic Organization*, 16(4), 352-369. Doi:10.1177/1476127018765031