

Identifying and Explaining Factors Affecting Organizational Ambidexterity for the Development of Technological Businesses of ACECR, Based on Qualitative Approach

Ali Ghaffari Ph.D. Student of Technology Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

GholamReza HashemZadeh Khorasghani¹ Associate Professor, Department of Technology Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Received: 22/Aug/2023 | Accepted: 18/Nov/2023

Abstract

Purpose: The aim of this research was to develop a framework for identifying and explaining the factors influencing organizational ambidexterity in scientific and technological tourism organizations affiliated to ACECR.

Methodology: The research approach was qualitative, and its strategy was based on Grounded Theory. Technology specialists of the country's ACECR comprised the statistical population including managers, faculty members and experts, all of whom had experience and expertise in the field of technological businesses in tourism domain. The data were collected through a semi-structured method applying ATLAS.ti software.

Findings: After analyzing the interview texts, we identified the dimensions of organizational ambivalence including the ability of the organization to explore and exploit the tourism areas and to utilize the relevant technology for innovation, as the pivotal factor, in the subsidiaries. Then, causal, mediating, and moderating variables were developed in the final framework. The findings show that multi-faceted management and leadership, diverse human resources, and structural variety are effective factors of the establishment of organizational ambidexterity. In addition, the establishment of organizational ambidexterity in scientific and technological tourism organizations of ACECR leads to such consequences as value creation, completion of the technology chain, organizational development, and reduction of organizational contradictions.

Originality: Identifying the key factors of success in this field can open the way for organizations which are active in the tourism industry. The research results can serve as a basis for formulating policies and macro plans in this area. The interdisciplinary nature of this study, which combines management knowledge and technology, can be considered as the contribution of this research.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Business Development, Technological Businesses, Tourism, Qualitative Approach.

1. gh_hashemzadeh@azad.ac.ir

عنوان مقاله: شناسایی و تبیین عوامل موثر بر دوستوانی

سازمانی در راستای توسعه کسب و کارهای

فناورانه جهاد دانشگاهی با رویکرد کیفی

علی غفاری^۱، غلامرضا هاشم‌زاده خوراسگانی^۲

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۳۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۶

چکیده:

هدف: هدف این پژوهش، تدوین چارچوبی برای شناسایی و تبیین عوامل موثر بر دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناورانه گردشگری جهاد دانشگاهی است.

طرح پژوهش/روش‌شناسی/رویکرد: پژوهش حاضر به صورت کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد است. خبرگان فناوری جهاد دانشگاهی کشور شامل مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسانی که در زمینه کسب و کارهای فناورانه حوزه گردشگری دارای تجربه و تخصص هستند، جزو جامعه آماری پژوهش هستند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز نیز از روش نیمه‌ساختاریافته مبتنی بر نرم‌افزار Atlas ti استفاده شده است.

یافته‌ها: پس از تحلیل متن مصاحبه‌ها، ابعاد دوستوانی سازمانی شامل توانایی سازمان برای دنبال کردن بهره‌برداری و اکتشاف مناطق گردشگری و بهره‌برداری از فناوری برای نوآوری و استفاده از آن در زیرمجموعه‌ها به عنوان مقوله محوری به دست آمد و متغیرهای علی، میانجی و تعدیل کننده شناسایی و در چارچوب نهایی تدوین شدند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت و رهبری چندوجهی، منابع انسانی مختلف‌الوجه، و تنوع ساختاری از عوامل موثر بر استقرار دوستوانی سازمانی در سازمان‌های فناورانه گردشگری جهاد دانشگاهی هستند. در ضمن، استقرار دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناورانه گردشگری جهاد دانشگاهی موجب پیامدهای مثبتی مانند ارزش آفرینی، تکمیل زنجیره فناوری، توسعه سازمانی و کاهش تناقض‌های سازمانی است.

ارزش/اصالت پژوهش: شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در این حوزه می‌تواند راهگشای سازمان‌های فعال در صنعت گردشگری باشد. نتایج پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های کلان در این حوزه باشد. ماهیت بینارشته‌ای این پژوهش و تلفیق دانش مدیریت و فناوری، سهم پژوهش حاضر به‌شمار می‌رود.

کلیدواژه‌ها: دوستوانی سازمانی، توسعه کسب و کارها، کسب و کارهای فناورانه، گردشگری، رویکرد کیفی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت تکنولوژی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
gh_hashemzadeh@azad.ac.ir

دوستوانی سازمانی به معنای توانایی سازمان برای انجام دادنِ فعالیت‌های متناقض و متفاوت به صورت همزمان است. دوستوانی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که با تغییرات محیطی سازگار شوند و از فرصت‌های جدید استفاده کنند (Yunita et al., 2023). در صنعت گردشگری، توسعه کسب‌وکارهای فناورانه نیازمند دوستوانی سازمانی است تا بتوانند هم فعالیت‌های سنتی خود را حفظ کنند و هم به فناوری‌های نوین وارد شوند (Vo Thanh et al., 2020). لوینتال و مارچ^۱ (۱۹۹۳)، ادعا کردند که دوام یک شرکت موفق در درازمدت، به توانایی آن در مشارکت کردن بهره‌بردارانه برای تضمین موفقیت فعلی شناخته می‌شود، و در عین حال برای دوام در آینده بازار، باید به اندازه کافی پویا باشد تا بتواند روندهای پژوهش و فناوری را کشف کند. در میان مضامین دوستوانی، دوستوانی محتوایی و زمینه‌ای بر بدنه ادبیات فعلی غالب است. دوستوانی زمینه‌ای به رفتار شرکت‌ها به عنوان عناصر مهم و حیاتی برای دستیابی به دوستوانی می‌پردازد (McCarthy & Gordon, 2011). دوستوانی محتوایی در زمینه تحلیل گردشگری، به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های گردشگری اشاره دارد. این مفهوم از سازمان‌ها می‌خواهد که هم بر قابلیت‌های فعلی و هم بر توسعه قابلیت‌های جدید برای جذب مشتریان جدید یا ارائه خدمات جدید تمرکز کنند (Konjkav-Monfared et al., 2019; Hughes et al., 2021).

در چند سال اخیر، مفهوم دوستوانی به‌طور فزاینده‌ای به میدان پژوهش بسیاری از پژوهشگران در حوزه سازمان‌های فناورانه و گردشگری تبدیل شده است (Wilden et al., 2018). پژوهشگران اصطلاح دوستوانی سازمانی را برای توصیف دو فرایند متضاد و به‌ظاهر ناسازگار «اکتشاف» و «بهره‌برداری»، که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد، معرفی کرده‌اند: اکتشاف به جستجو، ریسک‌پذیری، آزمایش و نوآوری، به‌ویژه نوآوری راهبردی، اشاره دارد (Vishlaghi et al., 2023). در حالی که بهره‌برداری به اصلاح، کارایی و اجرا مربوط می‌شود (Kassotaki, 2017). مهم‌تر از همه، به نظر می‌رسد که دوستوانی به‌طور قابل‌توجهی با عملکرد شرکت مرتبط است (Li et al., 2018).

سازمان جهانی گردشگری زیر نظر سازمان ملل، به ضررهای بسیار زیاد همه‌گیری کرونا به گردشگری اشاره داشته است (UNWTO Report, 2020). با توجه به توقف گردشگری در دوران همه‌گیری، میل به گردشگری با بهره‌گیری از دوستوانی و فرایندهای فناورانه شدت گرفته است (Gretzel et al., 2020). در بخش گردشگری مبتنی بر فناوری، چندین چالش یا شکاف

1. Levinthal & March

در دستیابی به دوستوانی سازمانی وجود دارد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند، در حالی که بسیاری از شرکت‌ها اهمیت دوستوانی را می‌شناسند، اما برای اجرای موثر آن در عمل تلاش می‌کنند (Hillemane et al., 2019). برخی از چالش‌های رایج عبارت‌اند از: الف) تخصیص منابع. شرکت‌ها ممکن است برای تخصیص موثر منابع بین فعالیت‌های اکتشافی (نوآوری، تحقیق و توسعه) و بهره‌برداری (کارایی، بهره‌وری) دچار مشکل شوند (Leitão et al., 2022)؛ ب) موانع فرهنگی. فرهنگ سازمانی می‌تواند مانع دوستوانی شود، زیرا کارکنان ممکن است تمایل بیش‌تری به یک نوع فعالیت نسبت به نوع دیگر داشته باشند که به عدم تعادل منجر می‌شود (Nagle & Vidon, 2021)؛ پ) حمایت مدیریت ارشد. حمایت و راهنمایی ناکافی مدیریت ارشد می‌تواند مانع توسعه سازمان دوستوپه شود (Zahoor et al., 2024)؛ و ت) محدودیت‌های ساختاری. ساختارها و فرایندهای سازمانی ممکن است برای تقویت اکتشاف و بهره‌برداری به‌طور همزمان مناسب نباشند (Leitão et al., 2022). پرداختن به این شکاف‌ها، نیازمند رویکردی راهبردی است که فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان یکپارچه کند، که شامل بازنگری در تخصیص منابع و رفع موانع ساختاری برای هر دو نوع فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری است (Zahoor et al., 2024). ارائه پشتیبانی قوی از سمت مدیریت ارشد سازمان و تطبیق ساختارهای سازمانی برای فعال کردن رفتار دوستوان نیز از جمله سایر عناصر این رویکرد است که در صورت عدم رفع این موارد، چالش‌آفرین خواهد بود (Al-Mubarak & Busler, 2017). در نتیجه، دستیابی به دوستوانی سازمانی در بخش گردشگری مبتنی بر فناوری مستلزم پرداختن به تخصیص منابع، رفع موانع ساختاری، توجه مدیریت ارشد، و تطبیق ساختاری است تا به‌طور موثر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را متعادل سازد (Zahoor et al., 2024).

اگرچه پژوهش‌های فراوانی در زمینه مدیریت دوستوانی سازمانی انجام شده است، اما غالب این پژوهش‌ها رویکرد کمی داشته و به بررسی عوامل موثر بر دوستوانی سازمانی، بدون توجه به زمینه سازمان مورد مطالعه و بدون توجه به زمینه فناورانه بوده است (Sahi et al., 2020). همچنین، پژوهش‌های اندکی در حوزه سازمان‌های علمی و فناوری و توسعه کسب‌وکارهای مبتنی بر گردشگری انجام شده است (Liang et al., 2022). این درست است که علاقه فزاینده‌ای در ادبیات دوستوانی سازمانی در بخش گردشگری وجود دارد، زیرا مقاصد گردشگری و سازمان‌های گردشگری به دنبال سازگاری با تقاضاهای در حال تغییر بازار جهانی شده و رقابتی شده هستند (Kassotaki et al., 2019). با وجود این هنوز شکاف‌هایی در ادبیات این زمینه وجود دارد (Kassotaki, 2022). عوامل موثر در این زمینه به صورت دقیق شناسایی نشده‌اند، برای مثال تاثیر

سیاست‌های دولت هنوز به‌طور کامل درک نشده است؛ یا معرفی یک سیاست جدید گردشگری به تغییر بودجه برای سازمان‌های بازاریابی و مدیریت مقصد گردشگری منجر شد و پرسش‌هایی را در مورد تمایل و توانایی بخش خصوصی برای پر کردن شکاف بودجه ایجاد کرد (Scott, 2019). شکاف موجود در ادبیات این است که پژوهش کیفی‌ای که بتواند سازوکارها و فرایندهای داخلی ایجاد دوستوانی سازمانی را در سازمان‌های علمی و فناوری و کسب‌وکارهای مبتنی بر گردشگری بررسی کند، انجام نشده است (Chakma et al., 2021).

این پژوهش با رویکرد کیفی می‌کوشد از طریق مصاحبه با کارشناسان حوزه مربوطه، درک بهتری از سازوکارها و فرایندهای ایجاد دوستوانی در این سازمان‌ها (سازمان‌های علمی و فناوری در حوزه گردشگری) ارائه دهد. در ضمن، با توجه به شکاف موجود در ادبیات، فقدان چارچوب نظری جامعی برای دوستوانی سازمانی در این حوزه، فقدان پژوهش‌های کیفی در مورد دوستوانی سازمانی در این حوزه، و فقدان پژوهش‌هایی که به شناسایی و بررسی عوامل موثر بر دوستوانی سازمانی در این حوزه بپردازند، محسوس است (Chakma et al., 2021). بنابراین، بهره‌گیری از رویکرد کیفی مناسب، که در این پژوهش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است، ضرورت دارد. این شکاف‌ها نشان می‌دهد که ادبیات پژوهش در مورد دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوری فعال در حوزه توسعه کسب‌وکارهای فناوری در گردشگری، ناقص و محدود است (Vo Thanh et al., 2020). پژوهش‌های کیفی بر جمع‌آوری داده‌های کیفی و تحلیل آن‌ها با استفاده از روش‌های تحلیل کیفی متمرکز هستند، و به پژوهشگران اجازه می‌دهند به درک عمیق‌تری از مفاهیم پیچیده و چندوجهی دست یابند (Kahlke, 2014).

بنابراین، پژوهش حاضر دو سهم مهم دارد: یک، بررسی نظام‌مند در این حوزه است. این بررسی نه‌تنها نخستین تحلیل جامع استفاده از دوستوانی در صنعت گردشگری است، بلکه نیاز به استفاده بیش‌تر از این مفهوم را در این بخش برجسته می‌کند. این بررسی نشان داد که دوستوانی به‌ندرت توسط پژوهشگران حوزه فناوری و گردشگری استفاده شده و مطالعات تجربی در اروپا یا آسیا نیز در حوزه‌های دیگر انجام گرفته است (Seraphin, 2020). بر مبنای این، سهم پژوهش حاضر ارائه مدلی جامع با رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. دوم، پژوهش حاضر همچنین تاثیر عملکرد منابع انسانی را با توجه به مفاهیم و مقولات مرتبط با این موضوع بررسی کرده است. توانایی مدیریت و توازن نیازهای ذی‌نفعان مختلف، از جمله کارکنان، جنبه حیاتی دوستوانی سازمانی است. نقش دوستوانی سازمانی در افزایش عملکرد منابع انسانی بینش ارزشمندی برای صنعت گردشگری است (Mihalache & Mihalache, 2016).

جهاد دانشگاهی^۱ به عنوان یکی از بزرگ‌ترین نهادهای علمی و فناوری کشور ایران، نقش مهمی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه ایفا می‌کند. جهاد دانشگاهی با تکیه بر «فرهنگ جهادی» (حسینی، ۱۳۸۶) به دنبال این است که امکان انجام همزمان فعالیت‌های پژوهشی و توسعه‌ای و فعالیت‌های تجاری و بازاریابی را فراهم کند. از نظر خبرگان و بر مبنای بررسی دقیق پژوهشگران، دو بُعد داخلی (نیروی انسانی ماهر و متخصص) و خارجی (محیط رقابتی) می‌تواند بر دوسوتوانی سازمان جهاد دانشگاهی موثر باشد.

مبانی نظری پژوهش

دوسوتوانی سازمانی

دوسوتوانی سازمانی جنبه مرکزی راهبرد سازمان‌هاست، زیرا به نحوه انتخاب شرکت برای تخصیص منابع مربوط می‌شود (Cao *et al.*, 2009; Voss *et al.*, 2008) و به رقابت در حوزه فعالیت‌های خود برای تضمین کوتاه‌مدت و زنده ماندن در درازمدت می‌پردازد (Levinthal & March, 1993). دوسوتوانی عبارت است از «پیگیری همزمان بهره‌برداری، یعنی فعالیت‌های راهبردی مرتبط با کارایی، کنترل و بهینه‌سازی فرایندها؛ و اکتشاف، یعنی فعالیت‌های مرتبط با انعطاف‌پذیری، آزمایش و جستجو» (March, 1991: 71). به عبارت دیگر، بهره‌برداری مستلزم تمرکز بر دانش، عملیات و سیستم‌های موجود است، در حالی که اکتشاف مستلزم تمرکز بر ایجاد دانش جدید و رشد است. اکتشاف و بهره‌برداری متناقض هستند (Luger *et al.*, 2018)، زیرا آن‌ها به تمرکز متفاوتی بر دانش موجود (در مقابل دانش جدید) نیاز دارند، اما متقابل نیستند. آن‌ها را می‌توان به‌طور همزمان دنبال کرد (Gibson & Birkinshaw, 2004).

دوسوتوانی با آثار مثبتی مانند عملکرد بهبودیافته (Junni *et al.*, 2013) و بقای شرکت‌های نوپا در زمینه‌های فناورانه و خدمات‌محور (Hughes *et al.*, 2021)، و همچنین برای شرکت‌های قدیمی (Kammerlander *et al.*, 2015)، شرکت‌های کوچک‌تر (Lubatkin *et al.*, 2006)، و بزرگ‌تر (Park *et al.*, 2019) اهمیت دارد. انبوهی از کارهای پژوهشی در مورد دوسوتوانی سازمانی به مفهوم‌سازی‌های متفاوتی منجر شده و ارتباط آن را با پدیده‌های متعددی که در سطوح مختلف در سازمان‌ها (فردی، تیمی، سازمانی، بین‌سازمانی) رخ می‌دهند، بررسی کرده است.

1. <https://acecr.ac.ir/fa>

دوستوانی سازمانی در توسعه و تجاری سازی کسب و کارهای فناورانه در حوزه گردشگری

دوستوانی با ایجاد قابلیت‌های سازمانی که در حوزه گردشگری به وجود می‌آید، شیوه‌های مدیریتی مخالف را برای بهره‌برداری و اکتشاف در خود جای می‌دهد (Chen, 2017). ارتباط متناقض بین بهره‌برداری و اکتشاف به ساختارها، قابلیت‌ها و مدیریت متفاوتی نیاز دارد؛ این موضوع نمود بیش‌تری، به‌ویژه در زمینه گردشگری و برای سازمان‌های فعال در حوزه گردشگری دارد. پژوهشگران گردشگری استنباط می‌کنند که اتخاذ یک طرز فکر متناقض سازمانی به مدیریت سازمان‌های گردشگری، این توانایی را به سازمان می‌دهد که به‌طور پویا بین تنش‌های ایجادکننده حرکت کند. چنین دیدگاه متناقضی از دوستوانی اذعان می‌کند که ماهیت متضاد اجزای دوستوانی در حوزه گردشگری باعث شروع تنش‌هایی می‌شود که حل آن‌ها دشوار است (Koryak et al., 2018) و بنابراین به رویکردهای چندگانه یکپارچه و متمایز نیاز دارد. مدیریت دوستوانی در مورد درگیر شدن در ترکیب صحیح فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف است، تنشی که برای ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت ضروری است.

تمرکز اصلی پژوهش‌های دوستوانی بر جهت‌دهی بخشی از سازمان به برتری در بهره‌برداری و تعیین بخشی دیگر از سازمان برای برتری در اکتشاف است که مورد تأکید است، که خود سبب عملکردی پایدار در حوزه گردشگری می‌شود (Mihalache & Mihalache, 2016).

مفهوم دوستوانی را می‌توان برای بررسی چگونگی تعادل جوامع گردشگری بین سنت و نوآوری به کار بُرد. جوامع گردشگری اغلب به شیوه‌های سنتی دیرینه، سیستم‌های دانش و شیوه‌های زندگی متکی هستند. با این حال، سازگاری و نوآوری نیز برای توسعه و پایداری گردشگری بسیار مهم است (Yao et al., 2021). پژوهشگران حوزه گردشگری ممکن است با مطالعه این‌که چگونه جوامع گردشگری سنت‌های فرهنگی را حفظ می‌کنند و در عین حال فناوری‌های جدید، شیوه‌های اقتصادی، مدل‌های حکمرانی و غیره را اتخاذ می‌کنند، رویکردی دوستوان داشته باشند. دیدگاه دوستوانی تشخیص می‌دهد که جوامع گردشگری اغلب یک پا در گذشته و یک پا در آینده دارند، ولی هدف یافتن تعادل بهینه بین حفظ سنت و ترویج نوآوری است (Yao et al., 2021). چالش‌هایی برای دوستوانی در مطالعات گردشگری نیز وجود دارد، از جمله تنش‌های بالقوه بین قدیم و جدید. با وجود این، پژوهشگران حوزه گردشگری استدلال می‌کنند که تعادل پویا بین گذشته و آینده برای آینده گردشگری پایدار حیاتی است (Vo Thanh et al., 2020).

روش‌شناسی پژوهش

از لحاظ روش‌شناختی، پژوهشگران بر این باورند که روش پژوهش کیفی بینش عمیق‌تری را در قبال پدیده‌های فرایندی فراهم می‌سازد. یکی از مشخصه‌های پژوهش کیفی، تعامل فوق‌العاده بین پژوهشگر و محیط پیرامونی است و درک عمیقی از مسئله پژوهش را فراهم می‌آورد (Bluhm et al., 2011). با وجود این، انواع مختلفی از راهبردهای کیفی وجود دارد که اغلب به واسطه تفاوت در شیوه جمع‌آوری و تحلیل داده، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند. یکی از انواع مختلف این راهبردها روش نظریه‌برخاسته از داده است که به واسطه ویژگی‌های خاص آن در پژوهش‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. هدف نهایی نظریه‌برخاسته از داده ارائه تبیین‌های جامع نظری در مورد پدیده‌ای خاص است. به‌طور کلی، این راهبرد داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله‌ها، و آنگاه مقوله‌ها را به نظریه تبدیل می‌کند (Strauss & Corbin, 1998). با توجه به این که پژوهش حاضر به دنبال نظریه‌پردازی درخصوص شناسایی و تبیین عوامل موثر بر دوست‌خوانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری و تدوین مدل بومی است، از این روش استفاده شده است و در تبیین عوامل موثر بر دوست‌خوانی در راستای تجاری‌سازی از روش پیمایشی و روایت بر مبنای مصاحبه‌ها در قالب گام‌های نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، بهره گرفته شده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی خبرگان توسعه کسب‌وکار و فناوری در حوزه صنعت گردشگری هستند که سابقه اجرایی در سازمان‌ها و واحدهای جهاد دانشگاهی دارند و در زمینه دوست‌خوانی نیز صاحب‌نظر هستند. روش نمونه‌گیری نیز به صورت غیراحتمالی هدفمند (قضاوتی) و روش گلوله‌برفی است. مشخصات خبرگان در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی خبرگان

کد خبره	جنسیت	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه
۱	مرد	۶۵	مدیریت کسب‌وکار	رییس واحد/ هیئت علمی	۲۸
۲	مرد	۵۸	مدیریت فناوری، خط‌مشی در فناوری	رییس پژوهشگاه/ هیئت علمی	۲۹
۳	مرد	۵۴	مدیریت فناوری	مدیرعامل شرکت‌های گردشگری	۳۲
۴	مرد	۶۹	مدیریت گردشگری	مدیر اجرایی سازمان‌های فناوری	۳۵
۵	مرد	۷۱	مدیریت خط‌مشی‌گذاری، مدیریت دولتی	معاون فناوری واحد، عضو هیئت علمی	۲۸

ادامه جدول ۱: مشخصات جمعیت شناختی خبرگان

کد خبره	جنسیت	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه
۶	مرد	۵۸	مدیریت منابع انسانی، مدیریت سازمان‌های دولتی	معاون فناوری واحد، عضو هیئت علمی	۱۸
۷	مرد	۴۰	مدیریت گردشگری	معاون فناوری واحد، عضو هیئت علمی	۱۹
۸	مرد	۴۵	مدیریت گردشگری	معاون فناوری واحد، عضو هیئت علمی	۲۸
۹	مرد	۳۸	مدیریت دولتی، خط‌مشی‌گذاری	معاون پشتیبانی واحد، عضو هیئت علمی	۲۵
۱۰	مرد	۶۲	مدیریت فناوری	رییس واحد	۳۰
۱۱	مرد	۴۷	مدیریت فناوری	عضو هیئت علمی، مدیر تعاملات کسب‌وکار	۳۲
۱۲	مرد	۵۲	مدیریت گردشگری	مدیریت ارشد کسب‌وکار / عضو هیئت علمی	۳۸
۱۳	مرد	۶۲	مدیریت کسب‌وکار	مدیریت ارشد کسب‌وکار / عضو هیئت علمی	۲۸
۱۴	مرد	۴۱	مدیریت گردشگری	رییس واحد / عضو هیئت علمی	۲۵
۱۵	مرد	۴۸	مدیریت گردشگری	رییس واحد / عضو هیئت علمی	۲۵
۱۶	مرد	۶۲	مدیریت گردشگری	رییس واحد / عضو هیئت علمی	۱۸

جمع‌آوری داده

ابزار اصلی مورد استفاده برای تدوین مدل فرایندی در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگانی است که از سویی، دانش کافی درخصوص مباحث مدیریت دولتی و منابع انسانی و مدیریت فناوری، به‌خصوص شناسایی و تبیین عوامل موثر بر دوستوانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری دارند و از سوی دیگر، به‌طور عملی با فضای دوستوانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری آشنا هستند. در ابتدای هر مصاحبه توضیحاتی درخصوص موضوع مورد نظر داده می‌شد و پس از اطمینان از روشن بودن موضوع برای خبره مورد نظر، پرسش‌ها پرسیده می‌شد. نحوه هماهنگی با مصاحبه‌شوندگان به صورت تلفنی بوده است و محل همه مصاحبه‌ها نیز استان‌های تهران، البرز، یزد، خراسان رضوی و بندرعباس. پس از هر مصاحبه بر اساس روش نمونه‌گیری نظری گلوله‌برفی، از مصاحبه‌شونده

خواسته می‌شد تا افرادی را معرفی کنند که از نظر آن‌ها اشراف کامل به موضوع دارد و سپس سابقه علمی و تجربی افراد بررسی و مصاحبه با آن‌ها ترتیب داده می‌شد. گردآوری اطلاعات از آذر ۱۳۹۹ آغاز شد و تا آبان ۱۴۰۰ ادامه یافت. در این پژوهش، با شانزده خبره مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت که از مصاحبه سیزدهم به بعد، تکرار در اطلاعات مشاهده شد (اشباع نظری)، اما برای اطمینان، انجام مصاحبه‌ها تا شانزدهمین خبره ادامه یافت. مدت‌زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط یک ساعت بود. تمام مصاحبه‌ها برای استخراج کدهای اولیه روی کاغذ پیاده شد.

از آنجایی که در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش نظریه بر خاسته از داده استفاده شده است، ابتدا متن هر مصاحبه بررسی شد و با توجه به هر جمله اساسی درون متن، نکته‌های کلیدی در مصاحبه برای کدگذاری باز، مفهوم‌سازی و همچنین، مقوله‌بندی استخراج گردید. برای سازماندهی بهتر فرایند تحلیل، تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با نرم‌افزار Atlas Ti انجام گرفت. در جدول (۲)، به نحوه نظم‌دهی و تحلیل داده پرداخته شده است:

جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نظم‌دهی و تحلیل داده

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
ابعاد دوسوتوانی	۱. تا چه حد با مدل‌ها و نظریه‌های مطرح‌شده برای سنجش دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری آشنا هستید؟
سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه	۲. آیا این چارچوب را برای شرایط جهاد دانشگاهی در زمینه فناوری و گردشگری مناسب می‌دانید؟
در زمینه گردشگری کدام‌اند؟	۳. چه ابعاد یا مولفه‌های دیگری را برای سنجش دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری پیشنهاد می‌کنید؟
	۴. مفهوم دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری از نظر شما چیست؟
مهم‌ترین چالش‌ها برای استقرار دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه	۱. آیا با تجربیات دیگر سازمان‌های علمی و فناورانه برای استقرار دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری آشنا هستند؟
در زمینه گردشگری کدام‌اند؟	۲. چه عواملی را در دستیابی به دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری موثر می‌دانید؟
	۳. بر اساس تجربه شما، موانع استقرار دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری کدام‌اند؟
	۴. چگونه می‌توان جهاد دانشگاهی را به دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری وادار کرد؟
	۵. چه اقداماتی برای دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری انجام شده است؟
	۶. چگونه می‌توان تناقض‌های دوسوتوانی سازمانی را رفع کرد؟

جدول ۲: راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته نظم‌دهی و تحلیل داده

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
۱. چه اهدافی را خط‌مشی‌گذاران دولتی و به‌ویژه جهاد دانشگاهی برای تعمیق دوستوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری دنبال می‌کنند؟	پیامدهای استقرار دوستوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری کدام‌اند؟
۲. دولت و جهاد دانشگاهی چه سیاست‌ها و راهبردهایی را برای استقرار دوستوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه حوزه گردشگری انتخاب کرده است؟	شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در استقرار دوستوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در زمینه گردشگری چگونه است؟
۱. شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جهاد دانشگاهی چه الزاماتی را بر آن‌ها تحمیل می‌کند؟	۲. چه عواملی در استقرار دوستوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه حوزه گردشگری مداخله می‌کند و به نوبه خود این پدیده را تحت الشعاع قرار می‌دهند؟

کدگذاری، اساس فرایند تحلیلی در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از سه نوع کدگذاری استفاده می‌شود: کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی.

الف. کدگذاری باز

پژوهشگران در کدگذاری باز، از هیچ‌گونه پارادایم یا الگویی استفاده نمی‌کنند. آنان آزاد هستند که مفاهیم داده‌ها را به هر شکلی که می‌خواهند شناسایی کنند (Strauss & Corbin, 1998). در این پژوهش، ابتدا کلیه مصاحبه‌ها به‌طور کامل و بدون انحراف روی کاغذ پیاده شد. پس از آن، با کدگذاری کلیه عبارت‌ها از مجموع شانزده مصاحبه صورت‌پذیرفته، ۱۰۸۵ عبارت استخراج شد. با حذف تمامی عبارت‌ها نامربوط از فرایند کدگذاری، ۲۱۸ کد اولیه در اختیار قرار گرفت. با توجه به این‌که مفاهیم متنوعی از داده‌ها استخراج شده بود و دسته‌بندی آن‌ها در تعداد قابل‌بررسی ممکن نبود، کدگذاری باز در سطح مفاهیم برای بار دوم به انجام رسید. در این مرحله پژوهشگر از ۱۷۵ کد اولیه به ۳۵ مفهوم ثانویه دست یافت و در مرحله آخر از مجموع ۷۳ مفهوم ثانویه، ۱۷ مقوله استخراج شد.

نمونه‌ای از کدهای باز، مفاهیم اولیه و مقوله‌ها، به شرح جدول (۳) در ادامه آمده است، که در مصاحبه با نفر اول شناسایی شده‌اند.

جدول ۳: کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها از مصاحبه نفر اول

مقوله	مفاهیم	کدگذاری باز	کد	نکته‌های کلیدی
اسناد بالادستی	نقش ماموریت‌های بالادستی	نقش اسناد بالادستی؛ تفکیک ماموریت جهاد و دانشگاه	۱-۱	تدوین اساسنامه بر مبنای حداقل تراحم بین دانشگاه و جهاد دانشگاهی
	نوع اسناد بالادستی	زمینه و نوع انجام پژوهش‌ها	۲-۱	انجام پژوهش‌های بنیادی از سوی دانشگاه و پژوهش‌های کاربردی از سوی جهاد دانشگاهی
	مسئله‌محور بودن پژوهش‌های جهاد دانشگاهی	ارتباط پژوهش‌ها با مشکلات جامعه	۳-۱	نقد پژوهشگران دانشگاهی به علت عدم ارتباط پژوهش‌های آن‌ها با مسائل و مشکلات جامعه
		ارتباط پژوهش‌ها با نیازهای جامعه	۴-۱	ادامه موفقیت جهاد ارتباط پژوهش‌ها با مسائل جامعه
دوسوتوانی سازمانی	الزامات سازمان دوسوتوان	توجه به ابزار؛ توجه به زیرساخت‌ها	۵-۱	نیاز سازمان دوسوتوان به ابزار، اسباب و زیرساخت‌ها
چالش‌های ناهم‌ترازی فرایندهای دوسوتوانی	هم‌ترازی حلقه‌های ناسازگار سازمان‌های دوسوتوان	هم‌ترازی فرایندهای پژوهش تا بهره‌برداری	۶-۱	نیاز سازمان‌های دوسوتوان به حلقه‌های پژوهش‌های بنیادی، کاربردی، توسعه‌ای - تجربی - مهندسی - نمونه‌سازی
		ناهم‌ترازی حلقه‌های چیره‌دستی با ماموریت سازمان؛ چندماموریتی	۷-۱	چالش‌ها بودن هر کدام از این حلقه‌ها و ناهم‌ترازی‌هایشان
تناقض‌های دوسوتوانی	تناقض ساختاری	تناقض ساختاری	۸-۱	شناخت تضادها و تناقض‌ها در ساختار سازمانی
	تناقض سیال منابع انسانی دوسوتوان	تناقض‌های منابع انسانی	۹-۱	حضور افراد مختلف‌الوجه در زنجیره دوسوتوانی
		تناقض‌های ناپایداری سیستم دوسوتوان	۱۰-۱	ناپایداری ناشی از دوسوتوانی‌های سازمانی
	تناقض فرایندهای دوسوتوانی	تناقض پژوهش و بهره‌برداری	۱۱-۱	تناقض حلقه‌های دوسوتوانی

ب) کدگذاری محوری

در نظریه پردازی داده بنیاد، کدگذاری محوری به دلیل محوریت آن در فرایند نظریه پردازی، این گونه نامگذاری شده است (Saldaña, 2021). کدگذاری محوری، فرایندی است که در آن پژوهشگر مقولات اصلی و فرعی را از داده های پژوهش استخراج می کند. سپس این مقولات از طریق پارادایم کدگذاری همه مقولات به یکدیگر مرتبط می شوند. در واقع، کدگذاری محوری فرایندی است که در آن پژوهشگر هسته مرکزی نظریه را ایجاد می کند. این هسته مرکزی، از طریق ارتباط بین مقولات اصلی و فرعی شکل می گیرد. در پارادایم کدگذاری اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸):

۱. شرایط علی عواملی هستند که باعث وقوع پدیده مورد مطالعه (دوسوتوانی سازمانی در سازمان های فناوری) می شوند. این عوامل می توانند داخلی یا خارجی باشند؛
۲. زمینه ها عواملی هستند که بر وقوع دوسوتوانی سازمانی در سازمان های فناوری تاثیر می گذارند، اما مستقیماً آن را ایجاد نمی کنند. این عوامل می توانند زمان، مکان، فرهنگ، ساختار اجتماعی و سایر عوامل محیطی باشند که با پرسیدن پرسش هایی از قبیل «ایده تحلیلی اصلی در این پژوهش چیست؟» اگر یافته های پژوهش را بخواهیم در چند جمله مفهوم سازی کنیم، چه باید بگوییم؟» «همه کنش ها و تعاملات نشئت گرفته از آن چه چیزهایی هستند؟» «پژوهشگر چگونه می تواند تنوع مشاهده شده میان مقولات را توضیح دهد؟» شناسایی می شود؛
۳. شرایط واسطه ای عواملی هستند که تاثیر شرایط علی بر پدیده محوری را تعدیل می کنند. این عوامل می توانند ویژگی های فردی، تجربیات گذشته، باورها و ارزش ها و سایر عوامل باشند؛
۴. راهبردها اقداماتی هستند که افراد یا گروه ها برای مقابله با شرایط و دستیابی به اهداف خود انجام می دهند. این اقدامات می توانند ذهنی یا عینی باشند (Spear Lock, 2003). در حقیقت، پژوهشگر باید مشخص کند که با تغییر شرایط چه کنش هایی محقق می شود؛ و
۵. پیامدها نتایج پدیده محوری هستند. این نتایج می توانند مثبت یا منفی باشند. در این پژوهش، طراحی مدل دوسوتوانی در توسعه کسب و کارهای فناورانه حوزه گردشگری به عنوان پدیده محوری، عوامل علی، شرایط واسطه ای و عوامل زمینه ای موثر بر دوسوتوانی و پیامدهای دوسوتوانی مد نظر قرار می گیرد.

ب) کدگذاری انتخابی

روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصطلاح و گسترش بیش تر دارند.

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

برای سنجش کیفیت داده‌ها و تفسیرها از ترکیبی از معیارهای ارزیابی تفسیری و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است که از این روش در پژوهش رهنورد و همکاران (۲۰۱۹) نیز استفاده شده است. این معیارها شامل اعتمادپذیری^۱، انتقال‌پذیری^۲، اتکاپذیری^۳ و تصدیق‌پذیری^۴ برگرفته از لینکلن و گوبا^۵ (۱۹۸۵)؛ اعتمادپذیری، اصالت، بازآوایی^۶ و سودمندی برگرفته از چارمز (۲۰۰۶)^۷؛ و مفید بودن^۸، اصیل بودن^۹، مرتبط بودن و تعدیل‌پذیری^{۱۰} از نظریه برخاسته از داده‌ها هستند. با به‌کارگیری این معیارها تلاش شده است فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها به شکلی مناسب و قابل‌اتکا ارزیابی شود. خلاصه‌ای از این معیارها در جدول (۴) با عنوان ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش ارائه شده‌اند.

جدول ۴: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
۱) تکرار و بررسی دقیق پرسش‌های مصاحبه: توسعه و بهینه‌سازی پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساختاریافته؛ ۲) ارسال خلاصه طرح پژوهشی به مصاحبه‌شوندگان: فراهم کردن خلاصه‌ای از طرح پژوهشی به مصاحبه‌شوندگان؛ ۳) دقت در بررسی کدهای اتخاذشده از اعتمادپذیری مصاحبه‌ها: انجام چندین بررسی دقیق روی کدهای استخراج‌شده؛ ۴) جمع‌آوری اطلاعات با رعایت اشباع نظری: تلاش برای جمع‌آوری اطلاعات کامل و جامع، با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری؛ و ۵) بررسی مجدد مدل به‌دست‌آمده: در هر مرحله با خبرگان برای بهبود یا اصلاح مدل ارتباط برقرار می‌شود.	

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability
5. Lincoln & Guba
6. Resonance
7. Charmaz
8. Usefulness
9. Originality
10. Modifiability

ادامه جدول ۴: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
انتقال‌پذیری	(۱) اجرای نمونه‌گیری نظری و هدف‌گرا با تمرکز بر رویکردهای نوآورانه در فناوری گردشگری، به منظور تحلیل دقیق‌تر و بهبود راهبردهای کاربردی؛ (۲) اطلاعات ارائه‌شده پدیده مورد بررسی از کیفیت و دقت بالایی برخوردار است و امکان ارزیابی و انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه را در حوزه گردشگری فناورانه فراهم می‌کند؛ و (۳) مفاهیم نظری ارائه‌شده برگرفته از داده‌های به‌دست‌آمده از تمامی مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، با تاکید بر ادغام فناوری و رویکردهای نوین در صنعت گردشگری.
اتکاپذیری	(۱) جمع‌آوری و تحلیل دقیق تجربیات گذشته و فعلی متخصصان در زمینه دوستوانی، به منظور درک بهتر پیچیدگی‌ها و جوانب مختلف موضوع؛ (۲) اهتمام به استفاده از روش‌ها و ابزارهای روشمند معتبر در تمام مراحل پژوهش، تاکید بر روش‌شناسی دقیق و منظم برای کسب نتایج قابل‌اعتماد؛ (۳) ثبت و مستندسازی کامل مصاحبه‌ها به واسطه استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti، به منظور تجزیه و تحلیل عمیق داده‌ها و افزایش کیفیت پژوهش.
تصدیق‌پذیری	(۱) مصاحبه‌ها به صورت مکرر از سوی فرد دیگری در خلال مصاحبه بررسی شد که کدها به میزان زیادی مشابهت داشتند؛ (۲) تفسیرها و روایت‌های پژوهش توسط خبرگان مناسب در زمینه دوستوانی و گردشگری فناورانه بررسی شدند. پالایش در این مرحله شکل گرفت.
بازآوایی	(۱) انجام مصاحبه‌های دقیق و وقت‌گذاری مناسب برای آن‌ها؛ (۲) مطابقت داده‌های به‌دست‌آمده با اصول نظری و رویکردهای روشمند پژوهش کیفی؛ (۳) تسلط پژوهشگر بر نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها؛ و (۴) برگزاری مصاحبه‌های حرفه‌ای و محرمانه در محیطی محترمانه.
مفید بودن	(۱) انجام مصاحبه‌های دقیق و وقت‌گذاری مناسب برای آن‌ها؛ (۲) مطابقت داده‌های به‌دست‌آمده با اصول نظری و رویکردهای روشمند پژوهش کیفی؛ (۳) تسلط پژوهشگر بر نرم‌افزارهای مدیریت داده‌ها؛ و (۴) برگزاری مصاحبه‌های حرفه‌ای و محرمانه در محیطی محترمانه.
اصیل بودن	(۱) ارائه مدل در زمینه دوستوانی سازمانی در حوزه گردشگری و سازمان‌های فناورانه این حوزه بدیع است و مشابه ندارد؛ و (۲) در زمینه دوستوانی اگرچه پژوهش‌های کمی به چشم می‌خورد، ولی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در صنعت فناوری و گردشگری پژوهش‌های اندکی دیده شده است.
تعدیل‌پذیری	مدل دوستوانی سازمانی در حوزه گردشگری و سازمان‌های علمی و فناورانه، بر اساس داده‌ها و اطلاعات جدیدی که به‌دست می‌آید، دارای انعطاف و توانایی لازم برای تغییر و تطبیق با گذر زمان است.

یافته‌های پژوهش

در مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، مولفه‌های دوستوانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه حوزه گردشگری به‌دست آمد. در مصاحبه‌ها به بررسی دوستوانی سازمانی در توسعه کسب‌وکارهای فناورانه (پدیده محوری) در سازمان جهاد دانشگاهی پرداخته شد و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها به شرح **جدول (۵)** گزارش شد. از نظر خبرگان، دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناورانه، شامل توانایی سازمان برای دنبال کردن بهره‌برداری و اکتشاف به‌طور همزمان، ترکیب یادگیری از دانش فعلی و اکتشاف دانش جدید، تعادل بین بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمانی، قابلیت پیگیری همزمان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت، توانایی سازمان در تمرکز همزمان بر بهره‌وری و نوآوری، مدیریت تنش بین پایداری و تحول، و دوگانگی سازمانی برای ترکیب کارآفرینی و کنترل و توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف است.

جدول ۵: تعاریف دوستوانی سازمانی در سازمان‌های فناورانه گردشگرمحور

مقوله محوری	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
دوستوانی سازمانی در سازمان‌های فناورانه گردشگرمحور	توانایی سازمان برای دنبال کردن بهره‌برداری و اکتشاف مناطق گردشگری	۸	۲۸
	بهره‌برداری از فناوری برای نوآوری و استفاده از آن در زیرمجموعه‌ها	۱۵	۲۶
	ترکیب یادگیری از دانش فعلی و اکتشاف دانش جدید	۴	۱۲
	تعادل بین بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمانی	۳	۱۶
	قابلیت پیگیری همزمان اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت	۷	۱۵
	توانایی سازمان در تمرکز همزمان بر بهره‌وری و نوآوری	۵	۱۰
	مدیریت تنش بین پایداری و تحول	۱۱	۲۲
	دوگانگی سازمانی برای ترکیب کارآفرینی و کنترل و توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف	۱۰	۱۸

نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری

مقوله‌های به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با خبرگان در **جدول (۶)** منعکس شده است. همان‌طور که دیده می‌شود، اتفاق نظر قابل‌ملاحظه‌ای بین خبرگان درخصوص مقوله‌های به‌دست‌آمده دیده می‌شود:

جدول ۶: ماتریس کیفی مقوله‌ها

کد خبره مقوله‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
دوست‌توانی سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
مدیریت و رهبری چندوجهی																
منابع انسانی مختلف‌الوجه																
تنوع ساختاری																
فرهنگ جهادی																
زمینه کاری																
ماموریت سازمان																
تعامل ساختارمند با محیط بیرونی																
ارتباطات نهادی در حوزه علم و فناوری																
نگرش مدیران ارشد نظام																
مداخلات سیاسی در حوزه علم و فناوری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تناقضات ناشی از پژوهش و بهره‌برداری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ارزش‌آفرینی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
تکمیل زنجیره فناوری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
توسعه سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
کاهش تناقض‌های سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

با در نظر گرفتن چارچوب **اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)**، مقولات و مفاهیم مرتبط با ابعاد مختلف چارچوب به‌دست آمد که نتایج آن در **جدول (۷)** منعکس شده است.

جدول ۷: فراوانی مقولات و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کوربین

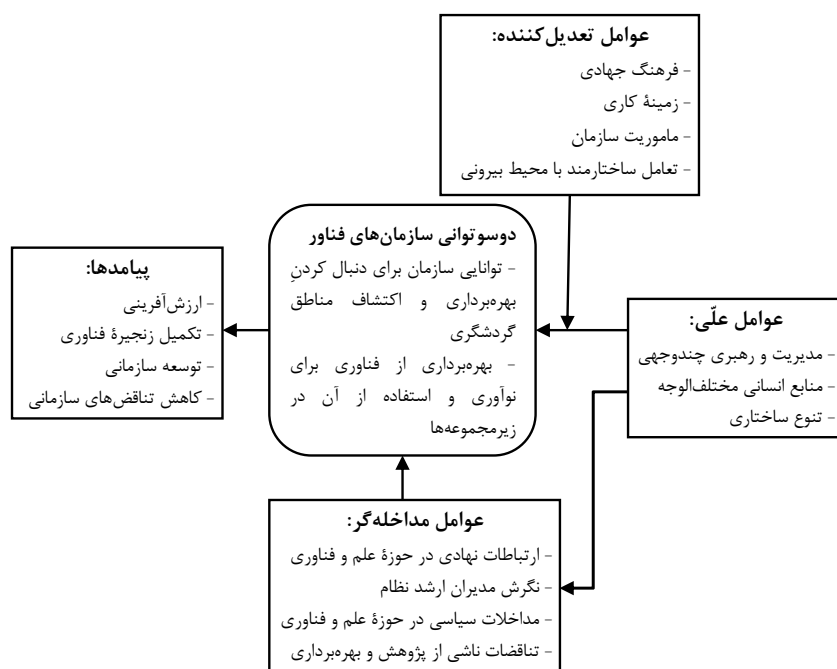
عناصر چارچوب	مقولات	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
عوامل علیّ	مدیریت و رهبری چندوجهی	اقدامات رهبر چیره‌دست	۴	۱۸
		ویژگی‌های رهبر چیره‌دست	۸	۱۲
		مهارت‌های مدیریت چیره‌دست	۱۵	۲۵
		نقش‌های مدیریت چیره‌دست	۱۰	۱۸
	منابع انسانی مختلف‌الوجه	متناسب‌سازی منابع انسانی	۱۵	۲۶
		تربیت منابع انسانی چیره‌دست	۱۷	۲۵
		گذار فکری منابع انسانی	۴	۷
	تنوع ساختاری	ویژگی ساختارهای چندوجهی	۴	۱۲
		گونه‌های ساختاری	۴	۸
		چالش‌های طراحی ساختارهای چندوجهی	۱۲	۲۰
متغیرهای مداخله‌گر (میانجی)	ارتباطات نهادی در حوزه علم و فناوری	حمایت نظام علمی و فناوری از دوسوتوانی سازمانی	۳	۱۶
		طراحی نظام ملی نوآوری در کشور	۳	۵
		بازآرایی جایگاه سازمان‌های دوسوتوان در نظام علمی و فناوری	۳	۸
	نگرش مدیران ارشد نظام	بینش سیاسی در حوزه توسعه علم و فناوری گردشگری	۷	۱۵
		بینش اقتصادی در حوزه توسعه علم و فناوری گردشگری	۹	۱۷
	مداخلات سیاسی در حوزه علم و فناوری	قانون‌زدگی پیشگیرانه در حوزه علم و فناوری	۵	۱۰
		کاهش رشد انفجاری علم و فناوری در حوزه علم و فناوری	۱۲	۲۰
	تناقضات ناشی از پژوهش و بهره‌برداری	مدیریت تنش بین پژوهش و فناوری	۱۱	۲۲
		ارزش‌افزوده بالای فعالیت مجزا در حوزه‌های دوسوتوانی	۴	۸
	ارتباطات نهادی در حوزه علم و فناوری	انقباضی بودن برداشت در مورد سیاستگذاری	۱۰	۱۸
		سوق دادن جامعه برای تطبیق پژوهش و بازار	۸	۱۷
		توجه به نهادهای تنظیم‌کننده در دولت	۷	۱۵

ادامه جدول ۷: فراوانی مقولات و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کوربین

عناصر چارچوب	مقولات	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
شرایط زمینه‌ای (متغیرهای تعدیل‌کننده)	فرهنگ جهادی	ویژگی‌های فرهنگ جهادی	۳	۱۱
		الزامات فرهنگ جهادی	۶	۱۵
		پیامدهای فرهنگ جهادی	۶	۱۹
		بازآرایی زنجیره فناوری	۲	۱۰
		بازآرایی زمینه‌های توسعه	۱۲	۲۶
ماموریت سازمان	زمینه کاری	زمینه کاری در دوستوانی فناوری	۱۲	۱۸
		انعطاف ماموریت‌های دوستوانی	۱۲	۱۹
		زمان‌بر بودن اجرای ماموریت‌های دوستوانی سازمانی	۸	۱۵
		تعامل ساختارمند	۷	۱۷
		تعامل مبتنی بر ارزیابی عملکرد با محیط بیرونی	۱۲	۲۰
مقوله محوری	دوستوانی سازمان‌های علمی و فناوری گردشگری	توانایی سازمان برای دنبال کردن بهره‌برداری و اکتشاف مناطق گردشگری	۸	۲۸
		بهره‌برداری از فناوری برای نوآوری و استفاده از آن در زیرمجموعه‌ها	۱۵	۲۶
		زنجیره ارزش در فرایند دوستوانی سازمانی	۸	۱۸
		ارزش آفرینی	۴	۱۵
		هم‌افزایی پژوهش و بهره‌برداری	۹	۲۰
پیامدهای دوستوانی سازمان‌های علم و فناوری	تکمیل زنجیره فناوری	شناخت زنجیره فناوری	۸	۱۸
		شکل‌دهی بینش تجاری‌سازی	۸	۲۱
		پیاده‌سازی و اجرای قوانین مربوط به مالکیت معنوی	۱۳	۲۰
		تدوین و مستندسازی دانش سازمانی	۴	۸
		توسعه ماموریت‌های سازمانی	۱۴	۲۵
کاهش تناقض‌های سازمانی	توسعه سازمانی	توسعه دانش سازمانی	۱۵	۲۸
		توسعه ارتباطات بین سازمانی	۹	۲۰
		توسعه منابع مالی	۸	۱۲
		زمینه‌های ایجاد تناقض‌ها	۸	۱۳
		شناخت تناقض‌های سازمانی	۷	۱۹
		پیامدهای ناشی از تناقض‌ها	۸	۱۸

شکل گیری نظریه

برخی از صاحب نظران، مرحله کدگذاری انتخابی نهایی را آخرین مرحله برای ایجاد مدل نمی دانند. آن ها معتقدند این مرحله، که فراتر از کدگذاری انتخابی می رود، به دنبال فهمیدن ارتباطات میان مفاهیم مختلف است تا بر اساس این درک، نظریه جامع تری تدوین شود و مدل نهایی ایجاد گردد. در این فرایند، پژوهشگر با بازبینی داده های قبلی و ارزیابی مجدد و دقیق آن ها، به دنبال درک بهتر از روابط موجود است. این روابط در نظریه ایجاد شده به صورت قضایای مشخص و قابل بیان درمی آیند و از این قضایا می توان در آزمایش مدل نهایی به صورت فرضیه های قابل سنجش استفاده کرد. ایجاد و تعریف مفاهیم، مقوله ها و قضایا در این نظریه، پایه و اساس سایر مفاهیم است. به عبارت دیگر، پژوهشگر در طول پژوهش به طور مداوم برای بهبود، تغییر و دستیابی به نظریه مناسب، که روابط مشاهده شده را توضیح دهد، به مراحل پیشین بازمی گردد. مدل دوسوتوانی سازمانی در **شکل (۱)** ترسیم می شود.



شکل ۱: مدل دوسوتوانی سازمانی در توسعه کسب و کارهای فناوریانه جهاد دانشگاهی

باید در نظر داشت که واحد تحلیل در این پژوهش، سازمان است و متغیرهای فراسازمانی در این چارچوب لحاظ نشده‌اند. بنابراین، چارچوب به‌دست‌آمده ناظر بر متغیرهای سطح است. هرچند یافته‌های این پژوهش در مقایسه با مبانی نظری پیش‌گفته از جامعیت بیش‌تری برخوردار است و چارچوب به‌دست‌آمده، حاصل روایت خبرگان از دوستوانی سازمانی در راستای توسعه کسب‌وکارهای فناورانه حوزه گردشگری است، اما پیشینه پژوهش به شرح زیر با برخی از یافته‌های این پژوهش سازگاری دارد:

۱. ابعاد دوستوانی در سازمان‌های فناور حوزه گردشگری: مفاهیم حاضر در این پژوهش برای اولین بار بر مبنای نظر خبرگان تشکیل شده‌اند. اگرچه در حوزه دوستوانی به‌تنهایی پژوهش‌های مطلوبی انجام شده است، ولی ابعاد شناسایی شده در پژوهش حاضر بر مبنای نظر خبرگان بوده است.

۲. عوامل علی: رهبری موثر نقش مهمی در پرورش دوستوانی دارد. رهبران باید فرهنگی ایجاد کنند که هم اکتشاف و هم بهره‌برداری را تشویق کند و منابع و حمایت لازم را برای هر دو فعالیت فراهم آورد، که در پژوهش **اسمیت و توشمان^۱ (۲۰۰۵)** و **وتنه و همکاران (۲۰۲۰)** مشاهده شده است. از سوی دیگر، ساختار یک سازمان می‌تواند دوستوانی را تسهیل کند یا مانع آن شود. ساختارهای انعطاف‌پذیر و غیرمتمرکز که امکان استقلال و همکاری متقابل کارکردی را فراهم می‌کنند، برای دوستوانی مساعدتر هستند؛ داشتن منابع انسانی متنوع و ماهر برای دوستوانی نیز مهم است. سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند که دارای ترکیبی از مهارت‌های اکتشافی و بهره‌برداری باشند و بتوانند میان وظایف و نقش‌های مختلف جابه‌جا شوند. همچنین، سیستم‌های مدیریت دانش موثر برای دوستوانی ضروری هستند. سازمان‌ها برای تسهیل یادگیری و نوآوری باید دانش را از فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری به‌دست آورند و به اشتراک بگذارند که هر دو عامل در پژوهش‌های پیشین مانند **جانی و همکاران (۲۰۱۳)** مشاهده می‌شود.

۳. شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر: نتایج پژوهش حاضر نشانگر آن است که ارتباطات نهادی در حوزه علم و فناوری، نگرش مدیران ارشد نظام، مداخلات سیاسی در حوزه علم و فناوری و تناقضات ناشی از پژوهش و بهره‌برداری، به عنوان عوامل میانجی و فرهنگ جهادی، زمینه کاری، مأموریت سازمان و تعامل ساختارمند با محیط بیرونی تعدیل‌کننده در رابطه بین عوامل علی و دوستوانی سازمانی در حوزه علم و فناوری عمل می‌کنند. هرچند در پژوهش‌های پیشین به عوامل فناورانه اشاره نشده است، ولی عواملی مانند رفتارهای نوآورانه، رفتارهای ریسک‌پذیرانه و.. در شرکت‌های کوچک و متوسط دیده شده است (**Aftab, 2022**). اما مطالعه متغیرهای میانجی مورد توجه قرار نگرفته است.

۴. پیامدها: در مجموع، پژوهش‌های پیشین دوستوانی را عنصری مهم برای مزیت رقابتی، نوآوری

1. Smith & Tushman

و بهبود خروجی‌های سازمانی مطرح کرده‌اند و بیان داشته‌اند که سازمان‌های دوسویه برای سازگاری با شرایط متغیر بازار و استفاده از فرصت‌های جدید مجهزتر هستند. آن‌ها می‌توانند با ترکیب نوآوری و کارایی به مزیت رقابتی دست یابند. ادبیات خروجی‌های عملکردی مانند بهبود عملکرد سازمانی، پایداری سازمانی و عناصر مرتبط را تایید کرده است (Lium, 2015; Prasetyo et al., 2022).

بحث و نتیجه‌گیری

دوسوتوانی سازمانی مفهومی است که در زمینه‌های مختلف از جمله مطالعات سازمانی و رفتار فردی به کار رفته است. در مطالعات سازمانی، دوسوتوانی به توانایی سازمان در ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری یا توانایی نوآوری در عین حفظ کارایی اشاره دارد. در رفتار فردی، دوسوتوانی به توانایی درگیر شدن در رفتارهای اکتشافی اشاره دارد که برای نوآوری و عملکرد ضروری است (Prasetyo et al., 2022). در مورد مطالعات گردشگری، پژوهش‌های محدودی در مورد موضوع دوسوتوانی سازمانی وجود دارد؛ به‌طور کلی، مفهوم دوسوتوانی این ظرفیت را دارد که به سازمان‌های گردشگری در دستیابی به عملکرد و نوآوری پایدار کمک کند، اما پژوهش‌های پیش‌تری برای درک کامل پیامدهای آن برای صنعت گردشگری، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، نیاز است (Vo Thanh et al., 2020).

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) شکل گرفته است که به ارائه مدل در حوزه دوسوتوانی سازمان‌های علمی و فناورانه گردشگری منتج شد. در نهایت، ۱۷ مقوله و ۷۳ مفهوم از فرایند کدگذاری بازنشاسایی و استخراج گردید و در گام کدگذاری محوری، ارتباطات مدل تشریح شد (پاسخ به پرسش‌های پژوهش) و روایت‌های مدل در قالب مدل تکمیلی مبسوط تشریح شد. به‌طور خاص، پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین همسو بوده است. جدیدترین پژوهش‌های حوزه دوسوتوانی و حوزه‌های فناورانه و تجاری‌سازی توسعه کسب‌وکارهای فناورانه حوزه گردشگری در مورد ساختار سازمانی، دوسوتوانی، و عملکرد، و جستجوی فناورانه، نوآوری و شبکه‌سازی بوده‌اند (Wilden et al., 2018). برخی از بحث‌های مهم اخیر نیز بحث‌هایی هستند که بر دوسوتوانی در این حوزه به مثابه تناقض متمرکز شده‌اند که با پژوهش حاضر از حیث پیامد کاهش تناقض‌های سازمانی همسویی داشته است (Smith & Lewis, 2011; Farjoun, 2010). از حیث پویایی در دوسوتوانی حوزه تجاری‌سازی نیز نتایج با پژوهش‌های پیشین همسو بوده است (Luger et al., 2018; Raisch & Tushman, 2016).

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل موثر بر دوستوانی سازمانی در راستای توسعه کسب‌وکارهای فناورانه در جهاد دانشگاهی بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد شکل گرفته است. به جز عناصر مطرح شده در مدل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، عناصر دیگری نیز به صورت‌های مختلف در روند شکل‌گیری دوستوانی سازمان‌های علمی و فناورانه موثر بوده‌اند. بر مبنای پژوهش‌های پیشین، عوامل سازمانی مانند ساختار سازمانی دوستوان (هم سلسله‌مراتبی و هم شبکه‌ای)، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و نوآورانه، و رهبری تحول‌آفرین بر دوستوانی سازمانی تاثیر مثبت دارند و سازمان‌های گردشگری باید این عوامل را تقویت کنند (Gibson & Birkinshaw, 2004). در این پژوهش، مقوله‌های «فرهنگ جهادی»، «فرهنگ دوستوانی»، «زمینه کاری» و «تعامل ساختارمند با سازمان‌های بیرونی» به منزله شرایط تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی، زمینه کاری و رهبری سازمان‌های دوستوان در ایجاد سازمان‌های دوستوان نقش دارند (Lin & McDonough, 2011). برای مثال پلاگیو رودریگوئز و هِچانوا^۱ (۲۰۱۴)، ابعاد فرهنگ را در ایجاد نوآوری و القای آن به تیم‌های کاری در فضای دوستوانی موثر می‌دانند. اگرچه نقش فرهنگ در فضای دوستوانی مهم است، اما باید در نظر داشت که فرهنگ سازمانی و آن چیزی که از فرهنگ در فضای سازمان بحث می‌شود، در دوستوانی جایی نخواهد داشت. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مفهوم دوستوانی با درک پویایی بهینه‌سازی عملکرد در صنعت گردشگری مرتبط است، در حالی که دوستوانی مفهوم نسبتاً جدیدی در ادبیات گردشگری است، و منبعی برای بهبود عملکرد با هزینه کم‌تر یا بدون هزینه است. با ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری، شرکت‌های گردشگری می‌توانند از قابلیت‌های فعلی خود نهایت استفاده را ببرند و در عین حال، ظرفیت‌های جدیدی را برای جذب مشتریان جدید توسعه دهند (Scott et al., 2017).

اظهاریه قدردانی

نویسندگان نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس، و ویراستار علمی و ادبی (مازیار چاپک) نشریه فرایند مدیریت و توسعه اعلام می‌کنند.

الف) انگلیسی

- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Organizational Ambidexterity, Firm Performance, and Sustainable Development: Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 367(1), 132956. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132956>
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2017). Challenges and Opportunities of Innovation and Incubators As a Tool for Knowledge-Based Economy. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0075-y>
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866-1891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Chakma, R., Paul, J., & Dhir, S. (2021). Organizational Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 1-17.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Sage Publications.
- Chen, Y. (2017). Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.48463331>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M., & Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: A Call for Transformative Research. *Information Technology & Tourism*, 22(1), 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
- Hillemane, B. S. M., Satyanarayana, K., & Chandrashekar, D. (2019). Technology Business Incubation for Start-Up Generation: A Literature Review toward a Conceptual Framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior &*

- Research*, 25(7), 1471-1493. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0087>
- Hughes, M., Hughes, P., Morgan, R. E., Hodgkinson, I. R., & Lee, Y. (2021). Strategic Entrepreneurship Behaviour and the Innovation Ambidexterity of Young Technology-Based Firms in Incubators. *International Small Business Journal*, 39(3), 202-227. <https://doi.org/10.1177/0266242620943776>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kahlke, R. M. (2014). Generic Qualitative Approaches: Pitfalls and Benefits of Methodological Mixology. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/160940691401300119>
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and Exploitation in Established Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of CEOs' Regulatory Focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582-602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.09.004>
- Kassotaki, O. (2017). *Ambidexterity and Leadership: A Multilevel Analysis of the Aerospace and Defense Organizations*. University of Warwick.
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Kassotaki, O., Paroutis, S., & Morrell, K. (2019). Ambidexterity Penetration across Multiple Organizational Levels in an Aerospace and Defense Organization. *Long Range Planning*, 52(3), 366-385. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.06.002>
- Konjkav-Monfared, A., Khalilian, M. M., & Saeida-Ardekani, S. (2019). Structural Model of Brand Ambidexterity Impact on Brand Commitment through Brand's Performance, Image and Reputation. *Management and Development Process*, 32(1), 113-133. [In Farsi] <https://doi.org/10.29252/jmdp.32.1.113>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the Antecedents of Ambidexterity: Exploration and Exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2022). Business Incubators, Accelerators, and Performance of Technology-Based Ventures: A Systematic Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 46. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010046>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, Z., Gao, Q., Shen, K., & Zhang, J. (2018). The Effect of Executive Incentives on FDI Ambidexterity: Evidence from Chinese Multinational Enterprises. *Chinese Management Studies*, 12(4), 756-773.

- <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2018-0383>
- Liang, H., Wang, N., & Xue, Y. (2022). Juggling Information Technology (IT) Exploration and Exploitation: A Proportional Balance View of IT Ambidexterity. *Information Systems Research*, 33(4), 1386-1402. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1105>
- Lin, H.-E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 497-509. <https://doi.org/10.1109/TEM.2010.2092781>
- Lincoln, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*: Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Lium, K. (2015). *Organizational Ambidexterity; Antecedents, Events and Outcome-Balancing Exploration and Exploitation, the Long Term Sustainability Imperative*. Norwegian University of Science and Technology.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving Contextual Ambidexterity in R&D Organizations: A Management Control System Approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x>
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2016). Organizational Ambidexterity and Sustained Performance in the Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 56(1), 142-144. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.10.011>
- Nagle, D. S., & Vidon, E. S. (2021). Purchasing Protection: Outdoor Companies and the Authentication of Technology Use in Nature-Based Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(8), 1253-1269. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1828432>
- Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2019). High-Commitment HRM System, HR Capability, and Ambidextrous Technological Innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1526-1548. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1296880>
- Pelagio Rodriguez, R., & Hechanova, M. R. M. (2014). A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in

- Teams. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(3), 21-33.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242014000300002>
- Prasetio, A. B., Aboobaider, B. b. M., & Ahmad, A. b. (2022). Organizational Ambidexterity as an Outcome of Quality Dimensions and Triple Helix: The Role of Technology Readiness and User Satisfaction. *Sustainability*, 14(21), 14237. <https://doi.org/10.3390/su142114237>
- Rahnavard, F., Jokar, A., Taherpour, H., & Rasouli, M. (2019). Developing a Social Accountability Framework for Public Organizations in Iran. *Public Organizations Management*, 7(2), 115-134. [In Farsi] <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.36912.2905>
- Raisch, S., & Tushman, M. L. (2016). Growing New Corporate Businesses: From Initiation to Graduation. *Organization Science*, 27(5), 1237-1257. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1081>
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., & Cheng, T. (2020). The Effects of Strategic Orientation on Operational Ambidexterity: A Study of Indian SMEs in the Industry 4.0 Era. *International Journal of Production Economics*, 220(1), 107395. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.014>
- Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. The Coding Manual for Qualitative Researchers: Sage Publications.
- Scott, P., Stokes, P., Rowland, C., & Gordon, D. (2017). Destination Marketing in the United Kingdom and Organizational Ambidexterity: Exploitative Dilemmas and Exploratory Prospects? *Proceedings of the 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Scott, R. P. (2019). *An Exploratory Investigation into Destination Marketing and Place Marketing in Cheshire and Warrington: The Need for Organizational Ambidexterity*. Liverpool John Moores University (United Kingdom).
- Seraphin, H. (2020). Organizational Ambidexterity in Tourism Research: A Systematic Review. *Tourism Analysis*, 25(1), 137-152. <https://doi.org/10.3727/108354220X15758301241701>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Spear, H. J., & Lock, S. (2003). Qualitative Research on Adolescent Pregnancy: A Descriptive Review and Analysis. *Journal of Pediatric Nursing*, 18(6), 397-408. [https://doi.org/10.1016/S0882-5963\(03\)00160-X](https://doi.org/10.1016/S0882-5963(03)00160-X)

- Strauss, A. L. & Corbin, J. A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage Publications.
- UNWTO Report (2020). *Impact of COVID-19 on Global Tourism Made Clear as UNWTO Counts the Cost of Standstill*. 28 July. <https://www.unwto.org/news/impact-of-covid-19-on-global-tourism-made-clear-as-unwto-counts-the-cost-of-standstill>
- Vishlaghi, M., Moghaddam, A., Sepahvand, R., & Azar, A. (2023). Interpretive Structural Modeling for Strategic Renewal Drivers in Iranian Development Organizations. *Management and Development Process*, 36(1), 145-170. [In Farsi] <http://jmdp.ir/article-1-4433-en.html>
- Vo Thanh, T., Seraphin, H., Okumus, F., & Koseoglu, M. A. (2020). Organizational Ambidexterity in Tourism Research: A Systematic Review. *Tourism Analysis*, 25(1), 137-152. <https://doi.org/10.3727/108354220X15758301241701>
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.30767373>
- Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): whither Exploration and Exploitation? *Strategic Organization*, 16(3), 352-369. <https://doi.org/10.1177/1476127018765031>
- Yao, L., Wei, L., & Yuyang, L. (2021). Strategic Alliances, Market Ambidexterity and Performance of Rural Start-Ups. *Journal of Southwest University Social Science Edition*, 47(1), 62-71.
- 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), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
- Zahoor, N., Khan, Z., Marinova, S., & Cui, L. (2024). Ambidexterity in Strategic Alliances: An Integrative Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 26(1), 82-109. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12348>

(ب) فارسی

حسینی، سیدعلی (۱۳۸۶). جهاد فرهنگی و فرهنگ جهادی. اولین همایش ملی فرهنگ و مدیریت جهادی.

نحوه ارجاع به مقاله:

غفاری، علی، و هاشمزاده خوراسگانی، غلامرضا (۱۴۰۲). شناسایی و تبیین عوامل موثر بر دوستوانی سازمانی در راستای توسعه کسب و کارهای فناورانه جهاد دانشگاهی با رویکرد کیفی. *نشریه فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۶(۴)، ۱۳۱-۱۵۸.

Ghafary, A., & Hashemzadeh Khorasghani, G., (2023). Identifying and Explaining the Factors Affecting Organizational Ambivalence in the Direction of Developing Technological Businesses of ACECR with a Qualitative Approach. *Management and Development Process*, 36(4).131-158.

DOI: [10.52547/jmdp.36.4.131](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.4.131)

Copyrights:

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

