

Research Paper

Examination and Prioritization of the Components of the Indigenous Model of Organizational Ambidexterity Antecedents in Education Using IPA and OPA Approaches.

Najmeh Haji Pour¹, Somayeh Dinari², Vida Andishmand³, Hamdollah Manzari Tavakoli⁴

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.

2. PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.

Received:

Accepted:

PP:

Use your device to scan and read the article online

DOI:

Keywords:

Antecedents of Ambidexterity, Education, Prioritization, Importance-Performance Analysis.

Abstract

Introduction: Organizational ambidexterity refers to the organization's ability to balance and integrate the exploration of new opportunities with the exploitation of existing ones. This concept encompasses the organization's capacity for innovation and discovering new methods to perform daily tasks, make changes, and apply modern techniques to its ongoing processes. This study aims to investigate and prioritize the components of the indigenous model of organizational ambidexterity antecedents in the education system using IPA and OPA approaches.

research methodology: This study is a descriptive-survey research. The statistical sample consisted of 176 employees from the Kerman province's Department of Education, selected through non-random convenience sampling. The data collection tools included two 48-item Likert-scale questionnaires designed to assess the importance and performance of the indigenous model of organizational ambidexterity antecedents in education, and a six-item questionnaire to prioritize the model's main components. The OPA technique was used to rank the primary components of the indigenous model of organizational ambidexterity antecedents in the education system.

Findings: The LINGO analysis ranked contextual factors, dynamic ambidextrous capabilities, managerial competencies, structural factors, human resource strategies, and social capital from first to sixth. Key findings showed that while ambidextrous social capital, dynamic capabilities, and structural factors were highly important, they had low performance. Managerial competencies exhibited both high importance and performance, whereas human resource strategies were rated low on both counts.

Conclusion: To improve organizational ambidexterity, the education sector should prioritize ambidextrous social capital, dynamic capabilities, and structural factors. Additionally, it is essential for the organization to sustain its strong performance in the managerial competencies index.

Citation: Haji Pour Najmeh, Dinari Somayeh, Andishmand Vida, Manzari Tavakoli Hamdollah ; Examination and Prioritization of the Components of the Indigenous Model of Organizational Ambidexterity Antecedents in Education Using IPA and OPA Approaches.

Corresponding author:

Address:

Tell:

Email:

Extended Abstract

Introduction:

Organizational ambidexterity describes an organization's ability to simultaneously explore new opportunities and capitalize on existing ones. This involves fostering innovation and finding novel approaches for daily tasks, adapting to changes, and implementing modern techniques in its operations. It may also include creating new processes or improving current ones to boost efficiency. Ambidextrous organizations are those that can effectively handle their ongoing functions and responsibilities while also preparing for and addressing future opportunities. Applying organizational ambidexterity is crucial for ensuring organizational survival in times of threats. Additionally, long-term sustainability serves as a critical justification for embracing ambidexterity. The education sector, being a vital institution in shaping the future generation and one of the country's most significant organizations, needs to adopt the ambidexterity approach.

Context:

In many studies, the field of organizational ambidexterity is considered to encompass a wide range of organizational solutions. Organizational ambidexterity can enhance the capabilities of organizations across various dimensions.

Goal:

This study aims to investigate and prioritize the components of the indigenous model of organizational ambidexterity antecedents in the education system using IPA and OPA approaches.

Method:

This study is a descriptive-survey research. The statistical sample consisted of 176 employees from

the Kerman province's Department of Education, selected through non-random convenience sampling. The data collection tools included two 48-item Likert-scale questionnaires designed to assess the importance and performance of the indigenous model of organizational ambidexterity antecedents in education, and a six-item questionnaire to prioritize the model's main components. The OPA technique was used to rank the primary components of the indigenous model of organizational ambidexterity antecedents in the education system.

Findings:

Based on the results from the LINGO software, the components of contextual factors, dynamic ambidextrous capabilities, managerial competencies, structural factors, human resource strategies, and social capital ranked first to sixth, respectively. Additionally, according to the importance-performance analysis (IPA) of the key antecedents of ambidexterity in the education system, the indices of ambidextrous social capital, dynamic capabilities, and structural factors were of high importance but showed low performance. The managerial competencies index exhibited both high importance and high performance, while human resource strategies were of low importance and low performance.

Results:

To enhance organizational ambidexterity, the education system must focus on the indices of ambidextrous social capital, dynamic capabilities, and structural factors. Moreover, the organization should maintain its favorable performance in the managerial competencies index.

بررسی و اولویت‌بندی مولفه‌های الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش با رویکردهای IPA و OPA

نجمه حاجی پور^۱، سمیه دیناری^۲، ویدا اندیشمند^۳، حمدالله منظری توکلی^۴

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

۲. دانشجویی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

۳. استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

۴. استادیار، گروه علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: دوستوانی سازمانی به توانایی سازمان در متعادل سازی و ادغام اکتشاف فرصت‌های نوین و بهره‌برداری از فرصت‌های فعلی اشاره دارد. این مفهوم به معنای توانایی نوآوری و یافتن روش‌های جدید برای انجام وظایف روزانه، ایجاد تغییرات و استفاده از تکنیک‌های نوین در فرآیندهای جاری سازمان است. این امر می‌تواند شامل توسعه روش‌ها یا فرآیندهای عملیاتی جدید و بهبود فرآیندهای موجود برای افزایش کارایی باشد. مطالعه حاضر با هدف بررسی و اولویت‌بندی مولفه‌های الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش با رویکردهای IPA و OPA پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش: مطالعه حاضر یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. نمونه آماری این مطالعه را ۱۷۶ نفر از کارکنان سازمان آموزش و پرورش کل استان کرمان که به شیوه نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شده بودند، تشکیل می‌دادند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه دو پرسشنامه ۴۸ سوالی مبتنی بر طیف لیکرت جهت ارزیابی اهمیت و عملکرد الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش و یک پرسشنامه شش سوالی جهت اولویت‌بندی مولفه‌های اصلی مدل بود. به منظور اولویت‌بندی مولفه‌های اصلی الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش از تکنیک OPA استفاده شد.

یافته‌ها: بر اساس نتایج نرم‌افزار لینگو، مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای، قابلیت‌های پویای دوستوان، شایستگی مدیران، عوامل ساختاری، راهبردهای منابع انسانی و سرمایه اجتماعی به ترتیب رتبه‌های اول تا ششم را به خود اختصاص دادند. همچنین بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد پیشایندهای اصلی دوستوانی در سازمان آموزش و پرورش، شاخص‌های سرمایه اجتماعی دوستوان، قابلیت‌های پویای و عوامل ساختاری دارای اهمیت زیاد و عملکرد پایین بودند همچنین شاخص شایستگی مدیران دارای اهمیت زیاد و عملکرد زیاد بود؛ شاخص‌های راهبردهای منابع انسانی نیز دارای اهمیت کم و عملکرد کم بود.

بحث و نتیجه‌گیری: سازمان آموزش و پرورش باید به منظور ارتقا دوستوانی سازمانی باید بر روی شاخص‌های سرمایه اجتماعی دوستوان، قابلیت‌های پویای و عوامل ساختاری تمرکز کند. همچنین سازمان بایستی عملکرد مطلوب خود را در شاخص شایستگی حفظ کند.

تاریخ دریافت:

تاریخ پذیرش:

شماره صفحات:

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

DOI:

واژه‌های کلیدی: پیشایندهای

دوستوانی، آموزش و پرورش،

اولویت‌بندی، تجزیه و تحلیل

اهمیت-عملکرد.

استناد: حاجی پور نجمه، دیناری سمیه، اندیشمند ویدا، منظری توکلی حمدالله. (۱۴۰۳)، بررسی و اولویت‌بندی مولفه‌های الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی

سازمانی در آموزش و پرورش با رویکردهای IPA و OPA. دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.

* نویسنده مسئول: سمیه دیناری

نشانی: استان کرمان-شهرستان کهنوج-خیابان جانبازان-کوچه ۱۰ - پلاک ۷۰

تلفن: ۰۹۳۶۶۱۷۴۵۵۳

پست الکترونیکی: dinarisomayeh47@gmail.com

مقدمه

سازمان آموزش و پرورش مانند سازمان‌های دیگر با چالش‌های متعددی از جمله نیاز به نوآوری مستمر، بهبود کیفیت آموزش، و تطبیق با تغییرات سریع اجتماعی و فناوری روبرو هستند. این سازمان برای مقابله با چالش‌ها باید توانایی حفظ تعادل بین بهره‌برداری از منابع و فرآیندهای موجود (برای تضمین بهره‌وری و ثبات) و همچنین جستجوی فرصت‌های نوآورانه و ایجاد تغییرات (برای سازگاری با محیط پویا) را داشته باشند (Pangarso et al, 2020). یکی از راه‌های حل این چالش‌ها، نوآوری مستمر در سازمان‌ها و خلق طرح‌ها و ایده‌های جدید می‌باشد (Hassani et al., 2023; Amiri et al., 2021). در نتیجه عامل اساسی پایداری، پویایی و موفقیت‌های نهادهای مختلف، حرکت با محوریت خلاقیت و نوآوری است (Valipour Khalili & Aghajani, 2022)؛ که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشکلاتی را که با آن روبرو هستند حل کنند و به منظور واکنش به تغییرات محیطی، توانایی عمل سریع و انعطاف‌پذیر داشته باشند؛ در نتیجه این شرایط، ایده دوسوتوانی^۱ سازمانی مطرح شد (Shlaka & Jassem, 2022).

دوسوتوانی سازمانی به توانایی سازمان برای ایجاد تعادل و ادغام اکتشاف فرصت‌های جدید با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود اشاره دارد (Camargo Benavides et al, 2022). مطابق با این مفاهیم، دوسوتوانی توانایی ابداع روش‌های جدید یعنی اکتشاف، برای انجام وظایف روزانه، ایجاد تغییرات و به‌کارگیری تکنیک‌های جدید در عملیات روزمره یک سازمان است. این ممکن است شامل ایجاد روش‌ها یا فرآیندهای عملیاتی جدید و بهبود عملیات موجود برای افزایش کارایی باشد (Bustinza et al, 2019; Trieu et al, 2023). سازمان‌های دوسوتوان به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که به‌طور همزمان از طریق بهره‌برداری از شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و فناوری‌های خود، نوآوری‌های تدریجی ایجاد می‌کنند و در عین حال با استفاده از منابع جدید و فعالیت‌های نوآورانه آزمایشی که ظرفیت‌های موجود را گسترش می‌دهند یا به قابلیت‌های جدیدی نیاز دارند، بازارها و محصولات جدیدی خلق می‌کنند (Günsel et al, 2018).

اگرچه هر دو قابلیت اکتشافی و بهره‌برداری پتانسیل زیادی برای موفقیت و بقا یک سازمان دارند، اما استفاده صرفاً از یکی از این قابلیت‌ها کافی نیست. تمرکز بیش از حد بر قابلیت‌های بهره‌برداری ممکن است منجر به یکنواختی در سازمان شود، در حالی که تمرکز تنها بر قابلیت‌های اکتشافی ممکن است سازمان‌ها را از بهره‌برداری کامل از منابع و قابلیت‌های موجود باز دارد (Carmeli & Halevi, 2009). علاوه بر این، سازمان‌هایی که تنها از قابلیت‌های بهره‌برداری خود استفاده می‌کنند، ممکن است در پاسخ به تغییرات محیطی ضعف داشته باشند، در حالی که سازمان‌هایی که تنها بر قابلیت‌های اکتشافی تمرکز می‌کنند، ممکن است در توسعه ایده‌ها یا راه‌حل‌های جدید برای تغییرات محیطی ناکام باشند (Rebernik and Širec, 2007; Rebernik and Širec, 2008). بنابراین، به جای جایگزینی، باید یک رابطه مکمل بین اکتشاف و بهره‌برداری در زمینه دوسوتوانی سازمانی وجود داشته باشد (Guisado-González et al, 2017). زیرا یک سازمان فقط در یک دوره زمانی معین منابع محدودی دارد. در نتیجه ممکن است چالش‌های بسیاری برای ایجاد این ساختار در درون خود داشته باشد با این حال، باید توجه داشت که همه سازمان‌ها قادر به دستیابی به اهداف مورد نظر خود نیستند، حتی اگر بتوانند منابع در اختیار را به صورت هم افزایی در جهت اهداف هدایت شده خود به کار گیرند (Guisado-González et al, 2023). ویگلو همکاران در پژوهشی با عنوان مدیران مالی و دوسوتوانی سازمانی در نقش تعدیل‌کننده استراتژی‌های سازمانی در شرکت‌های میشل استند^۲ آلمان بیان کردند که رفتار کارآفرینی فردی مدیران مالی با سطح دوسوتوانی سازمانی شرکت‌ها ارتباط مثبت دارد. اگر این مدیران مالی به‌شدت در توسعه استراتژی مشارکت داشته باشند، شرکت‌هایی با مدیران مالی که از تحصیلات تجاری لذت برده‌اند، احتمال بیشتری دارد که به سطوح بالایی از دوسوتوانی برسند. ارتقای شایستگی در مدیران مالی نه تنها بر انتخاب‌های مالی و حسابداری، بلکه بر نتایج مرتبط با نوآوری مانند دوسوتوانی سازمانی نیز تأثیر می‌گذارد (Weigel et al., 2023). اسمیت و همکاران در پژوهشی با عنوان اصول آموزش مدیریت (غیر) مسئول: کاوشی در پویایی پارادوکس، برنامه درسی پنهان، شایستگی‌ها و نمادسازی بیان کردند که یکی از راه‌های توسعه شایستگی‌ها، ارتقای کاوش و بهره‌برداری دانش، دوسوتوانی سازمانی می‌باشد؛ که به‌عنوان یک پارادوکس در سازمان‌ها شناخته می‌شود و سازمان‌ها می‌بایست توانایی مدیریت موضوعات متضاد در سازمان را داشته باشند (Smith et al., 2023). ددرینگ و پیچ در پژوهشی با عنوان اعتماد رهبر مدرسه و نوآوری جمعی معلم: بر نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی بیان کردند مدارس امروزی که در محیطی از شرایط اجتماعی، فناوری و طبیعی در حال تغییر دائمی هستند، باید به‌طور پویا بهبودیافته و با این شرایط سازگار شوند تا بقای خود را حفظ کنند. در این زمینه، رهبران مدارس به‌عنوان محرک‌های اصلی نوآوری و تغییر در آموزش، با اعتماد به گروه معلمان خود و تشویق نوآوری معلمان، نقش مهمی ایفا می‌کنند. نتایج تحلیل به سه یافته اصلی اشاره دارد: اول اینکه اعتماد مدیران مدرسه به معلمان رابطه مستقیم معناداری با نوآوری جمعی معلمان دارد. دوم، متغیرهای میانجی رهبر مدرسه و اکتشاف مدرسه با نوآوری جمعی معلمان رابطه معناداری دارند. سوم، اکتشاف و بهره‌برداری از رهبر مدرسه، پایه‌های خرد دوسوتوانی

¹ Organizational Ambidexterity

² Mittelstand

سازمانی است. با شناسایی اهرم‌های قابل مدیریت تغییر و ارائه راهنمایی‌های تجویزی در مورد اینکه چگونه مدارس می‌توانند به محیط‌های در حال تغییر واکنش نشان دهند، مطالعه پیامدهایی برای نظریه بهبود و تغییر مدرسه، برای عملکرد بهبود و تغییر مدرسه، و برای سیاست‌ها و چارچوب‌های آموزشی برای آموزش و توسعه حرفه‌ای معلمان به‌طور عام و مدیران مدارس به‌طور خاص می‌توان دوستوانی سازمانی را در مدارس بهبود بخشید (Dedering & Pietsch, 2023). نتایج پژوهش یونیتا و همکاران با عنوان دوستوانی سازمانی: نقش ظرفیت فناوری و قابلیت‌های پویا در مواجهه با پویایی محیطی نشان داد که ظرفیت فن‌آوری بر دوستوانی سازمانی تأثیر می‌گذارد، و این پیوند زمانی قوی‌تر می‌شود که توسط قابلیت پویای سازمان میانجی‌گری شود. در این میان، پویایی محیطی تأثیری بر دوستوانی ندارد و اگر یک سازمان ظرفیت فناوری خود را در یک محیط بسیار پویا بهبود بخشد، ریسک امنیتی مرتبط افزایش خواهد یافت (Yunita et al., 2023).

اما تحقیقاتی زیادی در زمینه دوستوانی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش کشور صورت نگرفته است. برای مثال قادری شیخ‌آبادی و همکاران در پژوهشی با عنوان نقش دوستوانی سازمانی مدارس در کارآفرینی سازمانی با میانجیگری رفتارهای تولیدی معلمان در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که دوستوانی سازمانی و رفتارهای تولیدی معلمان در کارآفرینی سازمانی اثر مستقیم و مثبتی دارد. رفتارهای تولیدی معلمان به‌عنوان متغیری میانجی میان دوستوانی سازمانی و رفتارهای تولیدی معلمان از اثر غیرمستقیم مثبتی برخوردار می‌باشد. دوستوانی سازمانی مدارس و رفتارهای تولیدی معلمان به‌خوبی می‌توانند کارآفرینی سازمانی را پیش‌بینی کنند (Ghaderi Sheykhbabadi et al., 2023). همچنین محمدی و همکاران در پژوهشی با عنوان تحلیل ساختاری نقش میانجی دوستوانی سازمانی در تأثیر یادگیری از خطا و شکست سازمانی بر عملکرد نوآورانه منابع انسانی به این نتیجه دست یافتند که یادگیری از خطاهای سازمانی تأثیر مستقیم ولی غیر معناداری بر عملکرد نوآورانه دارد، ولی به واسطه دوستوانی سازمانی، موجب ارتقای عملکرد نوآورانه در سازمان می‌شود. همچنین نتایج، تأثیر مثبت و معنادار یادگیری از خطاهای سازمانی بر دوستوانی سازمانی، و دوستوانی سازمانی بر عملکرد نوآورانه را تأیید نموده است (Mohammadi et al., 2022). دهقانی سلطانی و کرمانی در پژوهشی با عنوان تأثیر شبکه داخلی بر دوستوانی نوآوری با تبیین نقش میانجی انتقال دانش و ظرفیت جذب دانش در نظام آموزش عالی به این نتیجه دست یافتند که ظرفیت جذب دانش بر دوستوانی نوآوری تأثیر مثبت معناداری دارد. نتایج همچنین نشان می‌دهد که شبکه داخلی بر دوستوانی نوآوری از طریق متغیرهای میانجی انتقال دانش و ظرفیت جذب تأثیر معناداری دارد (Dehghani Soltani & Kermani, 2022).

اما فارغ از این تحقیقات چالش مهم در این عصر این است که سازمان‌های آموزشی کشور تا چه اندازه به سازمان‌های دوستوانی نزدیک هستند یا به عبارتی تا چه اندازه توانایی دوستوانی در این سازمان‌ها وجود دارد. همچنین برای بررسی اینکه سازمان‌های آموزشی ما مانند سازمان آموزش و پرورش تا چه اندازه بین محور اکتشاف و بهره‌برداری تعادل برقرار کرده است نیاز است که در ابتدا به بررسی پیشایندها یا همان عوامل یا پیش‌زمینه‌ایی که برای ایجاد تعادل در سازمان‌های دوستوانی نیاز است پرداخته شود در نتیجه این پژوهش به این موضوع می‌پردازد که در سازمانی چون سازمان آموزش و پرورش به عنوان یکی از بنیادی‌ترین و مهم‌ترین سیستم‌های کشور، ساختار دوستوانی سازمانی چگونه باید پیاده‌سازی شود؟ به عبارتی چه پیشایندهایی وجود دارند که زمینه‌ایجاد دوستوانی سازمانی را آموزش و پرورش فراهم می‌کنند؟ هرچند به صورت روزافزون ادبیات نظری دوستوانی سازمانی در حال افزایش است، اما کمبود مطالعات در خصوص پیشایندهای دوستوانی در آموزش و پرورش، شکاف پژوهشی مطالعه حاضر است. در این راستا مطالعه حاضر با هدف بررسی و اولویت‌بندی مولفه‌های الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش با رویکردهای IPA و OPA صورت پذیرفته است. بنابراین سوال‌های اصلی این پژوهش عبارتند از: تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد مولفه‌های اصلی الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش چگونه است؟ اولویت‌بندی مولفه‌های اصلی الگوی بومی پیشایندهای دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

این مطالعه یک پژوهش توصیفی پیمایشی است که از نظر افق زمانی به صورت مقطعی در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۲ صورت پذیرفته است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش را کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش کل استان کرمان با سابقه کار حداقل پنج سال و مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر، تشکیل می‌دهند؛ که تعداد آن‌ها برابر با ۲۹۰ نفر می‌باشد. مطابق با جدول مورگان حجم نمونه برابر با ۱۶۵ نفر تعیین شد. با توجه به احتمال غیرقابل استفاده بودن برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۱۸۲ پرسشنامه (ده درصد بیشتر) توزیع شد؛ که ۱۷۶ پرسشنامه برگشت داده

شد. روش نمونه‌گیری نیز به شیوه تصادفی ساده می‌باشد. به منظور اولویت‌بندی مولفه‌های اصلی مدل نیز از نظرات ده نفر از مدیران ارشد سازمان استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه به شرح زیر در جدول (۱) می‌باشد:

جدول ۱- مشخصات پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

ردیف	ابزار گردآوری داده‌ها	تعداد سوال	طیف پرسشنامه	مورد استفاده در تکنیک:
۱	پرسشنامه اهمیت پیشایندهای دوستوانی	۴۸	پنج گزینه‌ای لیکرت	IPA
۲	پرسشنامه عملکرد پیشایندهای دوستوانی	۴۸	پنج گزینه‌ای لیکرت	
۳	پرسشنامه رتبه‌ای مولفه‌های اصلی پیشایندهای دوستوانی	۶	--	OPA

روایی پرسشنامه‌ها به وسیله تکنیک روایی نسبت اعتبار محتوا به تایید رسید. بر این اساس از نظرات ۵ نفر از خبرگان دانشگاهی استفاده شد. پایایی پرسشنامه هم نیز به وسیله تکنیک ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. بدین منظور از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. دو تکنیک مورد استفاده در مطالعه حاضر یعنی OPA و IPA در ادامه معرفی می‌شوند.

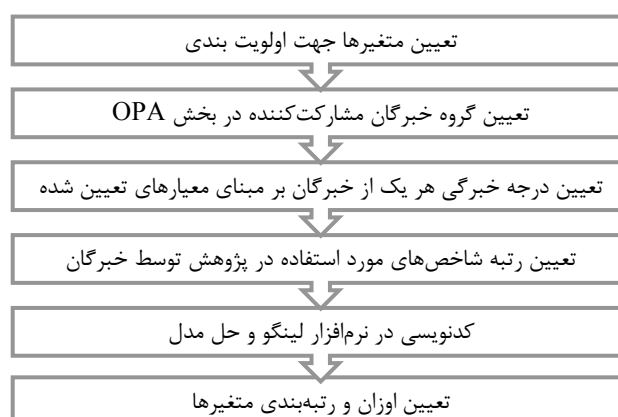
تکنیک OPA

روش OPA تکنیکی است که برای تعیین اوزان اهمیت شاخص‌ها و یا رتبه‌بندی گزینه‌ها، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. وابسته نبودن به عبارات زبان‌شناختی و تعداد کم سوال‌های پرسشنامه در مقایسه با سایر روش‌ها، عدم نیاز به ماتریس تصمیم‌گیری، نیاز نداشتن به ماتریس مقایسه زوجی، نیاز نداشتن به تکنیک‌های نرمال‌سازی، عدم نیاز به روش‌های میانگین‌گیری برای ترکیب نظرات خبرگان، از جمله مزیت‌های این روش می‌باشد. یکی دیگر از مزایای این روش این امکان است که کارشناسان فقط در مورد ویژگی‌ها و گزینه‌هایی که از آنها دانش و تجربه کافی دارند اظهار نظر کنند (عطایی و همکاران، ۲۰۲۰). در جدول (۲)، تکنیک OPA با برخی دیگر از روش‌های MADM از نظر ویژگی‌های مختلف تصمیم‌گیری مقایسه شده است:

جدول (۲)- مقایسه تکنیک OPA با سایر روش‌های MADM (عطایی و همکاران، ۲۰۲۰)

ویژگی	آنتروپی	سا	الکتره	AHP	لینمپ	کوالیفکس	تاپسیس	پرامته	کوپراس	ANP	ویکور	سوارا	BWM	OPA
سال معرفی	۱۹۸۴	۱۹۵۴	۱۹۶۸	۱۹۷۲	۱۹۷۳	۱۹۷۸	۱۹۸۱	۱۹۸۶	۱۹۹۴	۱۹۹۶	۱۹۹۸	۲۰۱۰	۲۰۱۵	۲۰۱۹
نیاز به مقایسه زوجی است؟	×	×	×	✓	×	×	×	✓	×	✓	×	×	✓	×
آیا به یک ماتریس تصمیم‌گیری نیاز است؟	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	×	×	×
آیا نیاز به تبدیل متغیرهای زبانی به اعداد است (آیا باید متغیرهای کیفی را به متغیرهای کمی تبدیل کرد)؟	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
آیا به نرمال‌ایز شدن نیاز است؟	✓	✓	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	✓	×	×	×
آیا برای تجمیع نظرات متخصصان استفاده از روش‌های میانگین‌سنجی نیاز است؟	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	×
آیا هر متخصص فقط مجاز است خصوصیتی را که فکر می‌کند در تصمیم‌گیری بسیار مهم است را شامل شود و سایر خصوصیات بی‌اهمیت را در نظر نگیرد؟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	✓
آیا مثبت یا منفی بودن شاخصها تاثیر دارد؟	×	✓	✓	×	✓	×	✓	✓	✓	×	✓	×	×	×
آیا مسئله به عنوان یک مدل ریاضی تدوین شده است؟	×	×	×	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	✓
آیا خود این روش، وزن شاخصها را محاسبه می‌کند؟	✓	×	×	✓	✓	×	×	×	×	✓	×	✓	✓	✓
آیا خود این روش، رتبه‌بندی گزینه‌ها را انجام می‌دهد؟	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
آیا روش تصمیم‌گیری گروهی را انجام می‌دهد؟	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

نمودار (۱) مراحل انجام پژوهش را نشان می‌دهد:



نمودار (۱) - مراحل انجام پژوهش

تکنیک تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

اثر بخشی مدل تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد شدیداً وابسته به شاخص‌ها و مولفه‌های تحلیلی آن است. بنابراین در هر حیطه‌ای اولین گام در بهره‌گیری از مدل تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد شناسایی مولفه‌های مورد نظر است. گام‌های تکنیک تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد به شرح زیر است (آذر و همکاران، ۱۳۹۸):

گام اول: استخراج شاخصها

گام دوم: درجه اهمیت شاخصها و درجه عملکرد آن مشخصه کیفی را مشخص کنید. b_{jp} و c_{jp} ، $(j=1,2,\dots,m)$ و $(p=1,2,\dots,n)$ ، به ترتیب نشان دهنده ارزش اهمیت و ارزش عملکرد می‌باشند که برای ویژگی j ام و توسط خبرگان p ام تعیین شده است. این ارزش‌ها می‌تواند با استفاده از طیف لیکرت مشخص شوند.

گام سوم: استفاده از میانگین حسابی استفاده و نظرات همه خبرگان را یکپارچه کنید.

گام چهارم: ارزش آستانه را محاسبه کنید. ارزش آستانه جهت تعیین خانه‌های ماتریس IPA به کار می‌رود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود. ارزش آستانه اهمیت و ارزش آستانه عملکرد به ترتیب μ_b و μ_c نمایش داده می‌شود.

$$\text{فرمول (۱)} \quad \mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m}$$

$$\text{فرمول (۲)} \quad \mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m}$$

گام پنجم: تعیین موقعیت نسبی هر مشخصه کیفی بر روی ماتریس تکنیک تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد در ماتریس اهمیت-عملکرد **گام ششم:** کشف صدای مشتری کمک می‌کند تا بتوان وزن خواسته‌های مشتری را به دست آورد. بر اساس نظر وو و همکاران^۳ شکاف بین ارزش اهمیت و عملکرد مشخصه j ام ضربدر ارزش اهمیت آن می‌تواند وزن مشخصه کیفی j ام را نشان دهد. وزن مشخصه j ام را با OW_j نشان می‌دهیم:

$$\text{فرمول (۳)} \quad OW_j = |(b_j - c_j) \times b_j|$$

برای سهولت بیشتر جهت تجزیه و تحلیل، آن را به صورت زیر نرمالیز نمایید:

$$\text{فرمول (۴)} \quad SW_j = \frac{OW_j}{\sum_{j=1}^m OW_j}, \quad 0 \leq SW_j \leq 1, \quad \sum_{j=1}^m SW_j = 1$$

حال، مشخصه‌هایی که دارای SW_j بیشتری هستند، باید در اولویت بالاتری جهت بهبود قرار گیرند.

نمودار (۲) نواحی چهارگانه ماتریس اهمیت - عملکرد را که شاخص‌های مورد مطالعه بر اساس مقایسه امتیازهای اهمیت با ارزش آستانه اهمیت و نیز مقایسه امتیازهای عملکرد با ارزش آستانه عملکرد در یکی از این چهار ناحیه قرار می‌گیرند را نشان می‌دهد:



نمودار ۲- ماتریس اهمیت - عملکرد

۱. **ناحیه اول (اینجا تمرکز کنید):** متغیرهایی که دارای اهمیت بالا و عملکرد پایین هستند در این ناحیه قرار می‌گیرند. متغیرهایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند ضعف اساسی سازمان را نشان می‌دهند و نیازمند توجه فوری برای بهبود هستند.

۲. **ناحیه دوم (کار خوب را ادامه دهید):** متغیرهایی که دارای اهمیت بالا و عملکرد بالا هستند در این ناحیه قرار می‌گیرند. متغیرهایی که در این ناحیه قرار دارند به عنوان نقطه قوت اصلی سازمان باید ادامه یابند.
۳. **ناحیه سوم (اولویت پایین):** متغیرهایی که دارای اهمیت پایین و عملکرد پایین هستند در این ناحیه قرار می‌گیرند. مدیران نباید بر روی این بخش تمرکز زیادی داشته باشند زیرا متغیرهایی که در این بخش قرار می‌گیرند مهم نیستند.
۴. **ناحیه چهارم (اتلاف منابع):** متغیرهایی که دارای اهمیت پایین و عملکرد بالا هستند در این ناحیه قرار می‌گیرند.

یافته ها

در جدول (۳) فراوانی و درصد فراوانی مربوط به جنسیت، سابقه کار و میزان تحصیلات آزمودنی‌های تحقیق که در این تحقیق مشارکت داشته‌اند، قابل مشاهده است:

جدول ۳- جنسیت آزمودنی‌های تحقیق

ویژگی جمعیت شناختی	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۱۳۲	۷۵
	زن	۴۴	۲۵
	مجموع	۱۷۶	۱۰۰
سابقه کار	زیر ده سال	۵۶	۳۱/۸
	۱۰-۲۰ سال	۸۹	۵۰/۶
	بیش از ۲۰ سال	۳۱	۱۷/۶
	مجموع	۱۷۶	۱۰۰
میزان تحصیلات	کارشناسی	۹۴	۵۳/۴
	کارشناسی ارشد	۷۴	۴۲
	دکتری	۸	۴/۵
	مجموع	۱۷۶	۱۰۰

همان‌گونه که در جدول ۱- قابل مشاهده است، ۱۳۲ نفر (۷۵ درصد) از آزمودنی‌های تحقیق را مردان و ۴۴ نفر (۲۵ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند؛ ۵۶ نفر (۳۱/۸ درصد) از شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سابقه کار زیر ده سال، ۸۹ نفر (۵۰/۶ درصد) دارای سابقه کار زیر ده سال و ۳۱ نفر (۱۷/۶ درصد) از شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای سابقه کار بیش از ۲۰ سال می‌باشند. تعداد افراد با مدارک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا به ترتیب برابر با ۹۴ نفر (۵۳/۴ درصد)، ۷۴ نفر (۴۲ درصد) و ۸ نفر (۴/۵ درصد) می‌باشد.

اولویت‌بندی مولفه‌های اصلی پیشایندهای دوسوتوانی در سازمان آموزش و پرورش

یکی از اهداف اصلی مطالعه حاضر اولویت‌بندی مولفه‌های الگوی بومی پیشایندهای دوسوتوانی سازمانی در آموزش و پرورش بر اساس الگوی دیناری و همکاران (۱۴۰۳) می‌باشد. جدول (۴) نمودار (۲) شاخص‌های الگوی پیشنهادی را نشان می‌دهد:

جدول ۴- پیشایندهای دوستوانی در آموزش و پرورش (دیناری و همکاران، ۱۴۰۳)

سازه	مولفه	شاخص
پیشایندهای دوستوانی سازمانی	عوامل زمینه‌ای	۱. پویایی محیطی
		۲. رقابت‌پذیر بودن محیط
		۳. نیاز به تغییرات استراتژیک
		۴. شناخت پیچیدگی و تغییرات محیط
		۵. توجه به نیازهای ارباب رجوع
		۶. کسب مزیت رقابتی
		۷. مدیریت هزینه
		۸. پاسخگویی سریع به نیازهای ارباب رجوع
		۹. توجه به اسناد فرادست
	راهبردهای منابع انسانی دوستوان	۱۰. گردش شغلی
		۱۱. تعیین استانداردها
		۱۲. مدیریت استعداد
		۱۳. آموزش و توسعه
		۱۴. جذب علمی نیروی انسانی
		۱۵. ارزیابی عملکرد مناسب
		۱۶. جبران خدمات
		۱۷. مشارکت و حمایت کارکنان
		۱۸. طراحی مشاغل
		۱۹. تیم‌سازی
	شایستگی مدیران دوستوان	۲۰. تعهد مدیران
		۲۱. ابتکارات مدیران منابع انسانی
		۲۲. سبک رهبری مناسب
		۲۳. مهارت‌های توسعه سازمانی
		۲۴. بازنگری مستمر فرایند
		۲۵. تفکر همگرا و واگرا
		۲۶. سیاست‌های انگیزشی اثربخش
		۲۷. سیستم‌های کنترلی مدیریت
	عوامل ساختاری دوستوان	۲۸. هماهنگی رفتاری تیم مدیریت
		۲۹. طراحی سازمانی
		۳۰. حمایت از نوآوری
		۳۱. منابع سازمانی
		۳۲. فرهنگ دوستوان
		۳۳. مدیریت دانش
		۳۴. یادگیری سازمانی
		۳۵. سیستم انگیزش و پاداش‌دهی
	قابلیت‌های پویای دوستوان	۳۶. یکپارچگی اجتماعی
		۳۷. ادراک و تصمیم‌گیری
		۳۸. مدیریت تغییرات
		۳۹. نوزایی و بازخور راهبردی
		۴۰. بینش مشترک
		۴۱. تفکر راهبردی
		۴۲. دیدگاه سیستمی
		۴۳. ظرفیت جذب دانش
	سرمایه اجتماعی دوستوان	۴۴. اعتماد
		۴۵. هنجارها و ارزش‌های سازمانی
		۴۶. هویت
		۴۷. چشم‌انداز پویا
		۴۸. زبان مشترک

با توجه به ماهیت تکنیک OPA که مستلزم استفاده از تعداد محدودی از خبرگان است، در این بخش از نظرات ده نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در قسمت تعیین مهم‌ترین مولفه‌های اصلی مدل، استفاده گردید. جدول (۵) اولویت‌بندی خبرگان بر اساس سابقه و تخصص، را نشان می‌دهد:

جدول (۵): تعیین رتبه خبرگان بر اساس مدرک تحصیلی و سابقه خدمت

رتبه در OPA	درجه خبرگی	امتیاز	سابقه خدمت			مدرک تحصیلی			شماره
			بیش از ۲۰ سال	۲۰-۱۰	کمتر از ۱۰ سال	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	
۲	B	۶۰	✓						خبره ۱
۲	B	۶۰			✓		✓		خبره ۲
۲	B	۶۰	✓						خبره ۳
۱	A	۹۰	✓			✓			خبره ۴
۲	B	۶۰			✓		✓		خبره ۵
۲	B	۷۰		✓			✓		خبره ۶
۲	B	۶۰			✓		✓		خبره ۷
۱	A	۸۰		✓		✓			خبره ۸
۲	B	۶۰			✓		✓		خبره ۹
۱	A	۸۰		✓		✓			خبره ۱۰

جدول (۶)، مبنای امتیازهای کسب شده توسط خبرگان بر اساس مدرک تحصیلی و سابقه خدمت را نشان می‌دهد:

جدول ۶- امتیازهای مربوط به معیارهای در نظر گرفته شده برای خبرگان

معیار	طبقه	امتیاز	درجه خبره
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۲۰	۴۰-۵۰ امتیاز : درجه ۳
	کارشناسی ارشد	۳۰	
	دانشجوی دکتری	۵۰	۵۱-۷۰ امتیاز: درجه ۲
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۲۰	۷۱-۱۰۰ امتیاز: درجه ۱
	۲۰-۱۰ سال	۳۰	
	بیشتر از ۲۰ سال	۵۰	

بر اساس جدول (۵) می‌توان گفت کمترین و بیشترین امتیازهای دریافتی خبرگان به ترتیب ۴۰ و ۱۰۰ امتیاز می‌باشد. در جدول (۷) رتبه تخصیص یافته به پیشایندهای دوسوتوانی سازمانی قابل مشاهده است:

جدول ۷-رتبه‌های تخصیصی خبرگان به پیشایندهای دوسوتوانی سازمانی

سرمایه اجتماعی	شایستگی مدیران	عوامل ساختاری	قابلیت‌های پویای	عوامل زمینه‌ای	راهبردهای منابع انسانی	گروه خبرگان	رتبه خبره
۶	۳	۴	۲	۱	۵	خبره ۱	۲
۵	۳	۴	۱	۲	۶	خبره ۲	۲
۶	۳	۵	۲	۱	۴	خبره ۳	۱
۶	۳	۵	۱	۲	۴	خبره ۴	۱
۵	۲	۴	۳	۱	۶	خبره ۵	۲
۶	۲	۴	۳	۱	۵	خبره ۶	۲
۵	۴	۳	۲	۱	۶	خبره ۷	۲
۶	۳	۴	۲	۱	۵	خبره ۸	۱
۵	۳	۴	۲	۱	۶	خبره ۹	۲
۴	۵	۳	۲	۱	۶	خبره ۱۰	۲

در ادامه نظرات هر خبره و وزن نهایی مولفه‌ها به شرح جدول (۸) به تفکیک آورده شده است.

جدول (۸): وزن مولفه‌ها به تفکیک خبرگان

خبره ۱			خبره ۲		
مؤلفه	رتبه	وزن	مؤلفه	رتبه	وزن
عوامل زمینه‌ای	۱	۰/۰۳۱	قابلیت‌های پویای دوسوتوان	۱	۰/۰۳۱

۰/۰۱۹	۲	عوامل زمینه‌ای	۰/۰۱۹	۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان
۰/۰۱۳	۳	شایستگی مدیران دوست‌توان	۰/۰۱۳	۳	شایستگی مدیران دوست‌توان
۰/۰۰۸	۴	عوامل ساختاری دوست‌توان	۰/۰۰۸	۴	عوامل ساختاری دوست‌توان
۰/۰۰۵	۵	سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۰/۰۰۵	۵	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان
۰/۰۰۲	۶	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۰/۰۰۲	۶	سرمایه اجتماعی دوست‌توان
خبره ۴			خبره ۳		
وزن	رتبه	مولفه	وزن	رتبه	مولفه
۰/۰۶۳	۱	قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۰/۰۳۱	۱	عوامل زمینه‌ای
۰/۰۳۷	۲	عوامل زمینه‌ای	۰/۰۱۹	۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان
۰/۰۲۴	۳	شایستگی مدیران	۰/۰۱۳	۳	شایستگی مدیران دوست‌توان
۰/۰۱۶	۴	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۰/۰۰۸	۴	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان
۰/۰۰۹	۵	عوامل ساختاری ای	۰/۰۰۵	۵	عوامل ساختاری ای
۰/۰۰۴	۶	سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۰/۰۰۲	۶	سرمایه اجتماعی دوست‌توان
خبره ۶			خبره ۵		
وزن	رتبه	مولفه	وزن	رتبه	مولفه
۰/۰۳۱	۱	عوامل زمینه‌ای	۰/۰۳۱	۱	عوامل زمینه‌ای
۰/۰۱۹	۲	شایستگی مدیران دوست‌توان	۰/۰۱۹	۲	شایستگی مدیران دوست‌توان
۰/۰۱۳	۳	قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۰/۰۱۳	۳	قابلیت‌های پویای دوست‌توان
۰/۰۰۸	۴	عوامل ساختاری دوست‌توان	۰/۰۰۸	۴	عوامل ساختاری دوست‌توان
۰/۰۰۵	۵	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۰/۰۰۵	۵	سرمایه اجتماعی دوست‌توان
۰/۰۰۲	۶	سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۰/۰۰۲	۶	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان
خبره ۸			خبره ۷		
وزن	رتبه	مولفه	وزن	رتبه	مولفه
۰/۰۶۳	۱	عوامل زمینه‌ای	۰/۰۳۱	۱	عوامل زمینه‌ای
۰/۰۳۷	۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۰/۰۱۹	۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان
۰/۰۲۴	۳	شایستگی مدیران دوست‌توان	۰/۰۱۳	۳	عوامل ساختاری دوست‌توان
۰/۰۱۶	۴	عوامل ساختاری دوست‌توان	۰/۰۰۸	۴	شایستگی مدیران دوست‌توان
۰/۰۰۹	۵	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۰/۰۰۵	۵	سرمایه اجتماعی دوست‌توان
۰/۰۰۴	۶	سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۰/۰۰۲	۶	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان
خبره ۱۰			خبره ۹		
وزن	رتبه	مولفه	وزن	رتبه	مولفه
۰/۰۶۳	۱	عوامل زمینه‌ای	۰/۰۳۱	۱	عوامل زمینه‌ای
۰/۰۳۷	۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۰/۰۱۹	۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان
۰/۰۲۴	۳	عوامل ساختاری دوست‌توان	۰/۰۱۳	۳	شایستگی مدیران دوست‌توان
۰/۰۱۶	۴	سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۰/۰۰۸	۴	عوامل ساختاری دوست‌توان
۰/۰۰۹	۵	شایستگی مدیران دوست‌توان	۰/۰۰۵	۵	سرمایه اجتماعی دوست‌توان
۰/۰۰۴	۶	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۰/۰۰۲	۶	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان

پس از ارائه وزن مولفه‌ها به تفکیک نظرات خبرگان، وزن نهایی و رتبه مولفه‌ها که از مجموع نظرات خبرگان به دست آمده است، به شرح جدول (۹) می‌باشد:

جدول ۹- وزن نهایی و رتبه مولفه‌های اصلی پیشایندهای سازمانی

رتبه	مولفه	وزن
۱	عوامل زمینه‌ای	۰/۳۷۰
۲	قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۰/۲۶۷
۳	شایستگی مدیران دوست‌توان	۰/۱۵۲
۴	عوامل ساختاری دوست‌توان	۰/۱۰۶
۵	راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۰/۰۵۵
۶	سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۰/۰۵۰

بر اساس جدول (۹) می‌توان گفت که مولفه‌های عوامل زمینه‌ای، قابلیت‌های پویای دوست‌توان، شایستگی مدیران، عوامل ساختاری، راهبردهای منابع انسانی و سرمایه اجتماعی به ترتیب رتبه‌های اول تا ششم را به خود اختصاص دادند.

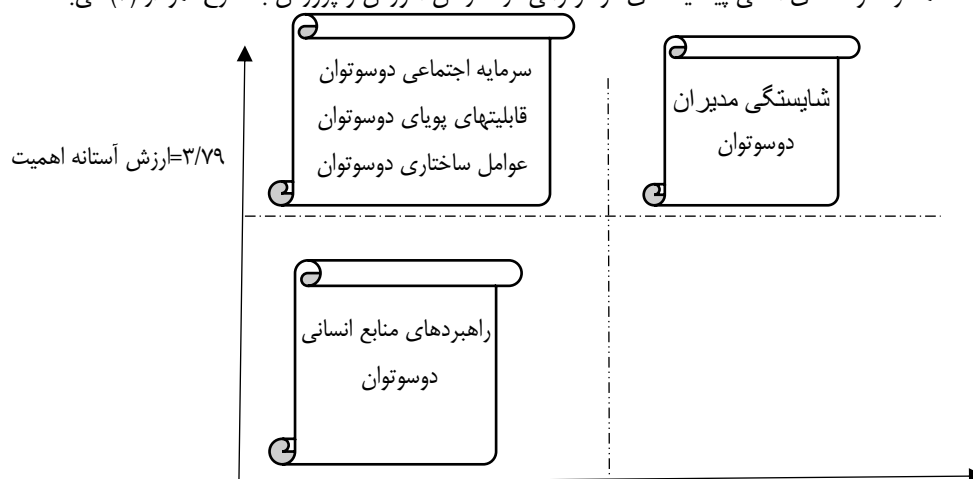
ماتریس اهمیت - عملکرد پیشایندهای اصلی دوست‌توانی در سازمان آموزش و پرورش

جدول (۱۰) نتایج تجزیه و تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد پیشایندهای اصلی دوست‌توانی در سازمان آموزش و پرورش را نشان می‌دهد:

جدول ۱۰ - تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد

شاخص	اهمیت	عملکرد	ناحیه
سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۳/۸۸	۲/۹۶	ربع اول
قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۴/۰۴	۲/۸۴	ربع اول
عوامل ساختاری دوست‌توان	۳/۸۲	۳/۰۵	ربع اول
شایستگی مدیران دوست‌توان	۳/۸۰	۳/۵۴	ربع دوم
راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۳/۴۰	۳/۰۳	ربع سوم
ارزش آستانه	۳/۷۹	۳/۰۸	

نواحی چهارگانه در اهمیت - عملکرد مولفه‌های اصلی پیشایندهای دوست‌توانی در سازمان آموزش و پرورش به شرح نمودار (۲) می‌باشد:



ارزش آستانه عملکرد = ۳/۰۸

نمودار ۲- نواحی چهارگانه در ماتریس اهمیت - عملکرد

بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد می‌توان تقسیم شدن مولفه‌های اصلی پیشایندهای دوست‌توانی در سازمان آموزش و پرورش را در نواحی مختلف ماتریس ربعی مشاهده کرد. وزن و اولویت پیشایندهای اصلی دوست‌توانی در سازمان آموزش و پرورش به شرح جدول (۱۱) می‌باشد:

جدول ۱۱- وزن و اولویت شاخص‌ها

شاخص	وزن نرمال نشده	وزن نرمال شده	اولویت
سرمایه اجتماعی دوست‌توان	۳/۵۷۰	۰/۲۶۲۴	۲
قابلیت‌های پویای دوست‌توان	۴/۸۴۸	۰/۳۵۶۳	۱
عوامل ساختاری دوست‌توان	۲/۹۴۱	۰/۲۱۶۲	۳
شایستگی مدیران دوست‌توان	۰/۹۸۸	۰/۰۷۲۶	۵
راهبردهای منابع انسانی دوست‌توان	۱/۲۵۸	۰/۰۹۲۵	۴
مجموع	۱۳/۶۰۵		

بر اساس وزن محاسبه شده باید بهبود مولفه‌های بحرانی به ترتیب اولویت زیر صورت پذیرد: ۱-قابلیت‌های پویای ۲-سرمایه اجتماعی ۳-عوامل ساختاری توضیح اینکه از آنجایی که تمام شاخص‌های عوامل زمینه‌ای در کنترل سازمان نیستند (به عنوان مثال: پویایی محیط)، بنابراین نمی‌توان منطقاً عملکرد سازمان را به درستی سنجید. از این‌رو این شاخص در تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد مورد بررسی قرار نگرفته است.

بحث و نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف بررسی و اولویت‌بندی مولفه‌های الگوی بومی پیشایندهای دوسوتوانی سازمانی در آموزش و پرورش با رویکردهای IPA و OPA صورت پذیرفت.

بر اساس نتایج اولویت‌بندی مولفه‌های اصلی الگوی پیشایندهای دوسوتوانی در آموزش و پرورش، مؤلفه‌های "عوامل زمینه‌ای (۰/۳۷۰)، قابلیت‌های پویای دوسوتوان (۰/۲۶۷)، شایستگی مدیران منابع انسانی و سایر مدیران سازمانی (۰/۱۵۲)، عوامل ساختاری (۰/۱۰۶)، راهبردهای منابع انسانی دوسوتوان (۰/۰۵۵)، و سرمایه اجتماعی دوسوتوان (۰/۰۵۰)" به ترتیب رتبه‌های یک تا شش را به خود اختصاص دادند. بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد پیشایندهای اصلی دوسوتوانی در سازمان آموزش و پرورش می‌توان گفت:

۱. شاخص‌های سرمایه اجتماعی دوسوتوان، قابلیت‌های پویای و عوامل ساختاری در ناحیه "اینجا تمرکز کنید" قرار گرفته‌اند. به عبارتی، این مولفه‌ها از دید خبرگان دارای اهمیت بالایی است اما عملکرد سازمان در آن پایین است. بنابراین سازمان آموزش و پرورش به منظور ارتقاء دوسوتوانی، باید بر روی آن‌ها تمرکز کند؛

۲. شاخص شایستگی مدیران در ناحیه "کار خوب را ادامه دهید" قرار دارد، به عبارت دیگر این شاخص از دید خبرگان از اهمیت بالایی برخوردار است و عملکرد سازمان آموزش و پرورش نیز در این شاخص مطلوب می‌باشد؛ از این‌رو سازمان بایستی این عملکرد مطلوب خود را حفظ کند؛

۳. شاخص‌های راهبردهای منابع انسانی در ناحیه "اولویت پایین" قرار گرفته است؛ در واقع این شاخص از دید خبرگان دارای اهمیت کمی است و عملکرد سازمان در آن نیز پایین است. بنابراین مدیران نباید بر روی این بخش تمرکز زیادی داشته باشند.

از آنجا که شاخص‌های قابلیت‌های پویای دوسوتوان، شایستگی مدیران و عوامل ساختاری در ناحیه "اینجا تمرکز کنید" قرار گرفته‌اند؛ بنابراین بر اساس وزن محاسبه شده برای هر شاخص باید بهبود به ترتیب ۱-قابلیت‌های پویای ۲-سرمایه اجتماعی ۳-عوامل ساختاری صورت پذیرد.

بر اساس یافته‌های تحقیق یکی از عواملی که در آموزش و پرورش باعث ایجاد دوسوتوانی می‌شود عوامل زمینه‌ای است. این عوامل شامل پویایی محیطی، رقابت پذیر بودن محیط، نیاز به تغییرات استراتژیک، شناخت پیچیدگی و تغییرات محیط، توجه به نیازهای ارباب رجوع، کسب مزیت رقابتی، مدیریت هزینه، پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان، توجه به اسناد فرادست می‌باشد. (Nazari et al., 2021) (Mombini et al., 2015)، (Yunita et al., 2023)، (Van Lieshout et al., 2021) در مطالعات خود از پویایی محیطی به عنوان پیشایندهای دوسوتوانی اشاره کرده‌اند. شاخص نیاز به تغییرات استراتژیک نیز با تحقیق (Nazari et al., 2021)، (Kosasih et al., 2020)، (Golshani, 2019) همخوانی دارد.

یکی از دیگر پیشامدهای دوسوتوانی راهبردهای منابع انسانی می‌باشد که شامل گردش شغلی، تعیین استانداردها، مدیریت استعداد، آموزش و توسعه، جذب و استخدام، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، مشارکت و حمایت کارکنان، طراحی شغل، تیم سازی می‌باشد. گردش شغلی با تحقیق (Soleimani et al., 2021) مطابقت دارد. مدیریت استعداد با این نتیجه با یافته (Golshani, 2019) هم راستا می‌باشد. در پژوهش (Soleimani et al., 2021) ارزیابی عملکرد به عنوان پیشامد دوسوتوانی معرفی شده است.

شایستگی مدیران نیز از دیگر پیشامدهای دوسوتوانی در آموزش و پرورش شناخته شده است که شامل تعهد مدیران، ابتکارات مدیران منابع انسانی، سبک رهبری مناسب، مهارت‌های توسعه فرایند، سازمانی، مهارت مدیریت تفکر جانبی، سیاست‌های انگیزشی اثربخش، سیستم‌های کنترلی مدیریت، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت می‌باشد. (Alvares et al., 2021) از ایجاد سیستم پیشنهادات کارکنان به عنوان یکی از

ابتکارات مدیران در ایجاد دوستوانی نام برده است. (Manteghi, 2015) و (Zabiegalski & Marquardt, 2022) نیز به مولفه رهبری سازمانی به عنوان عامل موثر در ایجاد دوستوانی اشاره داشته اند.

عوامل ساختاری دوستوانی نیز شامل طراحی سازمانی، حمایت از نوآوری، منابع سازمانی، فرهنگ دوستوان، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، سیستم انگیزش و پاداش دهی، یکپارچگی اجتماعی است. تحقیق (Zabiegalski & Marquardt, 2022) ساختار سازمانی را به عنوان پیشاینده دوستوانی در نظر گرفته است. حمایت از نوآوری نیز با نتیجه مطالعات (Dedering & Pietsch, 2023)، (Ramdan, 2022)، (Alvares et al., 2021)، (Kosasih et al., 2020) همسو است. تحقیق (Gayed & El Ebrashi, 2023) نیز به مولفه منابع سازمانی اشاره کرده است. تحقیقات (Zabiegalski & Marquardt, 2022)، (Alvares et al., 2021)، (Ramdan, 2022)، (Nazari et al., 2021)، (Sadeghi et al., 2018)، (Haghighi et al., 2017)، (Moradi et al., 2015) نیز از مولفه فرهنگ به عنوان پیشاینده دوستوانی اشاره دارند. (Venugopal et al., 2020)، (Vila et al., 2020)، (Sadeghi et al., 2018)، (Vakili & Shahriari, 2016) نیز مدیریت دانش را به عنوان پیشاینده دوستوانی مطرح کرده اند. سیستم انگیزش و پاداش با تحقیق (Yaghoubi et al., 2021) هم راستا می باشد.

قابلیت های پویای دوستوانی شامل: ادراک و تصمیم گیری، مدیریت تغییرات، نوزایی و بازتکرار راهبردی، بینش مشترک، تفکر راهبردی، دیدگاه سیستمی، ظرفیت جذب دانش می باشد. (Nazari et al., 2021) نیز چشم انداز مشترک را به عنوان یک پیشاینده دوستوانی بیان نمودند. (Sakhadari et al., 2015) نیز گرایش راهبردی شده و تفکر راهبردی را در تحقیق خود معرفی نمودند که می تواند دوستوانی را تحت تاثیر قرار دهد. (Vakili & Shahriari, 2016) نیز علاوه بر جذب دانش، ظرفیت جذب شرکت را نیز به عنوان پیشاینده دوستوانی تعیین نمودند.

از عوامل موثر دیگر بر دوستوانی، سرمایه اجتماعی می باشد که شامل اعتماد، هنجارها و ارزش های سازمانی، هویت، چشم انداز، زبان مشترک می باشد. اعتماد آموزش و نهادهای سازی آموزه های دینی در اولویت برنامه های آموزش و پرورش برای سازمان قرار گیرد. از طرفی برنامه های سازمان روشن و شفاف باشد به گونه ای با داشتن سیستم پاسخگویی و پاسخ به سوالات در مورد عملکرد سازمان در زمینه های گوناگون، از این طریق بستر لازم برای ارتقاء اعتماد اجتماعی نسبت به سازمان فراهم گردد. همچنین با مشخص بودن اهداف و شیوه عملکرد سازمان اعتماد بین کارکنان نیز افزایش می یابد. (Dedering & Pietsch, 2023) نیز به نتایج مشابهی در خصوص اینکه اعتماد پیشاینده شکل گیری دوستوانی است دست یافتند. (Nazari et al., 2021) نیز به نتیجه مشابهی در خصوص پیشاینده بودن چشم انداز برای دوستوانی دست یافتند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- به منظور فراهم آوردن/تقویت زمینه های دوستوانی سازمانی پیشنهادهای زیر مطرح می گردد:
- آموزش و پرورش باید متنوع سازی تجرب و دانش های مدیران را به همراه تغذیه عمیق، گسترده و گوناگون سرمایه انسانی کارکنان (مثل سرمایه گذاری در جهت توسعه، و تشویق تجربیات بیرونی) تشویق و ترغیب و از آن حمایت نماید و با عملیات منابع انسانی باز، اکتساب، یکپارچگی و ارتقاء استعداد های بیرونی را دنبال کند.
- آموزش و پرورش زمانی بیشتر مستعد دوستوانی خواهد بود که بتواند دانش ضمنی اعضای خود را توسعه داده و از آن بهره برداری نماید و مدیریت دانش را در تمامی سطوح سازمانی خود گسترش دهد به طوری که هماهنگی و یکپارچگی دانش با اشتیاق و توانایی برای انتقال دانش همراه شود.
- به مدیران آموزش و پرورش توصیه می شود تا زمینه ایجاد رهبری با قابلیت های دوگانه اعم از تحولی و تبدیلی در سازمان ایجاد گردد تا سازمان بتواند از وضعیت موجود استفاده و به دنبال نوآوری در محصولات خود باشد.
- پیشنهاد می گردد غنی سازی و توسعه شغلی مدنظر قرار گیرد تا کارکنان سازمان بتوانند تمامی زوایای شغلی خود را یاد گرفته و در موقعیت های گوناگون توان تصمیم گیری داشته و توان انعطاف پذیری داشته باشند. در واقع دارای ساختار ارگانیک و مکانیک باشند.
- طرح ریزی مجدد نظام جذب و استخدام با توجه به فعالیت های اکتشاف، بهره برداری و در شغل ها با توجه به دیدگاه دوستوانی مدنظر قرار گیرد. در این راستا به مدیران سازمان توصیه می شود در مواقع استخدام کارکنان از افراد مستعد و با استعداد به کارگیری شود و زمینه توسعه شغلی آن ها فراهم شود. به کارگیری کارمندیابی گزینشی جهت فراهم سازی و تأثیر گذاری بر جذب افراد متناسب با رویکردهای به کار گرفته شده در مدیریت راهبردی می تواند به آموزش و پرورش کمک کند تا استعدادیابی صحیحی داشته باشد.

- در خصوص تمرکز و عدم تمرکز توصیه می‌شود که در کارهای روتین و تکراری، تمرکز بالا مدنظر باشد و در امور اکتشافی و نوآوری بر اساس خرد جمعی تصمیم شود (تمرکز پایین). در بعد ساختارهای دوگانه الزام است که در مواقع بهره‌برداری ما از ساختارهای وظیفه‌ای و در مواقع اکتشاف از ساختار تیمی استفاده نماییم.
 - پیشنهاد می‌شود که مدیران بانک جهت افزایش اعتماد به نفس که منجر به خودکارآمدی کارکنان می‌شود به نظرات و پیشنهادهای کارکنان توجه کرده و در تصمیم‌گیری بانک آن‌ها را سهم نمایند همچنین تشکر و قدردانی از کارکنان در مناسبت‌های مختلف صورت پذیرد.
 - از آنجا که کارکنان از شخصیت توانایی‌ها و تجربیات مختلفی برخوردار هستند، ممکن است سطوح مختلفی از مهارت در ایجاد اعتماد و کنترل استرس شغلی داشته باشند، حتی زمانی که با یک محیط متغیر روبرو باشند. از این رو سازمان باید از تفاوت‌های فردی در طول فرآیند ایجاد دو مهارت اکتشاف و بهره‌برداری برای به دست آوردن سطوح بالای دوستوانی فردی آگاه باشد. توصیه می‌شود سازمان یک محیط کاری حمایتی برای کمک به کارکنان در کنترل استرس شغلی و ایجاد اعتماد متقابل فراهم کند که از این طریق دستیابی به دوستوانی تسهیل شود و کارکنان بتوانند عملکرد خود را در کوتاه مدت و بلند مدت بهبود بخشند. با توجه به پیامدهای مثبت و منحصربه‌فرد ناشی از دوستوانی رفتاری کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان از قبیل رفتار و عملکرد نوآورانه و رضایت شغلی بالا پیشنهاد میشود سازمان‌های دانش‌بنیان زمینه را برای پرورش افرادی که توان درک و شناخت نیازهای کسب و کار اکتشاف و بهره‌برداری را در این سازمان‌ها دارند فراهم کند.
 - از آنجا که بزرگ‌ترین چالشی که رکن افراد و مهارت‌های سازمان آموزش و پرورش جهت رسیدن به دوستوانی با آن مواجه است این است که دو مدل منابع انسانی مختلف را در یک راستا قرار دهند. سازمان باید ابتدا جنبه تغییر کسب‌وکار را تعریف کند، سپس به‌طور کامل آن را با مدل اداره کسب‌وکار تلفیق کند. کارمندان بسیار باانگیزه در هر دو بعد تجربه کافی کسب می‌کنند؛ مثلاً دو سال را در پست آموزشی می‌گذرانند و سپس به مدیریت یک قسمت متناسب با تجربه آموزشی روی می‌آورند. بسیار مهم است که مدیریت منابع انسانی سازمان از انواع این مدل‌ها اطلاع داشته باشد و هنگام تعریف سیاست‌های منابع انسانی سازمان آن‌ها را به کار گیرد.
 - یک رویکرد دوستوانی در مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش خواستار برقراری تعادل بین انگیزه‌های کوتاه مدت و بلند مدت برای کارمندان می‌باشد. به همین ترتیب، یک رویکرد دوستوانی برای خروجی خدمات آموزشی، ارتقاء شیوه‌های کنترل کیفیت در یک ارائه خدمات را در بر می‌گیرد، در عین حال انگیزه‌هایی برای ایده‌های جدید خدمات را تحت توجه مدیر قرار می‌دهد. از این رو، با جستجوی بینش‌ها در مورد رشته‌ها و زمینه‌های مختلف مدیریتی، جمع‌آوری شیوه‌های مشخص شده و پیاده‌سازی آن‌ها با ذهنیت مناسب، مدیریت می‌تواند به دوستوانی سازمانی کمک کند.
- محدود شدن الگوی دوستوانی آموزش و پرورش به خبرگان کرمان اصلی‌ترین محدودیت مطالعه حاضر است؛ بنابراین باید در تعمیم نتایج این مطالعه جنبه احتیاط را رعایت کرد. ارائه مدل بررسی پیشران‌های دوستوانی سازمانی با رویکردهای فراترکیب و نظریه داده بنیاد به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: سمیه دیناری، نجمه حاجی پور، ویدا اندیشمند؛ روش‌شناسی و تحلیل داده‌ها: سمیه دیناری، نجمه حاجی پور، ویدا اندیشمند، حمدالله منطری توکلی؛ نظارت و نگارش نهایی: سمیه دیناری، نجمه حاجی پور

تعارض منافع

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

References

1. Amiri, S., Amouzad, N., Amiri, S., Babaei Sheib Abandani, S., & Amiri, F. (2021). Teaching based on creativity and innovation in the educational system of schools. Tehran: Proceedings of

- the Fourth International Conference on Interdisciplinary Studies in Psychology, Counseling, and Educational Sciences. [In Persian]
2. Aziz, N. A., & Long, F. (2023). Examining the relationship between big data analytics capabilities and organizational ambidexterity in the Malaysian banking sector. *Frontiers in Big Data*, 6, 1-12.
 3. Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
 4. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392.
 5. Camargo Benavides, A. F., Ehrenhard, M., De Visser, M., & de Weerd-Nederhof, P. C. (2022). Interfirm cooperatives enabling organizational ambidexterity, a case study of the printing industry in Colombia. *Thunderbird International Business Review*, 64(5), 477-491.
 6. Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The leadership quarterly*, 20(2), 207-218.
 7. Celik, A., & Ozsoy, N. (2016). Organizational change: Where have we come from and where are we going. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 134-141.
 8. Dederling, K., & Pietsch, M. (2023). School leader trust and collective teacher innovativeness: on individual and organisational ambidexterity's mediating role. *Educational Review*, 1-30.
 9. Dederling, K., & Pietsch, M. (2023). School leader trust and collective teacher innovativeness: on individual and organisational ambidexterity's mediating role. *Educational Review*, 1-30.
 10. Dehghani Soltani, M., & Ghanouni Kermani, M. (2022). The impact of internal networks on innovation ambidexterity, explaining the mediating role of knowledge transfer and absorptive capacity in the higher education system. *Maritime Education Scientific Quarterly*, 9(29), 39-56. [In Persian].
 11. Ghadari Sheikhi Abadi, M., Nasiri, F., Tajobi, M., & Afzali, A. (2023). Investigating the relationship between systematic innovation in schools and organizational entrepreneurship with the mediating role of organizational ambidexterity in schools (Case study: Technical and Vocational Schools of Tehran Province). *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, 12(4), 151-176. [In Persian].
 12. Gayed, S., & El Ebrashi, R. (2023). Fostering firm resilience through organizational ambidexterity capability and resource availability: amid the COVID-19 outbreak. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 253-275.
 13. Guisado-González, M., González-Blanco, J., & Coca-Pérez, J. L. (2017). Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1142-1162.
 14. Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: The moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186-207.
 15. Kosasih, K., Wibowo, W., & Saparuddin, S. (2020). The influence of ambidextrous organization and authentic followership on innovative performance: The mediating role of change readiness. *Management Science Letters*, 10(7), 1513-1520.
 16. Hasani, N., Choupani, F., Jalali Jan, N., & Jalali Jan, N. (2023). Developing management strategies to face innovation challenges in education. *Journal of Psychological and Educational Sciences Studies*, 6(64), 95-104. [In Persian]

17. Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266-276.
18. Malik, A., Sinha, P., Pereira, V., & Rowley, C. (2019). Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM. *Journal of Business Research*, 103, 557-569.
19. Mirzaei, K. (2019). Research, research methodology, research writing. Tehran: Foujan. [In Persian].
20. Moreno-Luzon, M. D., Gil-Marques, M., & Arteaga, F. (2014). Driving organisational ambidexterity through process management. The key role of cultural change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1026-1038.
21. Mohammadi, S., Bavarsad, B., & Irani Behbani, E. (2022). Structural analysis of the mediating role of organizational ambidexterity in the impact of learning from mistakes and organizational failure on innovative performance of human resources. *Journal of Innovation and Value Creation*, 11(21), 65-76. [In Persian].
22. Mombini, Y., Moradi, M., & Ebrahimpour, M. (2015). A comparative study on the role of organizational ambidexterity in the performance of production and service firms. *Management Improvement*, 9(4), 87-112. [In Persian]
23. Moradi, M., Ebrahimpour, M., & Mombini, Y. (2014). Explaining organizational ambidexterity as a new concept in the management of knowledge-based organizations. *Growth of Technology*, 10(40), 18-27. [In Persian]
24. Manteghi, M., Naghizadeh, M., Safardoust, A., & Mohammadrozesarah, M. (2015). An analysis of the role of organizational ambidexterity in the creation, growth, and success of spin-off companies. *Industrial Technology Development*, (26), 17-28. [In Persian].
25. Nazari, K., Vakili, Y., Khastar, H., & Shahriari, S. (2021). A meta-analysis of the antecedents of organizational ambidexterity. *Innovation Management in Defense Organizations*, 4(2), 1-22. [In Persian].
26. Ndahiro, S., Shukla, J., & Oduor, J. (2015). Effect of change management on the performance of government institutions in Rwanda: A case of Rwanda revenue authority. *International journal of business and management review*, 3(5), 94-107.
27. Pangarso, A., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 7(3), 2436.
28. Peronja, I. (2015). Performance effects of the business process change in large enterprises: The case of Croatia. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 1-22.
29. Price, D. P., Stoica, M., & Boncella, R. J. (2013). The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs. *Journal of innovation and Entrepreneurship*, 2, 1-20.
30. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
31. Rebernik, M., & Širec, K. (2007). Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes*, 36(3/4), 406-419.
32. Shlaka, T. K., & Jassem, A. K. (2022). Effect of dynamic capabilities in promotion Organizational Ambidexterity: analytical research at the University of Baghdad. *Zien Journal of Social Sciences and Humanities*, 8, 120-126.
33. Sofat, K., Kiran, R., & Kaushik, S. (2015). Management of organizational change and its impact on commitment: A study of select Indian IT companies. *Global Business & Management Research*, 7(3), 69-86.
34. Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrтки, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13, 1203-1230.
35. Stevens, G. W. (2013). Toward a process-based approach of conceptualizing change readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), 333-360.
36. Trieu, H. D., Nguyen, P. V., Tran, K. T., Vrontis, D., & Ahmed, Z. (2024). Organisational resilience, ambidexterity and performance: the roles of information technology competencies,

- digital transformation policies and paradoxical leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(7), 1302-1321.
37. Turner, N., Maylor, H., & Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. *International Journal of Project Management*, 33(1), 177-188.
 38. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(3), 317-332.
 39. Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.
 40. Van Lieshout, J. W. F. C., van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62.
 41. 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(2020), 1-11.
 42. Vila, E. S., Cortés, P., & Martín, V. M. (2020). Social educators at schools in Andalusia: Profile and professional development. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educacion*, 18(1), 47-64.
 43. Vakili, Y., & Shahriari, S. (2016). Explaining the role of knowledge sharing on organizational ambidexterity: The mediating role of absorptive capacity (Case study: Pharmaceutical companies). *Entrepreneurship Development*, 9(3), 573-591. [In Persian]
 44. Weigel, C., Derfuss, K., & Hiebl, M. R. (2023). Financial managers and organizational ambidexterity in the German Mittelstand: the moderating role of strategy involvement. *Review of Managerial Science*, 17(2), 569-605.
 45. Werder, K., & Heckmann, C. S. (2019). Ambidexterity in information systems research: overview of conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 20(1), 28-52.
 46. Yaghoubi, A. S., Delgoshaei, Y., Hoseini Tabaghdeh, L., & Kordestani, F. (2021). Knowledge commercialization based on the role of managerial ambidexterity in higher education. *Karafan Scientific Quarterly*, 18(2), 297-317. [In Persian]
 47. Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4).