

# Explaining the Dimensions and Components of Ambi/ tridexterity Universities in Iran

**Rasoul Hosseinzadeh Arablouyekan** Ph.D. Student, Department of Public Administration, Faculty of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

**Farajollah Rahnavard**<sup>1</sup> Professor, Department of Public Administration, The Institute For Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

**Alireza Alinezhad**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Received: 23/Jul/2024 | Accepted: 24/Nov/2024

## Abstract

**Purpose:** The current research aimed to determine the dimensions and components of ambi/ tridexterity universities in Iran.

**Methodology:** The study was based on interpretive paradigm. It was also developmental in terms of its applied purpose, descriptive in terms of the nature of method, and qualitative in terms of fragmentary data. The statistical population consisted of the organizational experts and faculty members of the country's universities. A statistical sample of twenty-seven people was determined according to the characteristics and conditions required for the members of the Delphi panel and through the combination of targeted and accessible methods. To collect data, we applied closed and open-ended questionnaires and semi-structured interviews were used. Data were analyzed based on fuzzy Delphi approach and thematic analysis.

**Findings:** Based on the analysis of the interview texts, the dimensions of an ambi/ tridexterity university include: a. exploitation dimension with seven components of organizational intelligence, empowerment, social capital, talent management, communication, meritocracy and organizational culture; b. exploration dimension with five components of flexibility of human resources, opportunity creating leadership style, creativity and innovation, training and development, and strategic targeting; c. sustainability dimension with four components of sustainable regional growth, commitment to sustainability, environmental measures and explanation of sustainability criteria.

**Originality:** Findings show that ample studies exist in the field of ambidexterity; however, most of them have only looked at the concept of ambidextrous organization emphasizing more on the balance between or the combination of exploitation and exploration dimensions. While, the present research, in addition to dealing with the concept of ambidextrous university, has proposed the third dimension of "sustainability" as an innovation in the concept of ambidextrous university. As such, we have promoted the concept to trinaldextrous university.

**Keywords:** Ambidextrous University; Trinal University; Exploitation; Exploration; Sustainability.

1. frahnavard@imps.ac.ir

2. alinezhad@qiau.ac.ir

# عنوان مقاله: تبیین ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه‌های دو(سه)

## سوتوان در ایران<sup>۱</sup>

رسول حسین‌زاده عربلوی یکان<sup>۲</sup>، فرج‌اله رهنورد<sup>۳</sup>،  
علیرضا علی‌نژاد<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۲  
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۴

### چکیده:

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تعیین ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه‌های دو(سه)سوتوان در ایران انجام پذیرفت.

**طرح پژوهشی/ روش‌شناسی/ رویکرد:** پژوهش حاضر بر مبنای آبرانگاره تفسیرگرایی، از نظر هدف کاربردی توسعه‌ای، برحسب ماهیت روش از نوع توصیفی و برحسب نوع داده کیفی است. جامعه آماری کارشناسان خبره سازمانی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌هاست که نمونه آماری به تعداد ۲۷ نفر از بین آنها با توجه به ویژگی‌ها و شرایط مورد نیاز برای اعضای پانل دلفی و به روش ترکیبی یعنی دو روش هدفمند و در دسترس تعیین گردید. جهت جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه بسته و باز پاسخ و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر دو رویکرد دلفی فازی و تحلیل مضمون انجام گرفت. **یافته‌ها:** بر اساس تحلیل‌های متن مصاحبه‌ها، ابعاد دانشگاه دو(سه)سوتوان شامل بُعد بهره‌برداری با هفت مؤلفه هوش سازمانی، توانمندسازی، سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد، ارتباطات، شایسته‌سالاری و فرهنگ سازمانی؛ بُعد اکتشاف با پنج مؤلفه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، رهبری فرصت‌آفرین، خلاقیت و نوآوری، آموزش و توسعه و هدف‌گذاری راهبردی و بُعد پایداری با چهار مؤلفه رشد پایدار منطقه‌ای، تعهد به پایداری، اقدامات زیست‌محیطی و تبیین معیارهای پایداری استخراج شده است.

**ارزش/ اصالت پژوهش:** یافته‌ها نشان می‌دهد اگرچه پژوهش‌های فراوانی در زمینه دوستوانی انجام شده است؛ اما اغلب پژوهش‌های انجام‌شده از بُعد تعادل یا ترکیب ابعاد بهره‌برداری و اکتشاف به مفهوم سازمان دوستوان نگاه کرده‌اند، این در حالی است که در پژوهش حاضر علاوه بر اینکه مفهوم دانشگاه دوستوان مورد توجه قرار گرفته، بُعد سوم یعنی «پایداری» به عنوان نوآوری در مفهوم دانشگاه دوستوان شناسایی شده و مفهوم آن به دانشگاه سه‌سوتوان ارتقاء یافته است.

**کلیدواژه‌ها:** دانشگاه دوستوان، دانشگاه سه‌سوتوان، بهره‌برداری، اکتشاف، پایداری.

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین است.
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش برنامه‌ریزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) frahnavard@imps.ac.ir
۴. دانشیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. alinezhad@qiau.ac.ir

تغییر و تحول در شرایط نیازهای جامعه موجب تغییر و تحول در رسالت دانشگاه‌ها شده است. در واقع، دانشگاه‌ها نیز همچون اکثر سازمان‌ها در طی دهه‌های اخیر تغییرات قابل توجهی را که از محیط کار سرچشمه می‌گیرد، تجربه کرده‌اند که موفقیت و بقای آن‌ها را تهدید می‌کند. برخی از پژوهشگران معتقدند که دانشگاه‌ها از دو جهت دچار چالش عمده شده‌اند: از یک سو، ظهور و شکل‌گیری فناوری‌های نوین که باعث از رواج افتادن شیوه‌های گذشته شده است و از سوی دیگر، ذی‌نفعان در مطالبه خدمات جدید در زمان کوتاه که آن‌ها را جسورتر کرده است (Ho et al., 2005). بنابراین، رویکردها و راه‌حل‌های کهن منسوخ شده و دیگر پاسخگوی شرایط نوین و پویایی محیط نیست و نیازمند قابلیت‌ها و توانایی‌های جدید برای مقابله با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی است؛ بنابراین باید رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین رویکردهای سنتی شوند (Oliveira et al., 2012). این واقعیت‌ها ما را به سمت مفاهیم جدید در واکنش مؤثر و مفید به تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آن رهنمون می‌سازد که از آن با عنوان دوسوتوانی یاد می‌شود که طی سالیان اخیر مورد توجه پژوهشگران مختلف قرار گرفته است (Yu et al., 2014) و می‌تواند ضرورت تغییر در حوزه گسترده‌ای از سازوکارهای راهبردی و مدیریتی دانشگاه‌ها را ایجاد کند و موجب گسترش مرزهای ساختاری و ایجاد سازوکارهایی جهت تعامل با محیط بیرونی شود (Garcia-Hurtado et al., 2022). به عبارت دقیق‌تر، امروزه افزایش تعداد دانش‌آموختگان، بیکاری فزاینده و بحران اشتغال جوانان، تغییر در انتظارات متقاضیان دانشگاه‌ها، نیازهای متغیر بازارها، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مقابل نیازهای اجتماعی و موارد متعدد دیگر باعث شده دانشگاه‌ها از تمرکز بر آموزش‌های سنتی به سوی مدیریت دانش و به‌کارگیری آن در کارکردهای اقتصادی و اجتماعی حرکت کنند (Gholipour & Kahani Moghadam, 2016) که به شکل‌گیری ابزارهای حیاتی و راهبردی در آموزش عالی و نسل جدیدی از دانشگاه‌ها با عنوان دانشگاه دوسوتوان<sup>۱</sup> منجر شده است (Soares et al., 2018).

دوسوتوانی نیازمند اعمال واکنش سریع به تغییرات و نیازهای محیطی توسط دو اهرم اکتشاف و بهره‌برداری است (Azar et al., 2020). ترکیب مؤثر و سازگاری این دو اهرم با تأکید بر حال و آینده و تعادل یا ترکیب میان فرایندهای آن‌ها از نیازهای مهم سازمان‌های امروزی است که دستیابی به آن از طریق طراحی و ایجاد سازمان‌های دوسوتوان ممکن می‌گردد (Pourabedy et al., 2015).

عصاره راهبرد دوستوانی، توانمندی سازمان برای پاسخ سریع به تغییرات و استفاده از فرصت‌ها است. دوستوانی در اصل قابلیت پویایی است که بر اساس آن سازمان‌ها تلاش متناقص و پراکنده خود را بسیج، هماهنگ و یکپارچه می‌نمایند و منابع و دارایی‌ها را به واحدهای مختلف اکتشاف و بهره‌بردار اختصاص می‌دهند (O'Reilly & Tushman, 2013). درک اینکه سازمان‌ها چگونه تنش‌ها و کشمکش‌های ذاتی و تناقض‌گونه بین اکتشاف و بهره‌برداری را مدیریت می‌کنند، زمینه انجام پژوهش دوستوانی را شکل می‌دهد (Soares & Reis, 2021). با این اوصاف، توسعه و توجه به تغییرات ساختاری و عملکردی در دانشگاه‌ها، به‌عنوان سازمان‌هایی که تمایل به دوستوانی دارند، نیازمند تحقق رویکرد جدید در مدیریت دانشگاه‌هاست که همین امر یک چارچوب عملگرا و تغییرگرا و بازنگری و تنظیم مجدد ساختارهای درونی جهت ایفای نقش تازه‌تر را می‌طلبد که با تأکید بر رویکرد دوستوانی در دانشگاه‌ها و مدیریت آنها تقویت می‌شود (Nasereddin & Rababa, 2020). در واقع، در دانشگاه دوستوان ضمن تولید دانش و صیانت از آن، گام‌های عملی و مؤثری در جهت کاربرد آن در توسعه اجتماعی و اقتصادی سازمان‌ها و جوامع برداشته می‌شود. چنین دانشگاهی توانایی نوآوری، بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی، کار گروهی و پاسخگویی به چالش‌ها را دارد و درصدد تغییر و تحول در اصل کاربرد دانش از طریق تجاری‌سازی و رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی است (Garcia-Hurtado et al., 2022).

از نظر پژوهش‌های تجربی هم برای مسئله دوستوانی سازمانی، به‌ویژه در دانشگاه‌ها، به‌عنوان یک موضوع اساسی، تلاش‌های مطالعاتی و عملی صورت گرفته است. پیتراکا و سالیهویچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان دادند که دانشگاه‌ها در جهت دستیابی به توسعه پایدار و فراهم ساختن زمینه‌های استقلال و مسئولیت‌پذیری، علاوه بر مأموریت آموزش و پژوهش باید در جهت تبدیل شدن به دانشگاه کارآفرین و عمل‌گرا تلاش کنند. سوارز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) مطرح کردند حرکت دانشگاه‌ها برای ارتقای شاخص‌های دوستوانی مبتنی بر فرایند چهارمرحله‌ای شامل شکل‌گیری، ساختاریافته، نیمه‌توسعه‌یافته و توسعه‌یافته اتفاق می‌افتد که ضروری است برای گذر از هر مرحله برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مطلوب انجام شود. درحالی‌که این مسئله در بیشتر دانشگاه‌ها در همان گام‌های ابتدایی فراموش می‌شود. گارش-هورتادو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) بیان کردند دوستوانی سازمانی به‌سختی در محیط‌های دانشگاهی اتفاق می‌افتد و لازمه آن تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است و این در حالی است که به‌طور سنتی عملکرد دانشگاهی بیشتر

1. Peterka & Salihovic
2. Soares
3. Garcia-Hurtado

بر رویکرد اکتشاف متمرکز بوده و کمتر عملگرا محسوب می‌شود. **فورت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)** بیان کردند چالش دانشگاه‌ها در مسیر دوسوتوانی، حفظ پویایی کارآفرینی، جهت‌گیری یادگیری و متعادل کردن اقدامات پایدار است. همچنین براساس نتایج پژوهش **رشیدی (۲۰۱۸)** دانشگاه‌ها برای رسیدن به اهداف خود با چالش‌ها و مسائل راهبردی مختلفی از جمله مشکلات فرهنگی، گسترش بی‌رویه دوره‌های آموزشی، پایین آمدن کیفیت آموزش و فقدان هدف‌گذاری و نبود فرصت‌های بالندگی روبه‌رو هستند. گسترش کمی نظام آموزش عالی بدون توجه به ظرفیت‌های موجود و توان بافت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه، کاهش کیفیت نظام آموزش عالی را به دنبال دارد که نتیجه آن، کاهش کیفیت آموزش در مراکز آموزش عالی و صدور مدارکی است که از پشتوانه تخصصی و تعهدی کافی برخوردار نیستند (این نشان‌دهنده رویکرد تک‌سوتوانی در نظام آموزش عالی کشورمان است). **علامی و همکاران (۲۰۲۱)** نیز در پژوهش خود بیان کردند دوسوتوانی سازمان‌های آموزشی به توانایی آنها در اجرای اقدامات آموزشی و فعالیت‌های راهبردی رقابتی و نوآورانه اشاره دارد که در دانشگاه‌های کشور ما، به دلیل تمرکز بر مأموریت سنتی، که نمودی از حرکت تک‌سوتوانی است، با مشکل مواجه هست.

از طرف دیگر باید توجه شود، مدیریت دانشگاه‌ها مهم‌ترین و پیچیده‌ترین موضوع در اداره امور آموزش عالی در هر کشوری هستند. در کشور ما نیز با عنایت به چشم‌انداز ۱۴۰۴ و نیز اسناد فرادستی راهبردی در حوزه آموزش عالی، اهداف تعالی و پیشرفت کشور در صحنه علم و فناوری و روابط بین‌المللی با ترویج پژوهش و دسترسی به مرزهای دانش و تعمق ارزش‌های دینی، تربیت نیروی انسانی متخصص جهت احراز مسئولیت‌های علمی و اجرایی کشور و تحکیم پیوند بین دانشگاه و صنعت در نظر گرفته می‌شود (**Alikhani, 2010**) و در این میان دانشگاه‌هایی در دستیابی به این اهداف و راهبردها موفق خواهند شد که با اتخاذ تصمیم‌های مناسب و طراحی ساختار پویا و با به‌کارگیری توانمندی‌ها و قابلیت‌های موجود و کشف قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدید، قادر به مقابله با چالش‌های فرارو باشند و با اتخاذ سیاست‌های درست به سوی دانشگاه دوسوتوان حرکت نمایند و خود را با شرایط واقعی جامعه وقف دهند؛ بنابراین دانشگاه‌ها از یک سو باید بر آموزش، پژوهش و توسعه، کارآفرینی و ایجاد نوآوری‌های علمی متمرکز شوند و از سوی دیگر با واکنش مؤثر و مفید به تغییرات و کسب مزیت رقابتی از فرصت‌های حاصل از آن در جهت حل معضلات و مشکلات جامعه گام بردارند. با عنایت به دغدغه‌های موجود و درک لزوم توجه به فرصت‌ها و مسئولیت دانشگاه‌ها در رفع معضلات جامعه، تنها با کمک دوسوتوانی می‌توان

1. Forte

راه‌حلی برای مشکلات و چالش‌های ارائه داد. بنابراین شناسایی جنبه‌های متعدد دانشگاه‌های دوسوتوان می‌تواند در پر کردن این خلاء تأثیرگذار باشد که این مسئله به‌عنوان دغدغه برای محقق مطرح گردید تا به دنبال پاسخ این پرسش اصلی باشد که ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه‌های دوسوتوان در ایران کدام‌اند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم دوسوتوانی سازمانی

دوسوتوانی واژه‌ای لاتینی متشکل از دو جزء است؛ یکی به معنای (دوسو، دو سمت) و دومی به معنای (چیرگی و مهارت چابکی<sup>۲</sup>) و در اصطلاح به معنی بهترین روش استفاده از دو دست به صورت برابر است. در سطح روان‌شناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست با مهارت‌های مساوی دارند، دوسوتوان نامیده می‌شوند (Moradi et al., 2014). استفاده از هر دو دست ابتدا برای متخصصان کسب‌وکار عجیب به نظر می‌آمد اما منظور این است که می‌خواهیم آینده کسب‌وکارمان را با بیشترین انرژی و با استفاده از هر دودست بسازیم که به‌عنوان استعاره‌ای برای سازمان‌هایی است که به‌طور هم‌زمان در اکتشاف و بهره‌برداری مهارت دارند (Simsek, 2009).

دوسوتوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت و مرتبط با کسب مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمانی و عملکرد است که برای اولین بار توسط دانکن<sup>۳</sup> (۱۹۷۶) پیشنهاد شد و مارچ<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) آن را در ادبیات یادگیری سازمانی و بر مبنای مشاهداتی، که سازمان‌ها تمایل به تمرکز بر توانایی‌های بهره‌برداری یا اکتشاف دارند، توسعه داد. وی معتقد بود سازمان‌ها به بهره‌برداری و اکتشاف نیاز دارند تا فرایندهای یادگیری سازمانی خود را کارآمد و اثربخش نمایند. ترکیب و متعادل کردن فرایندهای بهره‌برداری و اکتشاف، اساس ایده دوسوتوانی سازمانی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به‌طور هم‌زمان خلاق و سازگار باشند و درعین حال کسب‌وکار خود را به روشی رایج و مرسوم اداره کنند (Lis et al., 2018). از طرف دیگر، باتوجه به اهمیت موضوع دوسوتوانی سازمانی و کارکردهای مختلف آن، در مبانی نظری به مفاهیم دوسوتوانی ساختاری و مفهومی پرداخته شده است. دوسوتوانی ساختاری مستلزم توجه جداگانه بر بخش‌های تخصصی و هدفمند

1. Ambi
2. Dexterity
3. Duncan
4. March

در بهره‌برداری و اکتشاف فعالیت‌های بنیادی یک سازمان است که به‌طور مستقل انجام می‌شود (Sartori & Garrido, 2023). از آنجایی که انواع فعالیت‌های دخیل در ساختارهای اکتشاف و بهره‌برداری متفاوت‌اند، سازوکارهای سازمانی همچون فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، اقدامات کارایی و اثربخشی باید متفاوت باشند (Yunita et al., 2023). دوستوانی مفهومی از ویژگی‌های زمینه‌ای در فعالیت‌های سازمان منتج شده و به توانایی رفتاری افراد مربوط است. در این رویکرد دوستوانی مستلزم تقسیم منابع برای مدیریت فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری به‌طور هم‌زمان است (Dzenopoljac et al., 2024).

از آنجاکه ساختار دوگانه به‌طور مستقل عمل می‌کند، ناتوانی در یکپارچه‌سازی ممکن است نتایج نامطلوبی به همراه داشته باشد. ایجاد واحدهای فرعی جداگانه برای اکتشاف و بهره‌برداری اهمیت چندانی ندارد. مهم‌ترین عامل، توانایی یکپارچه‌سازی واحدهای اکتشاف و بهره‌برداری است. بنابراین نقش مدیران ارشد برای مقابله با چالش‌های یکپارچه‌سازی در برطرف کردن تناقض بین اکتشاف و بهره‌برداری با تدوین راهبردهایی در سطح سازمانی برای مدیریت مناسب این‌گونه تنش‌ها بسیار مهم است (Fourne et al., 2019). بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده در موضوع دوستوانی، ابتدا رویکرد ساختاری که به دنبال جدایی فاصله‌ای میان اکتشاف و بهره‌بردار بود، پیشنهاد گردید و مورد بررسی قرار گرفت. بعدها رویکرد سازگاری که طی آن از دوستوانی درون بستر یک واحد سازمانی حمایت می‌شد، ارائه گردید (Al-Ani et al., 2023). باتوجه‌به رویکردهای متعدد در خصوص مفهوم دوستوانی سازمانی، در جدول (۱) جمع‌بندی تعاریف مطرح‌شده برای دوستوانی سازمانی ارائه شده است.

جدول ۱: تعاریف دوستوانی سازمانی

ردیف	منبع	تعریف
۱	Tushman & O'Reilly (1996)	سازمان‌های دوستوان سازمان‌هایی هستند که در به‌کارگیری هم‌زمان تغییرات متحولانه و بنیادی توانمند هستند (توانایی مدیریت تغییرات بنیادی و تدریجی).
۲	Gibson & Birkinshaw (2004)	دوستوانی نوعی توانایی سازمانی در همسویی و کارایی در پاسخ به تقاضاهای بازار و هم‌زمان سازگاری با تغییرات محیطی است.
۳	Pellegrinelli (2015)	سازمان دوستوان سازمانی است که توانایی مدیریت مؤثر کسب‌وکار امروز و درعین‌حال هم‌زمان قدرت تطابق با محیط درحال‌تغییر را دارد.
۴	Lis et al. (2018)	دوستوانی نوعی قابلیت درونی در فرایند یادگیری و عملکرد سازمان‌ها محسوب می‌شود که از طریق قابلیت‌های موجود سازمانی در جهت سازگاری با شرایط درحال‌تغییر آینده، مسیر حرکت سازمان را مشخص می‌کند.

## ادامه جدول ۱: تعاریف دوستوانی سازمانی

ردیف	منبع	تعریف
۵	Clauss <i>et al.</i> , (2021)	دوستوانی ظرفیت‌های مدیریت در شرایط مبهم است که به‌طور هم‌زمان فرایندهای سازمانی را از طریق نوآوری‌های تدریجی و بنیادی اداره می‌کند.
۶	Cao & Jiang (2022)	دوستوانی سازمانی توانایی سازمان در ایجاد، پیگیری و کاربرد هم‌زمان دانش موجود و تشخیص، کشف و توسعه دانش جدید محسوب می‌شود.
۷	Ochie <i>et al.</i> , (2022)	دوستوانی سازمانی اشاره به تعادل در عملکرد مبتنی بر دو بخش اکتشاف و بهره‌برداری دارد؛ اکتشاف شامل اقدامات نوآورانه در چارچوب پژوهش و توسعه است که مزیت رقابتی محسوب می‌شود و موفقیت سازمان در آینده را تضمین می‌کند. بهره‌برداری نیز مربوط به بهبود و بهینه کردن رویه‌ها و ابزارهای کاری در جهت حفظ وضعیت موجود برای ادامه فعالیت است.
۸	Sartori & Garrido (2023)	دوستوانی سازمانی به ظرفیت‌ها، اقدامات و رویکردهایی توجه دارد که به دنبال حفظ موفقیت‌آمیز شرایط موجود و خلق نوآوری برای آینده باشد. ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری اساس دوستوانی است.
۹	Dzenopoljac <i>et al.</i> , (2024)	سازمان‌های دوستوان محیط را تغییر می‌دهند و به اختصاص منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌های نامطمئن تمایل دارند. این سازمان‌ها ایده‌های جدید و خلاقانه‌ای را که می‌تواند به تغییرات در بازار به شیوه‌ای فعال و با پیش‌بینی تقاضای آتی منجر شود، بررسی می‌کنند.
۱۰	Forte <i>et al.</i> , (2024)	دوستوانی اساس انطباق فرایندهای اکتشافی (رادیکال) و بهره‌برداری (تدریجی) سازمان به‌طور هم‌زمان است که با تشویق جهت‌گیری‌های کارآفرینانه به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا نوآوری کنند، کسب‌وکارهای جدید ایجاد کنند و عملیات خود را تجدید کنند.

(منبع: مطالعات پژوهشگر)

به‌هرحال می‌توان چنین نتیجه گرفت که در سال‌های اخیر کاربرد واژه دوستوانی در پژوهش‌ها به‌سرعت افزایش یافته است، به‌طوری‌که حوزه‌های چندگانه پژوهش را پوشش می‌دهد (Simsek, 2009). پژوهشگران در رشته‌هایی همچون اقتصاد، مدیریت، و نظریه سازمان و مدیریت راهبردی پذیرفته‌اند که دوستوانی به‌عنوان یک استعاره در توصیف قابلیت‌های سازمان به کار گرفته می‌شود (Moradi *et al.*, 2014). به‌علاوه، سازمان‌ها برای رشد، توسعه، افزایش عملکرد، نوآوری، بالندگی و توان رقابت‌پذیری در محیط متغیر و پویای امروزی به قابلیت دوستوانی سازمانی نیاز دارند (Cao & Jiang, 2022).



## مفهوم دانشگاه دوستوان

مفهوم دوستوانی در دانشگاه‌ها مستقیماً متأثر از مبانی نظری سازمان دوستوان است و چارچوب نظری آن نیز از مفاهیم و اصول بنیادین آن سرچشمه می‌گیرد. باتوجه به تغییرات سریع فناوری، شرایط محیطی و جهانی شدن، بسیاری از مؤسسات همچون دانشگاه‌ها به دنبال این هستند که چگونه خود را با شرایط جدید تطابق دهند و به عملکرد بالاتری دست یابند (Moradi et al., 2015). دوستوانی سازمانی دربارهٔ عملکرد و بقای سازمانی مورد بحث است. برای ایجاد تحول در دنیای کنونی نیازمند شرکت‌ها و سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌های دوستوانی هستیم که هم‌زمان قابلیت‌های جدید و ضروری مورد نیاز برای رقابت در محیط پویا و استفادهٔ بهینه از فرصت‌ها را توسعه دهند و از قابلیت‌های خود بالاترین میزان بهره‌برداری را ببرند و عرصه را برای رشد و توسعه و نوآوری فراهم نمایند. امروزه دانشگاه‌ها فراتر از دو مأموریت سنتی خود، یعنی آموزش و پژوهش، سهم مهمی در توسعهٔ اقتصادی جامعه دارند، دانشگاه‌ها نه تنها می‌توانند برای جامعه ثروت تولید کنند بلکه این توانایی را دارند که منابع بیشتری برای مأموریت‌های دیگر هم ایجاد کنند (Cao et al., 2009). در همین راستا، سیاست‌های دولتی، افزایش رقابت جهانی و فشارهای فزاینده برای نوآوری، دانشگاه‌ها را به بازیگران اقتصادی از طریق رسالت‌محوری و درعین حال در دست داشتن نبض بازار سوق داده است. در نتیجه، دانشگاه‌ها هم به‌عنوان بازیگران اقتصادی، که باید به کارایی داخلی دست یابند، و هم بازیگران اجتماعی بخشی از شبکه‌های همکاری با حوزه‌های دولتی و خصوصی هستند (Yuan et al., 2022). لاران- جورج و آندرادس- پنا (۲۰۱۷) چالش‌های جدیدی، که دانشگاه‌ها در سال‌های گذشته با آن مواجه شده‌اند، تحلیل کردند و بر ضرورت یکپارچه‌سازی اصول مسئولیت اجتماعی در دانشگاه‌ها تأکید نمودند.

ونکاتارمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نقش اساسی دانشگاه‌ها را در ایجاد سرمایهٔ انسانی شایسته با مهارت‌های کارآفرینی و نوآوری تحلیل کردند و تبیین کردند برای دستیابی به این هدف، دانشگاه به نوسازی برنامه‌های تحصیلی، پیکربندی مجدد فرایندها، به‌کارگیری ابزار و شیوه‌های آموزشی نوآورانه و توسعهٔ مشارکت‌های خصوصی و دولتی نیاز دارد. چانگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، معتقدند که دوستوانی نقش اساسی برای دانشگاه‌ها دارد تا به‌طور هم‌زمان علاوه بر نشر و تجاری‌سازی پژوهش، فعالیت‌های کارآفرینانه و تجاری بیشتری را دنبال کند. همچنین دانشگاه‌ها می‌توانند

1. Larran-Jorge & Andrades-Pena
2. Venkataraman
3. Chang

از طریق کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، باعث توسعه اقتصادی و اجتماعی منطقه شوند (Centobelli et al., 2019). رفتار مدیران و تمرکز آنها بر فناوری و ارتباطات به‌طور قابل توجهی بر فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری دانشگاه تأثیر می‌گذارد و همچنین دانشگاه‌ها به‌طور مداوم شایستگی‌های خود را با محیط پویای کسب‌وکار از طریق فعالیت‌های اکتشافی تطبیق می‌دهند (Etzkowitz, 2016). پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از آن است که رهبری دانشگاهی مثبت و پاسخگو، بهره‌برداری و اکتشاف دانش، مهارت و فرایندهای موجود و جدید را تسهیل می‌کند. در مجموع، دانشگاه‌ها باید به سازمان‌های دوسوتوان تبدیل شوند که هدفشان انجام کارهای درست است به‌جای آنکه کارها را به‌درستی انجام دهند (Guerrero et al., 2015). این نگرش آنها را قادر می‌سازد تا برای پاسخ به تغییرات بازار با ایجاد، تجاری‌سازی و پیکربندی مجدد منابع ارزشمند پویا باقی بمانند که نشان‌دهنده تحقق دانشگاه دوسوتوان است (Teece et al., 2016).

### پیشینه پژوهش

بررسی مبانی نظری و مطالعاتی که در داخل و خارج کشور در خصوص سازمان دوسوتوان انجام گرفت، نشان می‌دهد پژوهش مشابهی که با کلیدواژه «دانشگاه دوسوتوان» و در راستای عنوان پژوهش حاضر باشد، وجود ندارد. با این وجود، پژوهشگر به‌عنوان مبانی تجربی به دنبال مطالعاتی بود که در راستای کلیدواژه‌های اصلی پژوهش یعنی «دوسوتوانی سازمانی» و «سازمان دوسوتوان» یا در حوزه «دوسوتوانی در دانشگاه یا آموزش عالی» انجام شده باشد که در ادامه به چند نمونه از این مطالعات در قالب پیشینه پژوهش پرداخته شده است.

#### جدول ۲: پیشینه تجربی پژوهش

نام پژوهشگر (سال)	نتایج پژوهش
Forte et al., (2024)	گرایش کارآفرینی به‌طور مستقیم و باواسطه دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد تحصیلی تأثیر می‌گذارد. در مقابل، گرایش یادگیری مستقیماً بر عملکرد تحصیلی تأثیر نمی‌گذارد. بنابراین، دوسوتوانی به‌عنوان یک ساختار مرتبط برای میانجی‌گری گرایش کارآفرینی و گرایش یادگیری در عملکرد دانشگاهی در مؤسسات آموزش عالی مدنظر قرار می‌گیرد.
García-Hurtado et al., (2024)	عملکرد دوسوتوانی دانش در دانشگاه مشروط به طراحی سامانه‌های اندازه‌گیری عملکرد در چهار بُعد ظرفیت جذب دانش، سیستم شاخص‌سازی، پاداش‌دهی و ساختارهای منعطف است. همچنین عملکرد پژوهشی و شهرت علمی به‌عنوان بُعد اکتشاف و انتقال فناوری و کاربرد آن به‌عنوان بُعد بهره‌برداری در دانشگاه ایبری آمریکا موفقیت‌آمیز است.

## ادامه جدول ۲: پیشینه تجربی پژوهش

نتایج پژوهش	نام پژوهشگر (سال)
در زمینه تبدیل دانشگاه‌های سنتی به سازمان‌های دوستوان، مفاهیم مدیریت یکپارچه می‌تواند نقش مهمی در تضمین اکتشاف متوازن و بهره‌برداری از فرصت‌ها ایفا نماید.	Sliz & Dobrowolska (2023)
دوستوانی سازمانی به‌سختی در بافت دانشگاهی ایجاد می‌شود، جایی که بیشتر فعالیت‌های دانشگاه مستلزم آگاهی از مرزهای فناوری است و انتظار می‌رود تحلیل و درک این دو بُعد (اکتشاف و بهره‌برداری) و تأثیر مثبت آنها بر کارآفرینی مورد توجه قرار گیرد.	Garcia-Hurtado et al., (2022)
راهبردها به‌عنوان اهرم‌هایی از قابلیت‌های پویا برای تقویت اکتشاف فرصت‌های جدید و درعین حال تقویت‌کننده و غنی‌سازی بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود عمل می‌کنند. همچنین دوستوانی سازمانی اشاره به تعادل در عملکرد مبتنی بر دو بخش اکتشاف و بهره‌برداری دارد.	Ochie et al., (2022)
نوآوری فناورانه به‌عنوان انباشت فناوری است که از وضعیت فعلی مؤسسات آموزشی در جهت بهبود روند ارائه خدمات تکامل می‌یابد و اجازه می‌دهد تا به ارتقای کیفیت آموزشی برسد. چنین فرایندی در راستای دوستوانی سازمانی در مؤسسات آموزشی ایجاد می‌شود و در جهت بلوغ سازمانی اتفاق می‌افتد.	Soares & Reis (2021)
ارتباط نزدیک‌بین کارآفرینی راهبردی و ابعاد آن (مدیریت فرصت‌های کارآفرینی، مدیریت منابع کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینی) با دوستوانی سازمانی در دانشگاه وجود دارد. همچنین نتایج پژوهش آنها نشان داد ارزیابی، حمایت و آموزش کارآفرینی به فعالیت حیاتی برای مدیران، سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان دانشگاه تبدیل شده است.	Nasreddin & Rababa (2020)
دوستوانی در مؤسسات آموزش عالی در یک پیوستار چهار سطحی از شکل‌گیری، ساختاریافته، نیمه‌توسعه‌یافته تا توسعه‌یافته ادامه دارد و جایگاه هر کدام از مؤسسات آموزش عالی برزیل در این پیوستار مبتنی بر فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری تعیین می‌شود. همچنین نتایج نشان داد دوستوانی سازمانی بر کیفیت خدمات آموزشی در مؤسسات آموزش عالی تأثیرگذار است.	Soares et al., (2018)
شاخص‌های منابع انسانی مدل دوستوان سازمانی که عمدتاً به فرهنگ سازمانی و فردی اشاره دارد، نشان‌دهنده نقش تأثیرگذار درونیات افراد و سازمان در اجرای یک مفهوم جدید است. در بُعد سرمایه اجتماعی نکته قابل توجه اولویت بالای شاخص بازنگری فرایندها و مؤلفه‌های اجتماعی در مجموع شاخص‌های سازمان دوستوان است.	Vahedi et al., (2022)
الگوی تجاری‌سازی دانش مبتنی بر دوستوانی سازمانی در قالب بُعد شامل تجاری‌سازی دانش مبتنی بر دوستوانی ساختاری، دوستوانی مدیریتی، دوستوانی زمینه‌ای و دوستوانی نوآوری و ۱۰ مؤلفه شامل جدایی مکانی، ساختارهای موازی، حمایت‌های مدیران، اقدامات توانمندساز مدیر، اقدامات انگیزشی مدیر، اقدامات فرصت‌آفرین مدیر، نهادی، فرد، نوآوری اکتشافی و نوآوری بهره‌بردارانه شناسایی شدند.	Yaghubi et al., (2021)
عوامل ساختاری و فرایندی به ترتیب به‌عنوان تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عامل بر دوستوانی سازمان‌های آموزشی قلمداد می‌شود.	Allami et al., (2021)

دوسوتوانی مبتنی بر کارکردهای سازمانی، زمانی رخ می‌دهد که واحد کسب‌وکار یا سازمان، اکتشاف‌گر و هم‌زمان با آن بهره‌بردار باشد. چنین سازمان‌هایی از توانایی و زمینه‌تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) به اندازه‌تمرکز بر فرصت‌های آینده (اکتشاف) برخوردارند. با این وجود، اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در این خصوص بیشتر از بُعد تعادل یا ترکیب ابعاد بهره‌برداری و اکتشاف یا از بُعد نوآوری و/یا ساختاری به مفهوم سازمان دوسوتوان نگاه کرده‌اند، درحالی‌که در پژوهش حاضر، رویکرد متفاوتی مدنظر قرار گرفته است و به‌جای پرداختن به موضوع سازمان دوسوتوان از ابعاد مشخص یعنی بهره‌برداری و اکتشاف با مؤلفه‌های خاص که یک رویکرد مرسوم محسوب می‌شود، تلاش شد که عوامل سازمانی در سطح فردی، سازمانی و حتی محیطی به‌عنوان مؤلفه‌های سازمان دوسوتوان تعیین گردد.

## روش‌شناسی پژوهش

از دید روش‌شناسی پژوهشگران بر این باورند که روش پژوهش کیفی بینش عمیق‌تری در قبال پدیده‌های فرایندی فراهم می‌سازد. یکی از مشخصه‌های پژوهش کیفی، تعامل بالا بین پژوهشگر و محیط پیرامونی است و درک عمیقی از مسئله پژوهش را فراهم می‌آورد (Bluhm et al., 2011). با وجود این، هر روش پژوهشی از یکسری مبانی معرفتی پیروی می‌کند. شناخت این مبانی به پژوهشگر کمک می‌کند تا نوع ابرانگاره<sup>۱</sup> پژوهشی را که به‌تبع آن رویکردهای پژوهشی طراحی می‌شود، تعیین کند و روش‌شناسی خود را انتخاب نماید. در این راستا، پژوهش حاضر بر مبنای ابرانگاره تفسیرگرایی انجام گرفته است. پژوهشگر تفسیری به شناخت اساس جهان روزمره (رفتار اجتماعی) علاقه‌مند است که در این زمینه از فهم افراد متخصص و آشنا با پدیده بهره می‌برد. بر اساس دیدگاه‌های فلسفی تفسیرگرایان، معنا همواره به صورت اجتماعی خلق می‌شود و برآمده از متن کنش‌های متقابل با جامعه انسانی است؛ از این‌رو فرایند استدلال در پژوهش کیفی، فرایندی استقرایی است و بر خلق معنا از دل داده‌های میدانی تکیه دارد که از این رویکرد در پژوهش حاضر بهره گرفته شده است.

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای است. زیرا هدف پژوهش‌های کاربردی توسعه دانش کاربردی در زمینه‌ای خاص است. در واقع، پژوهش‌های کاربردی به سمت کاربرد علمی دانش هدایت می‌شوند و با استفاده از نتایج پژوهش‌های بنیادی به‌منظور بهبود و به‌کمال رساندن رفتارها، روش‌ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می‌شود.

۱. معادل مصوب فرهنگستان زبان و ادب فارسی برای واژه پارادایم

پژوهش‌های توسعه‌ای نیز در پی کشف حوزه‌های جدید مبتنی بر الگوهای گذشته هستند. در پژوهش حاضر تمرکز بر الگوهای گذشته در کنار کشف حوزه‌های جدید مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت روش نیز، از نوع توصیفی و از شاخه تحلیلی - تفسیری محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش کارشناسان خیره سازمانی و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها هستند که دانش و تخصص کافی در زمینه علوم مدیریت و حداقل ۱۰ سال سابقه کار اجرایی داشته باشند که مشارکت‌کنندگان باتوجه به ویژگی‌ها و شرایط مورد نیاز برای اعضای پانل دلفی از بین آنها تعیین گردید. مبتنی بر نظر **ویندل**<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در بیشتر مطالعات ۱۵ تا ۳۵ نفر برای انجام روش دلفی کافی است که در پژوهش حاضر باتوجه به معیارهای تعیین شده، پرسشنامه اولیه برای ۵۰ نفر (۲۵ نفر از کارشناسان خیره سازمانی و ۲۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه) فرستاده شد و پس از دریافت پاسخ و ارزیابی علاقه‌مندی آنها به مشارکت در نظرسنجی و پاسخ‌دهی به پرسشنامه‌های دلفی و پاسخگویی به پرسش‌ها تا آخر فرایند دلفی، نظر ۲۷ نفر در تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش مدنظر قرار گرفت. همچنین برای انتخاب افراد از روش نمونه‌گیری ترکیبی یعنی دو روش هدفمند و در دسترس استفاده شد. لازم به توضیح است که مشارکت‌کنندگان برای هر دو مرحله دلفی فازی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته یکسان بودند؛ اما روند مصاحبه‌ها تا رسیدن به کفایت نمونه با معیار اشباع نظری ادامه یافت. در واقع، با ۲۷ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت که از مصاحبه ۲۵ به بعد تکرار در اطلاعات مشاهده شد، ولی برای اطمینان بیشتر انجام مصاحبه تا بیست و هفتمین نفر ادامه یافت. آمار جمعیت‌شناختی خبرگان شامل مدرک تحصیلی، سابقه فعالیت و سمت در **جدول (۳)** آورده شده است.

جدول ۳: آمار جمعیت‌شناختی خبرگان در بخش کیفی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های فردی
۱۴/۸	۴	کارشناسی ارشد
۸۵/۲	۲۳	دکتری
-	-	۱۰ تا ۱۵ سال
۶۲/۹	۱۷	۱۵ تا ۲۰ سال
۳۷/۱	۱۰	بالای ۲۰ سال
۲۹/۶	۸	کارشناسان خیره سازمانی
۷۰/۴	۱۹	اعضای هیئت علمی دانشگاه

در پژوهش حاضر برای دستیابی به توافق دیدگاه خبرگان، از ابزار پرسشنامه بسته و باز پاسخ استفاده شد که هدف از آن «غربالگری» ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای شناسایی شده یا «پیش‌بینی یا شناسایی» مقوله‌های جدید بود. ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت و مجموعه‌ای از نماگرها در دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف با مجموعه مؤلفه‌های مدیریتی، سازمانی و... مورد شناسایی قرار گرفت و فرایند اجرای پژوهش از طریق ارسال پرسشنامه بسته و باز پاسخ و اخذ پاسخ تا رسیدن به نتیجه یعنی تعیین ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دوسوتوانی در دانشگاه‌های ایران ادامه یافت. قابل توجه است که در حوزه ابعاد دانشگاه دوسوتوان به دلیل شناسایی انبوهی از نماگرهای خارج از دو بعد «بهره‌برداری» و «اکتشاف» از رویکرد ترکیبی استفاده شد. درواقع، پژوهشگر در مرحله دوم علاوه بر پرسشنامه بسته و باز پاسخ، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نیز استفاده نمود که نهایتاً، حوزه گسترده‌ای از متن مصاحبه‌ها به دست آمد و کدگذاری گزاره‌های جدید بدون محدودیت و با تفکری باز و به شیوه‌ای روشمند انجام گرفت و مضامین اولیه ایجاد گردید که متناسب با روند اجرای پژوهش از تحلیل مضمون استقرایی براون و کلارک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) استفاده شد و در پایان از ۷۸ کد مستخرج اولیه، ۱۸ کد باز و چهار مضمون فرعی شناسایی شد و بعد «پایداری» به عنوان مضمون اصلی و بعد سوم دانشگاه دوسوتوان تعیین و مفهوم «دانشگاه دوسوتوان» به «دانشگاه سه‌سوتوان» ارتقاء یافت.

ارزیابی اتکاپذیری از جمله مهم‌ترین مباحث در پژوهش‌های علوم اجتماعی است. درواقع، داده‌ها و تفسیرهای مناسب و موثق از آنها، بر اساس معیارهای مختلف در تفسیرگرایی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. گوبا و لینکلن<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) مفهوم «قابلیت اعتماد» را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی پژوهش‌های کیفی مطرح کردند که شامل چهار عنصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید است که با بازبینی در زمان جمع‌آوری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به افراد پاسخ‌گو مورد تأیید قرار می‌گیرد. در پژوهش حاضر برای بررسی روایی سعی بر ایجاد و تهیه پرسش‌ها در پرسشنامه دلفی فازی و نیز پرسش‌های باز در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با پشتوانه ادبیات و پیشینه پژوهش بوده است. همچنین برای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شد و برای رسیدن به قابلیت اعتماد، علاوه بر بازگرداندن گفتار مصاحبه‌شونده به ایشان برای تأیید، تمام مفاهیم، مقولات و عوامل استخراج‌شده از مصاحبه توسط مصاحبه‌گران تأیید گردید.

1. Braun and Clarke
2. Guba and Lincoln

پایایی میزان ثبات، دقت و تکرارپذیری یک روش یا فرایند را نشان می‌دهد. پژوهشی پایا است که نتایجی مشابه، دقیق و قابل اعتماد از یک رشته از پدیده‌ها (داده‌ها) صرف نظر از زمان، موقعیت‌ها و افراد حاصل شود. در این پژوهش برای رسیدن به پایایی دو راهکار به کار برده شد (۱) سازماندهی و استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ (۲) استفاده از کارگروهی راهنما شامل استادان راهنما برای ارزیابی کیفیت مصاحبه‌ها و نتایج کدگذاری داده‌ها. بنابراین، زمانی که اعضای کارگروه با یکدیگر درباره پدیده‌ای اجماع داشتند، نتایج مورد تأیید قرار می‌گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در راستای پاسخگویی به پرسش پژوهش که ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دوستوانی در دانشگاه‌های ایران کدام‌اند، ارائه شده است. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر به ترتیب شامل دور اول روش دلفی فازی، تحلیل مضمون و مرحله دوم تا چهارم دلفی فازی است. در این راستا، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های دوستوان از توانایی و زمینه تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) به اندازه تمرکز بر فرصت‌های آینده (اکتشاف) برخوردارند. در واقع، در پژوهش‌های مرتبط با سازمان دوستوان، دو بُعد بهره‌برداری و اکتشاف با مجموعه مؤلفه‌های مدیریتی، سازمانی و... مورد توجه قرار گرفته است. در **جدول (۴)** ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای سازمان دوستوان که از ادبیات و پیشینه پژوهش شناسایی شده است، نشان داده می‌شود.

جدول ۴: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای سازمان دوستوان حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع	نماگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
García-Hurtado et al., (2024)	ذخیره دانش و اطلاعات مبتنی بر وضعیت موجود			
Nasereddin & Rababa (2020)	درک صریح از اصول و ارزش‌های بنیادین سازمان			
Vahedi et al., (2022)	جذب نخبگان و متخصصان		هوش سازمانی	
Yu et al., (2014)	دسترسی به دانش و اطلاعات بیشتر			
Soares & Reis (2021)	عمل مؤثر بر پایه ایجاد و انتشار دانش کاربردی			
Forte et al., (2024)	بهره‌برداری از تمام نیروهای ذهنی و تفکرات داخلی			
Yaghubi et al., (2021)	ارتقای شغلی کارکنان مبتنی بر شایستگی دانشی			
Yaghubi et al., (2021)	اعتماد به توانایی افراد در حوزه‌های تخصصی			
Vahedi et al., (2022)	غنی‌سازی و توسعه شغلی کارکنان			
Sliz & Dobrowolska (2023)	توانمندسازی و به‌سازی قابلیت‌های متمایز افراد		سازمان دوستوان	بهره‌برداری
Dzenopoljac et al., (2024)	توانمندسازی براساس صلاحیت‌های علمی و دانشی		توانمندسازی	
Gibson & Birkinshaw (2004)	توانمندسازی و قابلیت پاسخ‌گویی مبتنی بر سیستم‌های پیچیده عملیاتی			
Ochie et al., (2022)	غنی‌سازی بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود			
Yaghubi et al., (2021)	بهبود و بهینه‌کردن رویه‌ها و ابزارهای کاری			
Soares & Reis (2021)	سازماندهی گروه‌های پژوهشی متنوع برای شناسایی و بهبود قابلیت‌ها		بهبود فرآیندها	
García-Hurtado et al., (2024)	توجه به کیفیت در فرایندها به‌جای کمیت‌گرایی			
Soares et al., (2018)	دادن فرصت به کارکنان برای بهبود روش‌های انجام کار			



ادامه جدول ۴: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای سازمان دوسوتوان حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع	نماگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
Yunito <i>et al.</i> , (2023)	نهادینه کردن افکار مثبت جهت شکل‌گیری سرمایه اجتماعی			
Vahedi <i>et al.</i> , (2022)	انتقال سرمایه اجتماعی به نسل‌های بعد	سرمایه اجتماعی		
Yunito <i>et al.</i> , (2023)	حمایت از ظرفیت‌های توسعه سرمایه اجتماعی			
Soares <i>et al.</i> , (2018)	اعتماد به ترکیب جدید و متنوع از نیروهای انسانی			
Vahedi <i>et al.</i> , (2022)	توجه به استعدادیابی و جانشین‌پروری			
Yaghubi <i>et al.</i> , (2021)	استفاده از افراد با مهارت‌ها و استعدادهای همگرا	مدیریت استعداد		
García-Hurtado <i>et al.</i> , (2024)	ایجاد روند رشد مثبت در بهره‌برداری از استعدادهای			
Forte <i>et al.</i> , (2024)	پرورش افراد با مهارت‌های چندگانه			
Centobelli <i>et al.</i> , (2019)	انتقال و جذب دانش در ارتباطات شبکه‌ای			
Vahedi <i>et al.</i> , (2022)	حضور شبکه‌های ارتباطی یکپارچه			
Vahedi <i>et al.</i> , (2022)	ترویج ارتباطات بلندمدت	ارتباطات		
Chang <i>et al.</i> , (2016)	استفاده از کانال‌های ارتباطی باز و موثر			
Yunito <i>et al.</i> , (2023)	ارتباط نزدیک و قابل اعتماد با افراد			
Etzkowitz (2016)	تلاش دسته‌جمعی و مشارکتی بر پایه ارتباطات همه جانبه			
Ochie <i>et al.</i> , (2022)	حمایت اخلاقی مدیران از تحقق شایسته‌سالاری			
Yuan <i>et al.</i> , (2022)	شایسته‌سالاری مبتنی بر توسعه منابع انسانی	شایسته‌سالاری		
Nasereddin & Rababa (2020)	برجسته کردن شایستگی فردی در واگذاری مسئولیت‌ها			
Allami <i>et al.</i> , (2021)	فرهنگ ارزیابی و حمایت از عملکرد گروهی			
Soares <i>et al.</i> , (2018)	فرهنگ‌سازی انجام فعالیت‌ها با روش‌های پویا و گروه‌های خودگردان	فرهنگ سازمانی		
O'Reilly & Tushman (2013)	فرهنگ تعامل هم‌افزا در راستای چشم‌انداز سازمانی			
Lis <i>et al.</i> , (2018)	هماهنگی ارزش‌ها در خرده‌فرهنگ‌های سازمانی			

ادامه جدول ۴: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای سازمان دوسوتوان حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	نماگرها	منابع
				Vahedi et al., (2022) مشارکت کارکنان در ارائه راهکارهای منعطف
			سازگاری بالا با تغییرات در محیط	Guerrero et al., (2015)
		انعطاف‌پذیری منابع انسانی	توانایی کارکنان در انجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها	García-Hurtado et al., (2024)
			واکنش مناسب با درک شرایط سازمان در تمام موقعیت‌ها	Cao & Jiang (2022)
			رهبری مبتنی بر راهبردهای کارآفرینی	Nasereddin & Rababa (2020)
			هدایت و کمک در روابط اجتماعی	Teece et al., (2016)
		رهبری تحول‌گرا	ضرورت تعهد و مسئولیت‌پذیری رهبران خارج از وظایف سازمانی	Yaghubi et al., (2021)
			رهبری تحول‌مبتنی بر مهارت‌های تحلیلی	Vahedi et al., (2022)
			توانایی شخصی رهبر برای الهام‌بخشی و پیش‌بینی و ساخت آینده	Forte et al., (2024)
	اکتشاف	سازمان دوسوتوان	به‌کارگیری سبک رهبری دانش‌گرا در سازمان	Forte et al., (2024)
			حمایت و تشویق نوآوری در فرایندهای سازمانی	García-Hurtado et al., (2022)
			انعکاس چالش‌های تحقق نوآوری‌های افزایشی	Soares & Reis (2021)
			اقدامات نوآورانه در چارچوب پژوهش‌های علمی	Ochie et al., (2022)
		خلاقیت و نوآوری	جذب دانش برای ایجاد و خلق نوآوری	Ochie et al., (2022)
			توانمندی تلفیق نوآوری در حوزه مختلف عملیاتی	García-Hurtado et al., (2022)
			آگاهی از تضاد فعالیت‌ها و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه	Yuan et al., (2022)
			حل چالش‌های سازمانی مبتنی بر خلق راهکارهای مؤثر	Vahedi et al., (2022)
			اعتماد مدیران به روش‌های ابداعی و خلاقانه کارکنان	Yuan et al., (2022)

ادامه جدول ۴: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای سازمان دوسوتوان حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع	نماگرها	مؤلفه‌ها	ابعاد	مفهوم
Nasereddin & Rababa (2020)	آموزش راهبردهای کارآفرینی و عملیاتی			
Yu et al., 2014	آموزش مهارت‌های حل مسئله در شرایط جدید			
Vahedi et al., (2022)	آموزش نیروهای اجرایی و توسعه شایستگی‌های کلیدی	آموزش و توسعه		
Yaghubi et al., (2021)	آموزش مهارت‌های عمومی مرتبط با کسب‌وکار			
Vakili et al., (2020)	ایجاد فرصت بازآموزی متناسب با نیاز حوزه کاری			
Dzenopoljac et al., (2024)	دیدگاه راهبردی در فرایندهای بلندمدت			
Cao & Jiang (2022)	توجه به الزامات بقای سازمان‌ها در آینده			
Yunito et al., (2023)	برنامه‌ریزی پویا و توجه به عدم قطعیت محیطی	هدف‌گذاری راهبردی	اکتشاف	سازمان دوسوتوان
Soares et al., (2018)	همسویی راهبردی در اهداف و مأموریت بخش‌ها			
Soares et al., (2018)	توسعه راهبردهای رقابتی و ارزش‌آفرینی			
Vahedi et al., (2022)	سرمایه‌گذاری بر راهبردهای رشد سازمان			
Rashidi (2018)	درک نیاز به تغییرات راهبردی، رشد و پیشرفت			
García-Hurtado et al., (2022)	مدیریت و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی			
Pellegrinelli (2015)	خطرپذیری و تصمیم‌گیری‌های فرصت‌طلبان			
Yaghubi et al., (2021)	ایجاد روحیه و انگیزه برای فرصت‌آفرینی	فرصت‌آفرینی		
Yuan et al., (2022)	ایجاد ویژگی جدید و منحصر به فرد در فرایندها			
Clauss et al., (2021)	تعقیب فرصت‌ها و شناسایی فرصت‌های جدید			

(منبع: مبانی نظری و پیشینه پژوهش)

سپس فرایند اجرای پژوهش از طریق ارسال پرسشنامه بسته و باز پاسخ ادامه یافته است؛ در مرحله اول روش دلفی فازی، پرسشنامه‌ای با دو بخش در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. بخش اول پرسشنامه برای نظرسنجی از طیف پنج گزینه‌ای «خیلی کم»، «کم»، «تاحدودی»، «زیاد» و «خیلی زیاد» برای سنجش سطح موافقت افراد با هر کدام از نماگرهای شناسایی شده از مبانی نظری که در **جدول (۴)** قابل مشاهده است، به‌عنوان ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دوسوتوانی در دانشگاه‌های ایران استفاده شد. در بخش دوم پرسشنامه از پاسخ‌دهندگان خواسته شد در صورتی که ابعاد، مؤلفه‌ها یا نماگرهای دیگری مدنظر دارند، نام ببرند و تشریح کنند. همچنین در صورتی که نماگرهای شناسایی شده برای ابعاد و مؤلفه‌های دوسوتوانی در دانشگاه‌های ایران با اصطلاح دیگری جایگزین می‌شوند، آن را نیز بیان نمایند. البته باید به این نکته اشاره شود که نماگرهای بیشتری خارج از دو بُعد اکتشاف و بهره‌برداری مبتنی بر خلاقیت اعضای پانل دلفی فازی از مرحله اول مورد شناسایی قرار گرفتند که نشان می‌داد در راستای تکمیل فرایند شناسایی و غربالگری ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دوسوتوانی در دانشگاه‌های ایران باید از روش‌های استدلال استقرایی استفاده شود که در این راستا داده‌های کیفی مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۵ نفر از گروه خبره (اشباع نظری) جمع‌آوری گردید. پیش از شروع فرایند مصاحبه به‌صورت حضوری، هدف پژوهشگر و محورهای مصاحبه برای خبرگان توضیح داده شد و موافقت افراد با ادامه فرایند مصاحبه کسب گردید. زمان مصاحبه با خبرگان یک ساعت تا ۹۰ دقیقه بود که متناسب با طول مصاحبه متغیر بود. مکان مصاحبه نیز بدون ذهنیت خاصی با موافقت مصاحبه‌شوندگان در اتاق کار یا در دانشگاه خودشان انجام گرفت. همچنین داده‌های به‌دست‌آمده مبتنی بر روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. در این راستا، کدگذاری گزاره‌های جدید مبتنی بر فرایند شش مرحله‌ای **براون و کلارک (۲۰۰۶)** انجام گرفت. در **جدول (۵)** بخشی از فرایند ایجاد مفاهیم و گزاره‌های معنادار و کدهای اولیه گزارش شده است.

جدول ۵: قسمتی از فرایند ایجاد کدهای اولیه

منبع	عبارت‌ها و جمله‌های معنادار در مصاحبه	کدهای مستخرج اولیه	کد
مصاحبه‌شونده شماره یک	امروزه در سراسر جهان از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود که نقش منحصربه‌فردی را به‌عنوان خالق رشد و نوآوری منطقه‌ای ایفا کنند. دانشگاه‌ها در هر منطقه با تکیه بر تفکرات علمی به همگرایی باورها و ارزش‌های متفاوت و مختلف منجر می‌شوند.	خلق رشد و نوآوری منطقه‌ای همگرایی باورها و ارزش‌های متفاوت و مختلف	PA1 PA2
	دانشگاه‌ها مجموعه آموزش‌های عمومی برای افراد برگزار می‌کنند ولی درخصوص محیط‌زیست به‌صورت تخصصی مجموعه آموزش‌هایی ضروری است؛ بنابراین دانشگاه باید نیازهای آموزشی زیست‌محیطی را شناسایی کنند و برنامه‌های آموزشی متناسب با آنها تهیه و اجرا کنند.	شناسایی نیازهای آموزشی زیست‌محیطی تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای زیست‌محیطی	PA3 PA4

در ادامه فرایند تحلیل مضمون در مرحله جست‌وجو و بازبینی مضامین، متن مصاحبه‌ها به همراه عبارت‌های معنادار، کلمه به کلمه بازبینی گردید و کلمات و عبارت‌های مشابهی که ممکن است افراد مختلف در طول مصاحبه تکرار کنند؛ به‌صورت عبارت‌های هم‌معنی در یک گروه قرار گرفتند که درنهایت از ۷۸ کد مستخرج اولیه، ۱۸ کد باز مورد شناسایی قرار گرفت. در ادامه فرایند تحلیل مضمون، واحدهای معنایی مشابه در سطوح مختلف طبقه‌بندی شد و چنانچه مفاهیم مشابه دیده نمی‌شد، سطح جدیدی تشکیل می‌شد و متناسب با مضامین تشکیل‌دهنده و ادبیات پژوهش نام‌گذاری می‌گردید. قابل توجه است که در این مرحله تلاش محقق بر این بود که مقوله‌ها دارای هماهنگی درونی و ناهمگونی بیرونی باشند. بدین صورت که حداقل تفاوت بین واحدهای معنایی در درون مقوله‌ها و حداکثر تفاوت بین مقوله‌های مختلف وجود داشته باشد. همچنین مبتنی بر محتوای نماگرها و مؤلفه‌های شناسایی‌شده از فرایند تحلیل مضمون، دسته‌بندی مضامین فرعی در قالب یک مضمون اصلی به‌عنوان بُعد جدید از دانشگاه دوسوتوان انجام گرفت و باتوجه‌به نظر خبرگان اصطلاح «دانشگاه دوسوتوان» به «دانشگاه سه‌سوتوان» تغییر یافت. **جدول (۶)** مربوط به دسته‌بندی مضامین فرعی و بُعد سوم دانشگاه سه‌سوتوان است.

جدول ۶: دسته‌بندی مضامین فرعی و بُعد سوم دانشگاه سه‌سوتوان

مضمون اصلی	مؤلفه (مضامین فرعی)	مضامین متمرکز اولیه
رشد پایدار منطقه‌ای		- ارائه راهکارهای پایدار جهت رشد و نوآوری منطقه‌ای
		- پرداختن به مسائل و معضلات رشد اجتماعی منطقه‌ای
		- ایجاد همگرایی و به‌سازی پایدار فرهنگ منطقه‌ای
تعهد به پایداری		- رشد جنبه‌های کیفی زندگی در سطح منطقه‌ای
		- تعهد به توسعه پایدار در راستای منافع اکثریت جامعه
		- متعهد به پرورش نسل‌های آینده
		- الگوسازی پایدار در ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری
		- توانایی ایجاد انسجام در عرصه‌های توسعه پایدار
		- نهادینه‌سازی تعهدات اخلاقی در جهت پایداری اجتماعی
پایداری		- متعهد به اقدامات داوطلبانه جهت تحقق توسعه پایدار
		- شناسایی نیازهای آموزشی زیست‌محیطی
		- ارتقای آگاهی‌های عمومی مبتنی بر آموزش‌های زیست‌محیطی
اقدامات زیست‌محیطی		- به اشتراک‌گذاری دانش متناسب با نیازهای محیطی
		- الگوسازی مصرف بهینه و رفتار زیست‌محیطی
		- ایجاد هماهنگی‌های لازم برای مشارکت در پایداری زیست‌محیطی
تبیین معیارهای پایداری		- آشناسازی با استانداردهای جهانی توسعه پایدار
		- یکپارچه‌سازی و ایجاد انسجام در شاخص‌های توسعه پایدار بومی‌سازی استانداردهای توسعه پایدار

در ادامه فرایند اجرای پژوهش با مرحله دوم دلفی فازی ادامه یافت. در این مرحله پرسشنامه‌ای با دو بخش در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. بخش اول پرسشنامه برای نظرسنجی از طیف پنج‌گزینه‌ای «خیلی کم»، «کم»، «تاحدودی»، «زیاد» و «خیلی زیاد» جهت سنجش سطح موافقت افراد با هر کدام از نماگرهایی که در مرحله قبل اجماع ضعیف داشتند یا به‌عنوان نماگر جدید از پیشنهادها خبرگان یا از طریق تحلیل مضمون در بُعد پایداری شناسایی شده‌اند، استفاده گردید. در راستای تعیین مرتبط بودن نماگرهای شناسایی شده و غربالگری آنها، گزینه‌های کلامی به اعداد مثلثی فازی «خیلی کم به مقادیر (۳، ۱، ۰)»، «کم به مقادیر (۵، ۳، ۱)»، «تاحدودی به مقادیر (۷، ۵، ۳)»، «زیاد به مقادیر (۹، ۷، ۵)» و «خیلی زیاد به مقادیر (۱۰، ۹، ۷)» تبدیل شد. همچنین

هر سه مقدار حداقل میانگین فازی (L)، حد وسط میانگین فازی (M) و حداکثر میانگین فازی (U) برای محاسبه میانگین غیر فازی با نسبت (۱،۴،۱) در نظر گرفته شد. مقدار آستانه جهت رد وجود اجماع در نظر خبرگان،  $0/7$  و فاصله قبول اجماع در دو میانگین فازی  $0/2$  لحاظ شده است. جدول (۷) بخشی از تحلیل مرحله دوم دلفی فازی نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان را نشان می‌دهد.

جدول ۷: قسمتی از تحلیل مرحله دوم فازی نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان

نتیجه	میانگین اختلاف		میانگین فازی		خیلی کم		خیلی کم		متغیرها	ابعاد (مؤلفه)	
	L	M	U	میانگین زیاد	خیلی زیاد	تاحدودی زیاد	کم	۱			
مرحله بعد	۰/۹۴	۸/۳۶	۶/۴۸	۸/۴۸	۹/۷۴	۲۰	۷	-	-	ذخیره دانش و اطلاعات مبتنی بر وضعیت موجود	
مرحله بعد	۰/۲۸	۸/۲۷	۶/۴۱	۸/۴۱	۹/۵۹	۲۲	۳	۱	-	درک صریح از اصول و ارزش‌های بنیادین دانشگاه	
تأیید	۰/۱۴	۸/۳۵	۶/۴۸	۸/۴۸	۹/۷۰	۲۱	۵	۱	-	جذب نخبگان و متخصصان در حوزه‌های مختلف علمی	
مرحله بعد	۰/۷۷	۸/۲۰	۶/۳۳	۸/۳۳	۹/۵۶	۲۱	۳	-	-	دسترسی به دانش و اطلاعات گسترده و همه‌جانبه	
مرحله بعد	۰/۴۴	۸/۱۴	۶/۲۶	۸/۲۶	۹/۵۶	۱۹	۶	۲	-	عمل مؤثر بر پایه ایجاد و انتشار دانش کاربردی	
مرحله بعد	۰/۲۹	۷/۴۸	۵/۵۹	۷/۵۹	۸/۹۳	۱۸	۲	۴	۳	-	بهره‌داری از تمام نیروهای ذهنی و تفکرات داخلی
مرحله بعد	۱/۰۶	۷/۴۲	۵/۵۲	۷/۵۲	۸/۹۳	۱۶	۴	۵	۲	-	ارتقای شغلی افراد مبتنی بر شایستگی‌های دانشی



در پایان مرحله دوم دلفی فازی، وضعیت نهایی نماگرها در سه حالت قابل تفسیر است. تعدادی از نماگرها، که در دو پرسشنامه اول و دوم دلفی دارای میانگین غیرفازی کمتر از  $0/7$  بودند، از بین نماگرها حذف شدند. تعداد دیگری از نماگرها مورد اجماع خبرگان قرار گرفته و مورد تأیید بودند؛ زیرا نخست، در مرحله اول و دوم روش دلفی فازی، میانگین غیرفازی نماگرهای مذکور بالای مقدار آستانه ( $0/7$ ) بوده و دوم، اختلاف میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه اول و دوم کوچکتر از  $0/2$  بود؛ همچنین ضریب همابستگی کندال ( $w$ ) نیز از طریق نرم افزار SPSS محاسبه گردید که مقادیر آن در هر کدام از فرایندها بالای  $0/7$  به دست آمد که نشان داد هماهنگی یا موافقت مطلوبی بین دو مرحله برقرار است؛ بنابراین نشان دهنده تأیید اجماع نظرات خبرگان در خصوص نماگرهای مدنظر است. نهایتاً، گروه سوم نماگرهایی بودند که مورد تأیید یا رد قرار نگرفته‌اند و تصمیم‌گیری نهایی جهت تأیید یا رد آنها به مرحله بعد روش دلفی فازی موکول شد. در ادامه فرایند اجرای پژوهش تغییرات پیشنهادی حاصل از خلاقیت اعضای پانل در شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان از پرسش‌های باز نیز مدنظر قرار گرفت و فرایند مرحله سوم و چهارم دلفی فازی با روندی که تشریح گردید، انجام گرفت. نتایج تحلیل چهار مرحله دلفی فازی و تحلیل مضمون جهت تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان در **جدول (۸)** آورده شده است.

جدول ۸: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان

ابعاد	مؤلفه‌ها	نماگرها
هوش سازمانی	جذب نخبگان و متخصصان در حوزه‌های مختلف علمی	
	ذخیره دانش و اطلاعات مبتنی بر وضعیت موجود	
	دسترسی به دانش و اطلاعات گسترده و همه‌جانبه	
	کارکرد مؤثر بر پایه ایجاد و انتشار دانش کاربردی	
توانمندسازی	درک صریح از اصول و ارزش‌های بنیادین دانشگاه	
	بهره‌برداری از تمام نیروهای ذهنی و تفکرات داخل و خارج دانشگاه	
	ارتقای شغلی افراد مبتنی بر شایستگی‌های دانشی	
	توانمندسازی بر اساس صلاحیت‌های علمی و دانشی	
بهره‌برداری	اعتماد به توانایی افراد در حوزه‌های تخصصی	
	توانمندسازی و به‌سازی قابلیت‌های متمایز افراد	
	توانمندسازی و قابلیت پاسخ‌گویی مبتنی بر سیستم‌های پیچیده عملیاتی	
	انتقال سرمایه اجتماعی به نسل‌های بعد	
مدیریت استعداد	اعتماد به ترکیب جدید و متنوع از نیروهای انسانی	
	نهادینه کردن افکار مثبت جهت شکل‌گیری سرمایه اجتماعی	
	حمایت از ظرفیت‌های توسعه سرمایه اجتماعی	
	ایجاد روند رشد مثبت در بهره‌برداری از استعدادها	
ارتباطات	پرورش افراد با مهارت‌های چندگانه	
	استفاده از افراد با مهارت‌ها و استعدادها همگرا	
	تمرکز بر ابزارهای استعدادیابی و جانشین‌پروری	
	پرورش استعدادها برای ساختن دانشگاه علمی	
شایسته‌سالاری	انتقال و جذب دانش در ارتباطات شبکه‌ای	
	تلاش دسته‌جمعی و مشارکتی بر پایه ارتباطات همه‌جانبه	
	ترویج و استفاده از کانال‌های ارتباطی باز و مؤثر	
	ایجاد و راه‌اندازی شبکه‌های ارتباطی یکپارچه	
شایسته‌سالاری	ارتباط نزدیک و قابل اعتماد با افراد	
	شایسته‌سالاری مبتنی بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی	
	برجسته کردن شایستگی‌های فردی در واگذاری مسئولیت‌ها	
		حمایت اخلاقی مدیران از تحقق شایسته‌سالاری

ادامه جدول ۸: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان

ابعاد	مؤلفه‌ها	نماگرها
بهره‌برداری	فرهنگ سازمانی	فرهنگ ارزیابی و حمایت از عملکرد مشارکتی
		فرهنگ تعامل هم‌افزا در راستای مأموریت دانشگاه‌ها
		ایجاد هویت و فرهنگ مشترک قوی
		گسترش فرهنگ اعتدال و میانه‌روی در فعالیت‌های دانشگاهی
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	مشارکت کارکنان در ارائه راهکارهای منعطف	ایجاد هماهنگی ارزش‌ها در خرده‌فرهنگ‌ها
		سازگاری بالا با تغییرات محیطی
		انعطاف‌پذیری منابع انسانی در کارکردهای سازمانی
		تمرکز بر دانش و توانایی انجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها
رهبری	ضرورت تعهد و مسئولیت‌پذیری افراد خارج از وظایف سازمانی	واکنش مناسب با درک شرایط سازمان در موقعیت‌های پیچیده
		رهبری تحول‌مبتنی بر مهارت‌های تحلیلی
		توانایی شخصی رهبر برای الهام‌بخشی و پیش‌بینی و ساخت آینده
		به‌کارگیری سبک رهبری دانش‌گرا در دانشگاه
اکتشاف	فرصت‌آفرین	ایجاد ویژگی جدید و منحصربه‌فرد در فرایندها
		تعقیب فرصت‌ها و شناسایی فرصت‌های جدید
		ایجاد روحیه و انگیزه برای خطرپذیری و تصمیم‌گیری‌های فرصت‌طلبانه
		رهبری راهبردها و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی
خلاقیت و نوآوری	حمایت و تشویق نوآوری در فرایندهای دانشگاه	اقدامات نوآورانه در چارچوب پژوهش‌های علمی
		جذب دانش برای ایجاد و خلق نوآوری
		اعتماد مدیران به روش‌های ابداعی و خلاقانه کارکنان
		آگاهی از تضاد فعالیت‌ها و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه
		حل چالش‌های سازمانی مبتنی بر خلق راهکارهای مؤثر
		انعکاس چالش‌های تحقق نوآوری‌های افزایشی
		توانمندی تلفیق نوآوری در حوزه‌های مختلف عملیاتی

ادامه جدول ۸: ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان

ابعاد	مؤلفه‌ها	نماگرها
اکتشاف	آموزش مهارت‌های حل مسئله در شرایط جدید	آموزش نیروهای اجرایی و توسعه شایستگی‌های کلیدی
	آموزش و توسعه	آموزش مهارت‌های عمومی مرتبط با کسب و کارها
		آموزش راهبردهای کارآفرینی به صورت عملیاتی
		ایجاد فرصت بازآموزی متناسب با نیاز کسب و کارها
هدف‌گذاری راهبردی	توجه به الزامات بقای دانشگاه‌ها در آینده	برنامه‌ریزی پویا و توجه به عدم قطعیت محیطی
	توسعه راهبردهای رقابتی و ارزش‌آفرینی	سرمایه‌گذاری بر راهبردهای رشد دانشگاه
	درک نیاز به تغییرات راهبردی در فرایندهای بلندمدت	همسویی راهبردی در اهداف و مأموریت بخش‌ها
	رشد جنبه‌های کیفی زندگی در سطح منطقه‌ای	ارائه راهکارهای پایدار جهت رشد و نوآوری منطقه‌ای
رشد پایدار منطقه‌ای	پرداختن به مسائل و معضلات رشد اجتماعی منطقه‌ای	ایجاد همگرایی و به‌سازی پایدار فرهنگ منطقه‌ای
	تعهد به توسعه پایدار در راستای منافع ملی	توانایی ایجاد انسجام در عرصه‌های توسعه پایدار
	تعهد به پایداری	متعهد به پرورش نسل‌های آینده
	پایداری	الگوسازی پایدار در ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری
پایداری	نهادینه‌سازی تعهدات اخلاقی در جهت پایداری اجتماعی	متعهد به اقدامات داوطلبانه جهت تحقق توسعه پایدار
	به اشتراک‌گذاری دانش متناسب با نیازهای زیست محیطی	ایجاد هماهنگی‌های لازم برای مشارکت در پایداری زیست محیطی
	اقدامات زیست محیطی	شناسایی نیازهای آموزشی زیست محیطی
		ارتقای آگاهی‌های عمومی مبتنی بر آموزش‌های زیست محیطی
تبیین معیارهای پایداری	الگوسازی مصرف بهینه و رفتار زیست محیطی	آشناسازی با استانداردهای جهانی توسعه پایدار
		یکپارچه‌سازی و ایجاد انسجام در شاخص‌های توسعه پایدار
		بومی‌سازی استانداردهای توسعه پایدار

با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل چهار مرحله دلفی فازی و نیز تحلیل مضمون جهت تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دانشگاه سه‌سوتوان می‌توان گفت که دانشگاه سه‌سوتوان دارای سه بُعد «بهره‌برداری» با هفت مؤلفه و ۳۳ نماگر، «اکتشاف» با پنج مؤلفه و ۳۳ نماگر و بُعد «پایداری» با چهار مؤلفه و ۱۸ نماگر است. در شکل (۱) ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه سه‌سوتوان در قالب یک ماتریس سه بُعدی نشان داده می‌شود.

بعد پایداری دانشگاه				بعد اکتشافی دانشگاه			
توسعه منابع انسانی	توسعه منابع مالی	توسعه منابع اجتماعی	توسعه استعداد	ارتباطات	شایسته سالاری	فرهنگ سازمانی	عوش سازمانی
اهداف بلندی	رهبری	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
موانع اساسی	رقابت	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
اهداف بلندی	رهبری	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
موانع اساسی	رقابت	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
اهداف بلندی	رهبری	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
موانع اساسی	رقابت	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
اهداف بلندی	رهبری	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری
موانع اساسی	رقابت	توسعه آفرین	خلایق	آموزش و توسعه	هدف گذاری راهبردی	رضه پایدار منطقه ای	تعهد به پایداری

بعد پایداری دانشگاه

شکل ۱: ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه سه‌سوتوان

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه‌های دو(سه)سوتوان در ایران مطرح گردید. در این راستا، با توجه به اینکه دوسوتوانی سازمانی شامل مجموعه‌ای از مدل‌های عملیاتی می‌شود که می‌تواند از یک سازمان و محیط کسب و کار، نسبت به سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار دیگر متفاوت باشد؛ بنابراین در مرحله اول باید مدل‌های مختلف شناسایی و تحلیل شود و در ادامه به پرسش مدنظر پاسخ داده شود. با این هدف، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش جهت رسیدن به مجموعه‌ای از نماگرها و مؤلفه‌ها در قالب مدل‌های دوسوتوانی سازمانی مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت و تعداد هشت مؤلفه در قالب ۳۹ نماگر در بُعد «بهره‌برداری» و شش مؤلفه در قالب

۳۵ نماگر در بُعد «اکتشاف» استخراج گردید؛ سپس در راستای روش دلفی فازی و کسب نظر خبرگان، پرسشنامه مرحله اول دریافت گردید که نتایج نشان‌دهنده اضافه شدن نماگرهای مختلف بود که در قالب بُعد و مؤلفه‌های جدید قابل بررسی است؛ بنابراین در ادامه با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، نظر خبرگان جمع‌آوری شد و با روش تحلیل مضمون (کدگذاری) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت که نتایج آن نشان داد بُعد سوم «پایداری» به چارچوب قبلی اضافه شد و مفهوم «دانشگاه دوسوتوان» به «دانشگاه سه‌سوتوان» ارتقاء یافت. سپس روش دلفی فازی مبتنی بر دیدگاه جامع و متناسب با شرایط دانشگاه‌های ایران، از طریق ارسال پرسشنامه و دریافت پاسخ و جمع‌بندی تا رسیدن به نتیجه نهایی یعنی رسیدن به اجماع نظری در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و نماگرهای دو(سه)سوتوانی در دانشگاه‌های ایران ادامه یافت که نتایج آن در هر کدام از ابعاد به صورت زیر تبیین می‌گردد:

الف) بُعد بهره‌برداری: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده در پژوهش حاضر نشان داد که بُعد بهره‌برداری به‌عنوان یکی از ابعاد دانشگاه دو(سه)سوتوان شامل هفت مؤلفه است: هوش سازمانی، توانمندسازی، سرمایه اجتماعی، مدیریت استعداد، ارتباطات، شایسته‌سالاری و فرهنگ سازمانی. در تفسیر نتیجه به‌دست‌آمده باید اشاره کرد که اگر دانشگاه‌های ایران در جذب نخبگان و متخصصان در حوزه‌های مختلف علمی دسترسی به دانش و اطلاعات گسترده و همه‌جانبه، بهره‌برداری از تمام نیروهای ذهنی و تفکرات داخل و خارج دانشگاه، اعتماد به توانایی افراد در حوزه‌های تخصصی، توانمندسازی و به‌سازی قابلیت‌های متمایز افراد، توانمندسازی و قابلیت پاسخ‌گویی مبتنی بر سیستم‌های پیچیده عملیاتی، انتقال سرمایه اجتماعی به نسل‌های بعد، نهادینه کردن افکار مثبت جهت شکل‌گیری سرمایه اجتماعی، پرورش افراد با مهارت‌های چندگانه، تمرکز بر ابزارهای استعدادیابی و جانشین‌پروری، انتقال و جذب دانش در ارتباطات شبکه‌ای، ایجاد و راه‌اندازی شبکه‌های ارتباطی یکپارچه، شایسته‌سالاری مبتنی بر توسعه شایستگی‌های منابع انسانی، حمایت اخلاقی مدیران از تحقق شایسته‌سالاری، ایجاد هویت و فرهنگ مشترک قوی و ایجاد هماهنگی ارزش‌ها در خرده‌فرهنگ‌ها موفق عمل نمایند، باعث می‌شود بُعد بهره‌برداری و درنهایت دانشگاه دو(سه)سوتوان تحقق یابد. در این راستا، یانیتو (۲۰۲۳) بیان کرد دوسوتوانی نوعی قابلیت مدیریت در فرایندهای ارتباطی و اطلاعاتی و انعکاس چالش‌های تحقق نوآوری‌ها در فرایند اکتشاف محسوب می‌گردد. اوچی و همکاران (۲۰۲۲) مطرح کردند دوسوتوانی سازمانی به تعادل در عملکرد مبتنی بر هوش بالا و مدیریت استعداد دو بخش اکتشاف و بهره‌برداری اشاره دارد. درنهایت، سوارز و رایز (۲۰۲۱) مطرح کردند درک اینکه سازمان‌ها از طریق توانمندسازی منابع

انسانی چگونه تنش‌ها و کشمکش‌های ذاتی و تناقض‌گونه بین اکتشاف و بهره‌برداری را مدیریت می‌کند، زمینه شکل‌گیری دوسوتوانی سازمانی را تعیین می‌کند.

ب) بُعد اکتشاف: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده در پژوهش حاضر نشان داد بُعد اکتشاف به‌عنوان یکی از ابعاد دانشگاه دو(سه)سوتوان شامل پنج مؤلفه است: انعطاف‌پذیری منابع انسانی، رهبری فرصت‌آفرین، خلاقیت و نوآوری، آموزش و توسعه و هدف‌گذاری راهبردی. در تفسیر نتیجه به‌دست‌آمده باید اشاره کرد که اگر دانشگاه‌های ایران در سازگاری بالا با تغییرات محیطی، تمرکز بر دانش و توانایی انجام طیف گسترده‌ای از فعالیت‌ها، واکنش مناسب با درک شرایط سازمان در موقعیت‌های پیچیده، رهبری تحول‌مبتنی بر مهارت‌های تحلیلی، به‌کارگیری سبک رهبری دانش‌گرا در دانشگاه، تعقیب فرصت‌ها و شناسایی فرصت‌های جدید، رهبری راهبردها و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی، اقدامات نوآورانه در چارچوب پژوهش‌های علمی، حل چالش‌های سازمانی مبتنی بر خلق راهکارهای مؤثر، توانمندی تلفیق نوآوری در حوزه‌های مختلف عملیاتی، آموزش مهارت‌های حل مسئله در شرایط جدید، ایجاد فرصت‌های آموزشی متناسب با نیاز کسب‌وکارها، بهره‌گیری از روش‌های متنوع آموزشی، توجه به الزامات بقای دانشگاه‌ها در آینده، توسعه راهبردهای رقابتی و ارزش‌آفرینی و سرمایه‌گذاری بر راهبردهای رشد دانشگاه موفق عمل نمایند، باعث می‌شود که بُعد اکتشاف و درنهایت دانشگاه دو(سه)سوتوان تحقق یابد. **ساتوری و گارید (۲۰۲۳)** مؤلفه‌های متناسب با دوسوتوانی سازمانی را در بُعد اکتشاف مدیریت فرایندها، خلاقیت و نوآوری، عملکردهای پیچیده و دیدگاه راهبردی بیان کردند. **سوارز و همکاران (۲۰۱۸)** تأکید کردند که یکی از اساسی‌ترین حوزه‌های تمرکز مدیران در سازمان‌ها در راستای مدیریت فضای کسب‌وکار پیچیده امروزی، ایجاد تعامل و یکپارچگی بین فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری است که مبتنی بر شاخص‌های مختلف از جمله بهبود و بهینه‌کردن رویه‌ها و ابزارهای کاری، اعتماد به ترکیب جدید و متنوع از نیروی انسانی، ایجاد روند رشد مثبت در بهره‌برداری از استعدادها و خطرپذیری و تصمیم‌گیری‌های فرصت‌طلبانه تعیین می‌شود. **واحدی و همکاران (۲۰۲۲)** نیز مطرح کردند که بُعد سرمایه اجتماعی نکته قابل توجه اولویت بالای شاخص بازنگری فرایندها و مؤلفه‌های اجتماعی در مجموع مؤلفه‌های بُعد اکتشاف سازمان دوسوتوان است. همچنین در پژوهش آنها مؤلفه‌های دوسوتوانی سازمانی شامل هوش سازمانی، توانمندسازی، سرمایه اجتماعی، ارتباطات، رهبری تحول‌گرا و آموزش و توسعه مطرح گردید.

ج) بُعد پایداری: نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های انجام‌شده در پژوهش حاضر نشان داد بُعد پایداری به‌عنوان یکی از ابعاد دانشگاه دو(سه)سوتوان شامل چهار مؤلفه رشد پایدار منطقه‌ای، تعهد

به پایداری، اقدامات زیست‌محیطی و تبیین معیارهای پایداری است. در تفسیر نتیجه به دست آمده باید اشاره شود که اگر دانشگاه‌های ایران در ارائه راهکارهای پایدار جهت رشد و نوآوری منطقه‌ای، پرداختن به مسائل و معضلات رشد اجتماعی منطقه‌ای، ایجاد همگرایی و به‌سازی پایدار فرهنگ منطقه‌ای، تعهد به توسعه پایدار در راستای منافع ملی، الگوسازی پایدار در ترکیب اکتشاف و بهره‌برداری، نهادینه‌سازی تعهدات اخلاقی در جهت پایداری اجتماعی، اشتراک‌گذاری دانش متناسب با نیازهای زیست‌محیطی، ایجاد هماهنگی‌های لازم برای مشارکت در پایداری زیست‌محیطی، الگوسازی مصرف بهینه و رفتار زیست‌محیطی، آشناسازی با استانداردهای جهانی توسعه پایدار، یکپارچه‌سازی و ایجاد انسجام در شاخص‌های توسعه پایدار و بومی‌سازی استانداردهای توسعه پایدار موفق عمل نمایند، باعث می‌شود بعد پایداری و درنهایت دانشگاه دو(سه)سوتوان تحقق یابد. لازم به توضیح است بعد پایداری برای اولین بار در پژوهش حاضر مطرح شده و جنبه افتراق یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های پیشین به شمار می‌آید. بنابراین هم‌سویی و بررسی پژوهش‌های مشابه در حوزه دانشگاه سه‌سوتوان در بعد پایداری مدنظر قرار نمی‌گیرد.

باتوجه به یافته‌های پژوهش به مدیران و مسئولان دانشگاه‌های کشور که به دنبال توسعه دانشگاه خود در جهت دو(سه)سوتوانی هستند، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی و تأکید بر اهمیت بالای آگاهی‌های سازمانی کارکنان در موفقیت روند بهره‌برداری سازمانی، مهارت‌های حل مسئله، تصمیم‌گیری، ارزیابی و قضاوت و نیز مهارت‌های فراشناختی افراد را تقویت کنند. همچنین تلاش گردد تا الزامات شغلی بر اساس استعدادها و افراد تعریف شود و برنامه‌ریزی ارتقای کارکنان بر مبنای معیارهای بهره‌برداری از منابع انسانی تدوین و مشخص گردد. مدیران می‌توانند فرهنگ تعامل هم‌افزا در راستای مأموریت دانشگاه‌ها و ایجاد هویت مشترک قوی بین افراد را مدنظر قرار دهند و انجام فعالیت‌ها با روش‌های پویا و گروه‌های خودگردان را فرهنگ‌سازی نمایند.

- برای تحقق بیشترین اکتشاف و استفاده بهینه از فرصت‌های محیطی، بایستی انعطاف‌پذیری بالایی در روندهای اجرایی و عملیاتی دانشگاه فراهم گردد. مدیران با دادن استقلال عمل به کارکنان و برنامه‌ریزی منعطف، زمینه‌های خلاقیت و نوآوری را ایجاد کنند. همچنین به کارکنان اجازه دهند تا مسائل و مشکلات سازمانی را از زوایای مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار دهند و از رویه‌های سازمانی و سازگاری با خط‌مشی‌های آگاه گردند و از هدایت افراد در مسیر صحیح و مؤثر حمایت نمایند.

- برای رسیدن به پایداری در بهره‌برداری و اکتشاف در دانشگاه‌ها باید به معنای واقعی منطقه‌ای و بین‌المللی عمل نمایند. به این معنی که با به‌کارگیری ابزارهای درست، شناخت مطلوبی از ظرفیت‌های



منطقه‌ای به دست آورند و با نقاط قوت و ضعف محیط منطقه‌ای آشنا شوند. همچنین با ارتباط قوی از طریق نهادهای بین‌المللی و حوزه‌های علمی جهانی، فرصت‌ها و تهدیدهای آینده را پیش‌بینی نمایند؛ در این راستا، بایستی نظریه‌های جهانی را تحلیل کرده و به صورت منطقه‌ای بومی سازند و دانش لازم را برای پایداری دانشگاه در سطح بین‌المللی فراهم نمایند. الگوسازی پایدار در پرورش نسل‌های آینده و نهادینه‌سازی تعهدات اخلاقی در جهت پایداری اجتماعی، معرفی چهره‌های موفق در حوزه علوم اجتماعی و تعیین نیازهای آموزشی زیست‌محیطی و برگزاری آموزش‌های درست و علمی از جمله اقدامات مدیران دانشگاه در این حوزه است.

در نهایت، بر اساس فرایند پژوهش حاضر و محدودیت‌هایی که در جریان اجرای پژوهش تجربه شد به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود:

- موانع توسعه دانشگاه‌های سه‌سوتوان و آسیب‌شناسی این حوزه در کشور می‌تواند در پژوهش‌های آینده مدنظر قرار گیرد.

- در پژوهش‌های آینده نقش دانشگاه‌های سه‌سوتوان از رویکردهای اجتماعی و اقتصادی و کاربردی کردن خدمات و دانش مدنظر قرار گیرد.

### اظهاریه قدردانی

در پایان نویسندگان بر خود واجب می‌دانند از تمام افرادی که در انجام پژوهش حاضر، پژوهشگران را همراهی نمودند، تقدیر و تشکر نمایند. همچنین از حمایت معنوی همکاران علمی یا داوران ناشناس و نیز ویراستار علمی نشریه فرایند مدیریت و توسعه بابت نظرات ارزشمند و زحمات ارزنده و صادقانه ایشان تشکر کنند.

### منابع

- Al-Ani, M. K., Al-Lawati, H. M., & Al-Amri, M. m. (2023), Disclosure of organizational ambidexterity activities and earnings quality in Oman, *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-25. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1393>
- Alikhani, A. A. (2010), Methods of transformation and improvement of higher education and research in Iran. *Journal of Iranian Higher Education*, 3(2-1), 1-31. (In Persian)
- Allami, F., Iranzadeh, S., Khadivi, A., & BudaghiKhajeh Nobar, H. (2021).

- Investigating the factors affecting ambidexterity in higher education and driving-dependence power analysis using interpretive-structural modeling, *Jundishapur Education Development Journal*, 12(1), 144-158. (In Persian)
- Azar, A., Zabihi Jamkhaneh, M., & Mollaei, M. (2020). Investigating the impact of organizational agility on increasing organizational ambidexterity skills, *Quarterly Journal of Development & Evolution Management*, 42, 11-18. (In Persian)
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
- 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>
- Cao, R., & Jiang, R. (2022). Resolving strategic dilemmas in ambidextrous organizations: An integrated second-order factor model perspective, *Frontiers in Psychology*, 13, PP, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.797645>
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2019). Exploration and Exploitation in the Development of more Entrepreneurial Universities: A twisting Learning Path Model of Ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.014>
- Chang, Y. C., Yang, P. Y. & Chi, H. R. (2016). Entrepreneurial Universities and Research Ambidexterity: A Multilevel Analysis, *Technology Innovation*, 54, 2-7. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.006>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021), Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox, *Journal of Innovation & Knowledge*, 6, PP: 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Dzenopoljac, A., Dzenopoljac, V., Muhammed, S., Abidi, O., & Kraus, S. (2024), Intra-organizational knowledge sharing, ambidexterity and firm performance: Evaluating the role of knowledge quality, *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 155-179. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2023-0533>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin (eds.). *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland, PP: 167-188.
- Etzkowitz, H. (2016). The Entrepreneurial University: Vision and Metrics, *Industry and Higher Education*, 30(2), 83-97. <https://doi.org/10.5367/ihe.2016.0303>

- Forte, S. H. A. C., Silva, M. F. R., & Neto, M. N. F. (2024). Determining factors of organizational ambidexterity in academic performance in private higher education institutions. *Revista de Administração Mackenzie*, 25(4), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramc240195>
- Fourné, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019), Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies, *European Management Journal*, 37, PP: 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.002>
- Garcia Hurtado, D., Devece, C., Hoffmann, V. E., & Crisanto Pantoja, M. (2024). On entrepreneurial and ambidextrous universities. Comparative study in Ibero-American Higher Education Institutions, *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3, PP: 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100077>
- Garcia Hurtado, D., Devece, C., Zegarra Saldana, P. E., & Crisanto Pantoja, M. (2022). Ambidexterity in Entrepreneurial Universities and Performance Measurement Systems: A Literature Review, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 1-22. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00795-5>
- Gholipour, M., & Kahani Moghadam, H. (2016). The importance and necessity of paying attention to the third generation university. *Collection of selected works and articles from the 10th Congress of Pioneers of Progress, Tehran: Center for the Iranian-Islamic Pattern of Progress*. 1, 1510-1516. (In Persian)
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47, PP: 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*: Sage Publications. CA: Sage. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Guerreo, M., Gunningham, J., & Urbano, D. (2015). Economic Impact of Entrepreneurial Universities' Activities: An Exploratory Study of the United Kingdom. *Research Policy*, 44, 748-764. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.10.008>
- Ho, G. T. S., Lau, H. C. W., Lee, C. K. M., & Ip, A. W. H. (2005). An Intelligent forward Quality Enhancement System to Achieve Product Customization, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 384-406. <https://doi.org/10.1108/02635570510590174>
- Larran-Jorge, M., & Andrades-Pena, F. J. (2017). Analysing the Literature on University Social Responsibility: A Review of Selected Higher Education Journals, *Higher Education Quarterly*, 71, 302-319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>

- Lis, A., Józefowicz, B., Tomanek, M., & Gulak-Lipka, P. (2018). The concept of the ambidextrous organization: Systematic literature review, *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), PP: 77-97. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.18.005.8384>
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2(1), PP: 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Moradi, M., Ebrahimpour, M., & Mombini, Y. (2014). Ambidextrous organizations, competitive and entrepreneurial organizations, The Second National Conference on Entrepreneurship and Competitiveness, Mazandaran: University of Mazandaran. (In Persian)
- Moradi, M., Keikhosro, Y., & Madani, F. (2015). Ambidextrous organizational culture and performance: The critical role of organizational ambidexterity, *Organizational Culture Management*, 13(4), 1245-1266. (In Persian)
- Nasereddin, A., & Rababa, F. A. (2020). The Role of Strategic Entrepreneurship on Organizational Ambidexterity: A Case Study of Middle East University-Jordan, *International Journal of Management*, 11(12), 2558-2574. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.240>
- Ochie, C., Nyuur, R. B., Ludwig, G., Cunningham, J. A. (2022). Dynamic Capabilities and Organizational Ambidexterity: New Strategies from Emerging Market Multinational Enterprises in Nigeria, *Thunderbird International Business Review published by Wiley Periodicals LLC*, 1, 1-17. <https://doi.org/10.1002/tic.22266>
- Oliveira, D., Valentina, D., & Possamai, O. (2012). Forecasting Project Performance Considering the Influence of Leadership Style on Organizational Agility, *International Journal of Productivity & Performance Management*, 61(6), 653-671. <https://doi.org/10.1108/17410401211249201>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, & Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015), Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs, *International Journal of Project Management*, 33(1), PP: 153-164. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.008>
- Peterka, S. O., & Salihovic, V. (2012). What is Entrepreneurial University and Why We Need it?, *Economy of Eastern Croatia Yesterday, Today, Tomorrow*, 1(3), 98-107.
- Pourabedy, M. R., Moghimi, S. M., Gholipour, A., & Azar, A. (2015). Design and explanation of ambidexterity model in scientific & technological organizations (Evidence in ACECR), thesis of PhD, University

- of Tehran, Faculty of management. (In Persian)
- Rashidi, Z. (2018). Analyzing the status of educational quality in Iranian universities and providing solutions for its improvement, Institute for Higher Education Research and Planning, Collection of Specialized Reports on Higher Education, 6, 1-91. (In Persian)
- Sartori, P.P., & Garrido, I.L. (2023). Organizational ambidexterity and innovation: Propositions for the advancement of theory and practice, *Brazilian Business Review*, 4, 215-234. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.6.en>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding, *Journal of Management Studies*, 46(4), PP: 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Sliž, P., & Dobrowolska, E. (2023). The ambidextrous university concept: balancing exploitation and exploration in higher education. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 177, 1-22. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.34>
- Soares, J. L., Reis, D. R. D. (2021). Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions: Proposition of Evolutive Stages of Ambidexterity, *Rev. Adm. UFSM, Santa Maria*, 14(1), 100-118. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2020.108005>
- Soares, J. L., Reis, D. R. D., Cunha, J. C. D., & Neto, P. J. S. (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions, *Journal of technology management & innovation*, 13(3), 1-19. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000300036>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4), PP: 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vahedi, M., Panahian, H., Ghodrati, H., & Rasolian, M. (2022). Presenting a model for organizational ambidexterity in Tejarat Bank of Isfahan using combined methods of grounded theory and fuzzy Delphi. *Journal of Productivity Management*. 16(3), 151-187. (In Persian)
- Vakili, Y., Nazari, K., Khastar, H., & Shahriari, S. (2020). A model of ambidextrous organization for banking industry. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 3(10), 29-50. <https://doi.org/10.22034/qjimbo.2020.236695.1329>
- Venkataraman, S. (2004). Regional Transformation through Technological

- Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 153-167.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.04.001>
- Windle, P. E. (2004). Delphi technique: assessing component needs, *Journal of Perianesth Nurs*, 19(1), 46-47. <https://doi.org/10.1016/j.jopan.2003.11.005>
- Yaghubi, A., Delgoshaei, Y., HosseiniTabaghdehi, I., & Kordestani, F. (2021). The role of organizational ambidexterity in commercializing knowledge to provide a model. *Business Management Quarterly*. 50, 597-622. (In Persian)
- Yu, X., Chen, Y., Nguyen, B., & Zhang, W. (2014). Ties with Government, Strategic Capability, & Organizational Ambidexterity: Evidence from China's Information Communication Technology Industry, *Information Technology & Management*, 15(2), 81-98. <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0175-3>
- Yuan, X., Hao, H., Guan, C., & Pentland, A. (2022). Which Factors affect the Performance of Technology Business Incubators in China? An Entrepreneurial Ecosystem Perspective. *Plos One*, 17(1), e0261922. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261922>
- Yunita, T., Sanmoko, S., Bandur, A., & Alamslah, F. (2023), Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism, *Heliyon*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>

**نحوه ارجاع به مقاله:**

حسین زاده عربلوی یکان، رسول؛ رهنورد، فرج‌اله، و علی‌نژاد، علیرضا (۱۴۰۳). تبیین ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه‌های دو(سه)سوتوان در ایران. *نشریه فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۷(۳)، ۸۱-۱۱۸.

Hosseinzadeh Arablouiyekan, R, Rahnavard, F. & Alinezhad, A. (2024). Explaining The Dimensions and Components of Ambi /Trinal Dexterity Universities in Iran. *Management and Development Process*, 37(3). 81-118.

DOI: [10.52547/jmdp.37.3.81](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.3.81)

**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.

