

## طراحی مدل چیره‌دستی در سازمان‌های علمی و فناوریانه بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)

محمدرضا پورعابدی<sup>۱</sup>

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف دستیابی به نظریه‌ای در حوزه چیره‌دستی سازمانی به‌منظور درک بهتر این پدیده در سازمان‌های علمی و فناوریانه اجرا شده است. روش تحقیق به‌صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش اشتراس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره‌ای) انجام شد که بر مبنای آن ۱۶ مصاحبه با مدیران، اعضای هیئت علمی و خبرگان جهاد دانشگاهی که در هر دو حوزه پژوهش و بهره‌برداری تجربه و تخصص داشتند، صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد نظریه داده‌بنیاد در حوزه چیره‌دستی برای سازمان‌های علمی و فناوریانه منجر شد که بر مبنای آن معماری فرآیندهایی چیره‌دستی مبتنی بر بهره‌گیری از هوشمندی متعهدانه در کنار مهندسی پژوهش و بهره‌برداری فناوریانه، به‌عنوان مفاهیم اساسی دستیابی به چیره‌دستی معرفی شدند.

واژه‌های کلیدی: چیره‌دستی، سازمان‌های علمی و فناوریانه، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.

۱. استادیار مدیریت منابع انسانی، جهاد دانشگاهی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۲۷

E-mail: pourabedy@acecr.ac.ir

### مقدمه

امروزه، سازمان‌های علمی و فناورانه برای تولید ارزش از علم باید فعالیت‌های به ظاهر متضاد ولی به هم پیوسته اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان‌های خود مدیریت کنند. موفقیت و دستیابی به مزیت رقابتی در نقطه‌ای از زمان، هیچ تضمینی برای موفقیت و بقا در آینده نیست (اوریلی و توشمان، ۲۰۰۴)؛ به نظر این موضوع چالش مهمی برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند عمر طولانی همراه با موفقیت داشته باشند. وضعیت متغیر محیطی و اقتصادی در دنیای پرتغییر امروزی، موجب شده است سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ به اتخاذ تصمیمات مختلف و چندبعدی، استفاده از منابع انسانی چند سو توان و فرایندهایی مبادرت کنند که بتوانند در صورت حذف از یک زمینه در زمینه‌هایی دیگر فعالیت کنند. معمولاً این دو زمینه شامل اکتشاف و بهره‌برداری است، چنین مفهومی را در سطح سازمان، چیره‌دستی می‌نامند (گیر، کوجاوا، پاترئو - میراند، ۲۰۱۳).

سازمان‌های علمی و فناورانه با دو مفهوم اکتشاف و بهره‌برداری مواجه‌اند. پژوهش عنصر مهم و اساسی در خلق ایده برای شروع تجاری‌سازی و بهره‌برداری است. چنین سازمان‌هایی نیاز دارند که پژوهش را کاربردی کنند. بهره‌برداری از هر نوع پژوهشی که منتج به نتیجه مالی برای سازمان شود، از یک سو به سلسله‌مراتب، ساختارها، منابع انسانی و... نیاز دارد که برای شناخت چنین ساختاری آموزش ببینند (یادگیری سازمانی) (وی، ژائو و ژانگ، ۲۰۱۴)؛ شناخت درباره این مسئله که چگونه می‌توانند در فضای آمیخته از پژوهش و بهره‌برداری درگیر شوند، انعطاف‌پذیری و شناخت بازار جزء مصادیق دیگر است (وی و همکاران ۲۰۱۴: ۸۳۶). از سویی دیگر باید بازار را بشناسند؛ زیرا چیره‌دستی اغلب با کسب بازار منتج از بازارگرایی، بازارشناسی و عملکرد سازمانی در ارتباط است (وی، ۲۰۱۴).

تاکنون تمام تحقیقات مختص به چیره‌دستی، یا در پی شناخت پیشایندها و پسایندهای این فرایند بوده‌اند (رایش و بیرکشا، ۲۰۰۸)؛ یا در زمینه‌های خاصی از چیره‌دستی پایه‌ریزی شده‌اند. برای مثال، وانگ و رفیگ (۲۰۱۴) نوآوری را در چیره‌دستی زمینه‌ای موردکاوی کردند و به همین دلیل تاکنون شناخت دقیق و تئوری مستدلی در خصوص این فرایند پایه‌ریزی نشده است و خلاً نظری و تئوریک در این زمینه به وضوح مشاهده می‌شود. از سویی چیره‌دستی سازمانی یکی از اساسی‌ترین رموز موفقیت سازمان‌ها در آینده و به‌خصوص در عرصه رقابت بین‌المللی محسوب می‌شود و برای پی‌ریزی آن به تئوری جامعی که بتواند این فرایند را ملموس کند، نیاز است. از آنجا که عمل و اجرا بر نظر و بنیان‌هایی نظری استوار است، محققان بر آن شدند که برای سازمان‌های علمی و فناورانه، مدل سازمان چیره‌دست را با توجه به وضعیت بومی طراحی کنند.

برای اطمینان از موفقیت در رقابت، سازمان‌ها باید به تعادل در فعالیت‌های متضاد اکتشاف و بهره‌برداری توجه کنند (مارچ، ۱۹۹۱). چیره‌دستی سازمانی، توانایی سازمان در همتراز شدن با وضعیت موجود و آمادگی تغییر برای سازگاری با وضعیت متغیر آینده است که طی سال‌های اخیر در کانون توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. مدیران باید برای پیروزی در حال و آینده، همزمان به دو بازی جداگانه بپردازند؛ نخست اینکه پیوسته در بهبود توان رقابتی کوتاه‌مدت بکوشند. این امر به افزایش تعادل میان راهبردها، ساختارها، کارکنان، فرهنگ‌ها و فرایندها نیاز دارد. کارایی در این بازی به خبره‌بودن در جنبه‌های بنیادین کار بستگی دارد. کارایی به تنهایی، پیروزی درازمدت را تضمین نمی‌کند. حتی پیروزی امروز، می‌تواند موجب شکست در آینده باشد. بنابراین برای دستیابی به پیروزی پایدار، مدیران باید در بازی دیگری استاد باشند که شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی است که در پی آن می‌آید (پلگریلی و مورای-ویستر، ۲۰۱۵).

بنابراین جهان امروز به سازمان‌های چیره‌دستی نیاز دارد که بتوانند با رهبری دو تغییر تدریجی و بنیادی، دو کار متضاد را همزمان انجام دهند که عبارت‌اند از: ثبات وضع موجود و تغییر (اوریلی و توشمان، ۲۰۰۴).

چیره‌دستی در سازمان جنبه‌های مفید بسیاری دارد. ترکیب مؤثر همترازی و سازگاری برای تأکید بر حال و آینده و تعادل میان فرایندهای اکتشاف و بهره‌مندی از نوآوری در هر دو فرایند اکتشاف و بهره‌برداری، از نیازهای مهم سازمان‌های امروزی است که دستیابی به آن از طریق طراحی و ایجاد سازمان‌های چیره‌دست امکان‌پذیر است. از نتایج دیگر چیره‌دستی سازمان، تعامل مثبت و سازنده بین استراتژی‌های اکتشافی و بهره‌برداری و تأثیر آنها در افزایش درصد فروش سازمان است. مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌های چیره‌دست به‌صورت خلاق و نوآورانه، توانسته‌اند بر چالش‌های خود فائق آیند. در مطالعه ۴۱ کسب‌وکار مشخص شد که چیره‌دستی رابطه شدیدی با عملکرد دارد (گیسون و بیرکشا، ۲۰۰۴).

در حوزه چیره‌دستی سازمانی، تاکنون تئوری‌چندان مستدلی در سازمان‌های علمی و فناورانه ارائه نشده است. در این دسته سازمان‌ها برای ایجاد چیره‌دستی سازمانی، باید از چارچوب یا نظریه مدونی بهره برده شود تا بتوان با انتصاب الگویی مناسب به پایه‌ریزی چیره‌دستی پرداخت؛ زیرا مبنای عمل، نظریه‌ای است مرتبط با سازمان‌های علمی و فناورانه که بتوان در این سازمان‌ها به اجرا درآورد.

بنابراین ضرورت تحقیق در طراحی و تبیین مدلی برای سازمان‌های علمی و فناورانه مشهود است؛ مدلی که با پژوهش، اکتشاف و رصد موقعیت و تغییرات محیطی آینده و سازگاری با آن،

سازمان را توانمند سازد و در عین حال در بهره‌برداری از نتایج تحقیقات و تجاری‌سازی آنها نیز توانا باشد و سازمان‌ها را در مواجهه با چالش موفقیت، یعنی استفاده همزمان از اکتشاف و بهره‌برداری و دستیابی به چیره‌دستی سازمانی یاری کند.

در راستای پژوهش حاضر، پرسش‌های زیر مطرح شده است:

۱. مدل توصیف‌کننده چیره‌دستی در سازمان‌های علمی و فناورانه چگونه است؟
۲. مؤلفه‌ها و مقوله‌های چیره‌دستی بر اساس الگوی سیستماتیک چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

### چیره‌دستی در قرن معاصر

چیره‌دستی<sup>۱</sup> به توانایی بالقوه سازمان‌هایی اشاره دارد که به‌طور مؤثری در مدیریت کسب‌وکار امروز و مقابله با تقاضای فردای در حال تغییر، فعالیت می‌کنند. سازمان چیره‌دست سازمانی است که برای استفاده از روش‌های اکتشاف<sup>۲</sup> و بهره‌برداری<sup>۳</sup> موفقیت‌آمیز، به سازمان‌دهی نیاز دارد. سازمان چیره‌دست، سازمانی است که همزمان توانایی مدیریت مؤثر کسب‌وکار امروز و تطابق با محیط در حال تغییر آینده را دارد (دانکن، ۱۹۷۶). دانکن اولین کسی بود که از چیره‌دستی سازمانی استفاده کرد، اما مارچ (۱۹۹۱) با انتشار مقاله‌ای برای توسعه و ایجاد علاقه بیشتر این مفهوم به‌ویژه در اواخر قرن بیست و اوایل قرن بیست‌ویک، به آن اعتبار بخشید. سازمان چیره‌دست سازمانی است که با دو توانایی اکتشاف و بهره‌برداری اجازه می‌دهد این سازمان خلاق و سازگار باشد. اکتشاف شامل بخش‌هایی از قبیل جست‌وجو، تنوع، ریسک‌پذیری، آزمایش، انعطاف‌پذیری، اکتشاف یا نوآوری است، در حالیکه بهره‌برداری شامل بخش‌ها یا خرده‌فرایندهایی مانند پالایش، انتخاب، تولید، بهره‌وری، انتخاب، پیاده‌سازی و اجراست.

شرکت‌هایی که تنها بر اکتشاف تمرکز می‌کنند ممکن است با خطر به هدر رفتن منابع برای ایده‌های غیرمفید یا غیرقابل توسعه مواجه شوند. از سوی دیگر، شرکت‌ها/سازمان‌هایی که فقط بر بهره‌برداری تمرکز می‌کنند، ممکن است وضعیت عملکرد موجود و محصولات فعلی را بپذیرند و در رسیدن به سطح مطلوبی از موفقیت با شکست مواجه شوند.

هماهنگی میان اکتشاف و بهره‌برداری، به‌کارگیری همزمان راهبردهای فرایندی و مستقل، مطابقت نوآوری‌های بنیادی و ناپیوسته و تعادل میان جست‌وجو و ثبات، اشاره به ساختار سازمان‌های چیره‌دست دارد (رایش و بیرکشاو، ۲۰۰۸).

- 
1. Ambidexterity
  2. Exploration
  3. Exploitation

چیره‌دستی سازمانی را می‌توان از دو زاویه بررسی کرد. یکی از زوایا مربوط به معماری و ساختار چیره‌دستی سازمانی است که اشاره به استفاده از دو ساختار جداگانه و دو نوع راهبرد متفاوت دارد که بخشی از آن متمرکز بر اکتشاف است و بخش دیگر بر بهره‌برداری متمرکز دارد (آدلر، گولدافتاس و لوین، ۱۹۹۹). از دیدگاه دیگر می‌توان به چیره‌دستی زمینه‌ای<sup>۱</sup> (مفهومی) اشاره کرد که با استفاده از رفتار و مفاهیم اجتماعی به دنبال ادغام اکتشاف و بهره‌برداری در سطح واحدی از سازمان است (گیسون و بیرکشاو، ۲۰۰۴). در چیره‌دستی زمینه‌ای سازمان به دنبال استفاده از ساختارهای متناسب با بهره‌برداری و اکتشاف و استفاده از ساختارهای موازی و استراتژی‌های ترکیبی است. در گذشته بیشتر تحقیقات در خصوص حل مسائل سازمانی برای ایجاد تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری بود، ولی اخیراً تحقیقات بر سازمان‌هایی متمرکز دارند که با مدیریت تناقضات درون سازمان مواجه‌اند و مفهوم اصلی در سازمان‌های چیره‌دست رهبری قلمداد شده و مفهومی به نام رهبری چیره‌دست<sup>۲</sup> شکل گرفته است (یکمن، ۲۰۰۶). در ابتدای پیدایش این مفهوم، چیره‌دستی فقط برای توصیف سازمان به کار می‌رفت، اما به تازگی این مفهوم به سطوح مختلف سازمانی از جمله، افراد، تیم و رهبران تعمیم داده شده است (بلدو، فرس، اندرسون، ارز و فار، ۲۰۰۹).

در این پژوهش منظور از سازمان چیره‌دست، سازمانی است که ضمن توانایی استفاده از نوآوری‌های تدریجی و بنیادی، همزمان توانایی مؤثری در هم‌ترازی با کسب‌وکار امروز و سازگار با تقاضای فردای در حال تغییر را داشته باشد.

برخی از معادل‌های دیگری که برای سازمان چیره‌دست استفاده شده است عبارت‌اند از: سازمان دو وجهی، دوگانه، یکسان‌دستی، دو دستی، سازمان دوسو توانی و ذوالیمینین.

### چهار رویکرد عمده برای طراحی سازمان‌هایی برای اکتشاف و بهره‌برداری

گرچه اکتشاف و بهره‌برداری هر دو برای عملکرد سازمانی اهمیت دارند، اکثر سازمان‌های ترجیح می‌دهند که هر دو نوع فعالیت را همزمان پی‌گیری کنند. با این وجود انجام همزمان هر دو فعالیت می‌تواند دشوار باشد (کائو، گداجلویچ و ژانگ، ۲۰۰۹).

### گزینه‌های دستیابی به پژوهش و بهره‌برداری همزمان

- **گزینه اول؛ برون‌سپاری<sup>۳</sup>:** در شرکت‌های اکتشاف‌محور، این رویکرد به معنای تمرکز بر جهش‌های بزرگ بعدی در فناوری یا شرکت‌های صاحب فناوری است. در واقع می‌توان با

1. Conceptual Ambidexterity

2. Ambidextrous Leadership

3. Outsourcing

تولیدکنندگان به‌عنوان شرکت‌های متمرکز بر بهره‌برداری به‌منظور برون‌سپاری تحقیق، قرارداد بست.

- **گزینه دوم؛ جداسازی بهره‌برداری و اکتشاف از هم، اما همتراز با یکدیگر:** ضرورت یکپارچه‌سازی دو نوع فعالیت در گزینه دوم بیشتر مطرح است. مدیریت به مشکل اجرای عملیات اکتشاف و بهره‌برداری همزمان واقف است، اما این دیدگاه را دارد که بهترین روش برای تحقق هر دو فعالیت، ایجاد سازمان چیره‌دست است (اوریلی و توشمان، ۲۰۰۴).
- **گزینه سوم؛ حرکت بین اکتشاف و بهره‌برداری:** سومین گزینه اذعان می‌کند که برخورداری از واحدهای اکتشاف‌محور و بهره‌بردارمحور در سازمان، نوعی چالش است؛ زیرا این واحدها مشوق‌ها، ساختارها و افق‌های زمانی متفاوتی دارند. گزینه سوم بین این رویکردها در حال نوسان است. حرکت موقتی بین دوره‌های طولانی بهره‌برداری و تبلور کوتاه‌مدت اکتشاف، جایگزین متعادل‌کننده‌ای شناخته‌شده که ممکن است هم منطقی و هم عملی باشد (گوپتا، ۲۰۰۶).
- **گزینه چهارم؛ پیکربندی مجدد مستمر و افزایشی:** از آنجا که تغییر نامنظم و دوره‌ای می‌تواند با دشواری همراه باشد، گزینه نهایی تغییر مستمر و افزایشی است. به جای کل شرکت، سازمان می‌تواند واحدهای سازمانی را برای تغییرات مستمر و افزایشی انتخاب کند. ایده مطرح‌شده در این گزینه، ترسیم مجدد مرزهای بین واحدهای سازمانی، به نمایش گذاشتن منابع و در صورت نیاز تفویض مجدد مسئولیت‌هاست (ایزنهارت و براون، ۱۹۹۸).

## روش‌شناسی پژوهش

### طرح تحقیق: رویکرد کیفی

پژوهش حاضر به روش کیفی اجرا شده است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیر، از نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها به درک پدیده‌ها نائل می‌شود. تحقیق کیفی به جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آن‌ها سروکار دارد. در پژوهش‌های کیفی داده‌ها نه به‌صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژگان و جملات هستند. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نوعی روش کیفی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰).

تا زمانی که از داده‌ها مفهوم جدیدی برون‌داد نکند، فرایند اشباع نظری ادامه می‌یابد. نظریه تنها زمانی معتبر است که پژوهشگر به نقطه اشباع رسیده باشد. این مستلزم مطالعه میدانی تا زمانی است که هیچ گواه و مدرک جدیدی از داده‌ها حاصل نشود. به بیان دیگر، واریسی کامل داده‌ها انجام شده باشد. اشباع نظری در فرایند نمونه‌گیری نظری رخ می‌دهد. نمونه‌گیری نظری در نظریه پردازی داده بنیاد عبارت است از فرایند گردآوری داده‌ها برای خلق نظریه تا به موجب آن تحلیلگر، داده‌های را گردآوری، کدبندی و تحلیل کند و تصمیم بگیرد چه داده‌هایی را گردآوری کرده و آنها را از کجا پیدا کند تا همزمان با تکوین نظریه، آن را توسعه دهد. این فرایند گردآوری داده‌ها با نظریه نوظهور کنترل می‌شود (گلاسر، ۱۹۹۲). نقطه اشباع نظری که در آخرین مرحله کدگذاری نظریه پردازی داده بنیاد، یعنی کدگذاری انتخابی رخ می‌دهد، تبیین‌کننده نظریه پردازی داده بنیاد است. کدگذاری انتخابی شامل یکی از کدهای محوری به‌مثابه مفهوم اصلی برای محقق است. بر اساس این کد محوری، اهداف و ایده‌های محقق جست‌وجو می‌شود. روند کدگذاری باز، محوری، و انتخابی سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک‌فازن، ۲۰۰۷). نقطه اشباع نظری، بیان‌کننده پایایی روش تحقیق نظریه پردازی داده بنیاد است؛ زیرا نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌های تحقیق می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج آن در روش‌شناسی، پایایی روش تحقیق را نشان می‌دهد.

در پژوهش حاضر ۱۶ مصاحبه اجرا شد که از مصاحبه دوازدهم مفهوم جدیدی از داده‌ها به‌دست نیامد، با وجود این برای اطمینان از حصول اشباع نظری، چهار مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد و با توجه به اینکه هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌های به‌دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیئت علمی، مدیران و خبرگان جهاد دانشگاهی است که در دو حوزه پژوهش و بهره‌برداری حضور فعال دارند. نمونه‌برداری به‌صورت نظری و به تعداد ۱۶ نفر بود که با استفاده از روش‌های غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی<sup>۱</sup> انجام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق و در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال‌های مطرح‌شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد و سپس آنها خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری ادامه یابد.

## جدول ۱. جزئیات مصاحبه شوندگان تحقیق حاضر

ردیف	مسئولیت سازمان	حوزه تخصصی	سابقه فعالیت (سال)
۱	معاون پژوهشی جهاد دانشگاهی	علوم انسانی	۳۰
۲	معاون آموزشی جهاد دانشگاهی	علوم پایه	۲۹
۳	ریاست جهاد دانشگاهی	فنی و مهندسی	۳۱
۴	معاون پژوهشی واحد	علوم انسانی	۲۸
۵	معاون پژوهشی پژوهشکده	علوم پایه	۳۰
۶	معاون پژوهشی واحد	فنی و مهندسی	۳۰
۷	معاون پژوهشی پژوهشکده	فنی و مهندسی	۲۹
۸	رئیس پژوهشکده	علوم پایه	۳۰
۹	عضو هیئت علمی	فنی و مهندسی	۲۸
۱۰	رئیس پژوهشکده	علوم پایه	۲۶
۱۱	رئیس مرکز رشد	فنی و مهندسی	۲۴
۱۲	معاونت پژوهشی پژوهشکده	فنی و مهندسی	۳۰
۱۳	رئیس پژوهشگاه	پزشکی	۲۷
۱۴	رئیس پژوهشکده	پزشکی	۲۵
۱۵	معاون پژوهشی پژوهشگاه	پزشکی	۲۶
۱۶	رئیس پژوهشگاه	پزشکی	۳۱

کیفیت در پژوهش کیفی: معیار مقبولیت<sup>۱</sup> در ارزیابی نظری پردازي داده بنیاد

پژوهش (کمی یا کیفی) بدون دقت علمی، ارزشی ندارد و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰). برای ارزیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازي داده‌بنیان، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت به این معناست که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه موثق و باورپذیر است. ۱۰ شاخص به شرح زیر برای معیار مقبولیت معرفی شده است.

۱. تناسب<sup>۲</sup>. آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر پس از

1. Credibility

2. Fit



- ارزیابی و پالایش دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت به تأیید رسید. همچنین نظریه پدیدار شده در اختیار ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظر تکمیلی آنان اعمال گردید.
۲. کاربردی بودن یا مفید بودن<sup>۱</sup> یافته‌ها. آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و کاربردی است؟ در این باره باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و راهبردهای سازمانی در سازمان‌های علمی و فناورانه برای دستیابی به چیره‌دستی می‌تواند مفید باشد.
۳. مفاهیم<sup>۲</sup>. یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی داشته باشد. مفاهیمی نظیر منابع انسانی در جنبه‌های مختلف هوشمندی متعهدانه، تیرگی بازار و... نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.
۴. زمینه مفاهیم<sup>۳</sup>. یافته‌هایی که بستر و زمینه‌ای ندارند، ناقص‌اند. بدون زمینه مشخص، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر برخاسته از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به چیره‌دستی بوده و مفاهیم پدیدار شده از آن نیز مبتنی بر بستر، زمینه و فرهنگ جهاد دانشگاهی است.
۵. منطق<sup>۴</sup>. آیا خطوط داستان جریان‌های منطقی‌ای ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار در فرایند روایت‌گری تجربه چیره‌دستی، تلاش شد تا روایت مد نظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.
۶. عمق<sup>۵</sup>. تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در پژوهش حاضر تلاش شد یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدار شده به‌طور مبسوط، همراه با جزئیات و توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.
۷. انحراف<sup>۶</sup>. آیا یافته‌ها انحراف دارد؟ در این رابطه باید گفت که در داده‌های پژوهش حاضر موارد متعددی وجود دارد که همسو با چیره‌دستی نبود و در مجموعه مشخصه‌های دیگر قرار گرفتند.
۸. بداعت<sup>۷</sup>. آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ در خصوص این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر، برای

- 
1. Applicability
  2. Concepts
  3. Contextualization of concepts
  4. Logic
  5. Depth
  6. Variation
  7. Creativity

ارائه مدل نسبتاً جامعی در حوزه چیره‌دستی به‌ویژه در سازمان‌های علمی و فناورانه از نوآوری برخوردار است.

۹. حساسیت<sup>۱</sup>. آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ طی فرایند پژوهش حاضر، پژوهشگر تلاش کرد موضوع مطالعه را مهم بداند و با جدیت تمام به اجرای پژوهش جدیت اقدام کند.
۱۰. استناد به یادداشت‌ها<sup>۲</sup>. از آنجا که هر پژوهشگری در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمام مبحث‌ها، نظر‌ها، بینش‌ها و گفته‌ها را در ذهن نگه دارد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگر تلاش کرد در بخش‌های مختلف فرایند روایت‌گری تجربه چیره‌دستی و بر حسب لزوم به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد کند.

### کثرت‌گرایی<sup>۳</sup>

کثرت‌گرایی راهی برای اعتباردهی است. از آنجا که در هیچ شیوه‌ای مسئله به حد کفایت حل نمی‌شود، از کثرت‌گرایی استفاده می‌شود؛ زیرا هر شیوه از جنبه‌های متفاوتی واقعیت تجربی را بررسی می‌کند. از این رو باید در این زمینه شیوه‌های چندگانه مشاهدات به‌کار گرفته شود (دنزین و لینکلن، ۱۹۹۴). بنابراین با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، از سه نوع کثرت‌گرایی زیر استفاده شده است (جنسیک و دنزیک، ۱۹۹۴):

- **کثرت‌گرایی در داده‌ها<sup>۴</sup>**: در تحقیق حاضر از مآخذ مختلف داده‌ها استفاده شده است. استفاده همزمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌ها<sup>۵</sup> و بازبینی مکرر داده‌ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داده مقبول به‌دست آید.
- **کثرت‌گرایی در پژوهشگر<sup>۶</sup>**: در این زمینه فرد دیگری فرایند را همزمان با محقق پیگیری پیگیری و ارزیابی کرد و همچنین مدل پدید آمده به تأیید مدیران و خبرگان رسید.
- **کثرت‌گرایی در تئوری<sup>۷</sup>**: در این تحقیق از نظر پژوهشگران، بهره‌برداران، مدیران اجرایی و افراد متخصص در هر دو رشته بهره برده شده است.

---

1. Sensitivity
2. Evidence of memos
3. Triangulation
4. Triangulation in Data
5. Memo
6. Triangulation in Investigator
7. Triangulation in Theory

## یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌های)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل‌گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود. ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها تشریح می‌شود و پس از آن به نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها پرداخته خواهد شد.

ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و بعد از بررسی و تحلیل آنها کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. برای مثال، مفاهیم مقوله محوری در این تحقیق به سه مفهوم «پژوهش مهندسی‌شده»، «بهره‌برداری فناورانه» و «هوشمندی متعهدانه» تقسیم شدند که برای درک بهتر، تحلیل اطلاعات با بیان نقل قول‌های مرتبط به آن آمده است: «برای اینکه سازمان بخواهد هم فناوری تولید کند و هم از آن بهره‌برداری کند، به سیستم پژوهش و بهره‌برداری نیاز دارد. پژوهش عنصر کلیدی است و آن هم نوع خاصی از پژوهش که به اصطلاح در ادبیات علمی، پژوهش کاربردی یا توسعه‌ای است. برای پژوهش، باید طراحی شود. باید نوعی ساختار، منابع انسانی و... برای آن تشکیل دهیم که ویژگی‌ها و شایستگی‌های متناسبی داشته باشند».

در نقل قول دیگری این‌گونه مطرح شد:

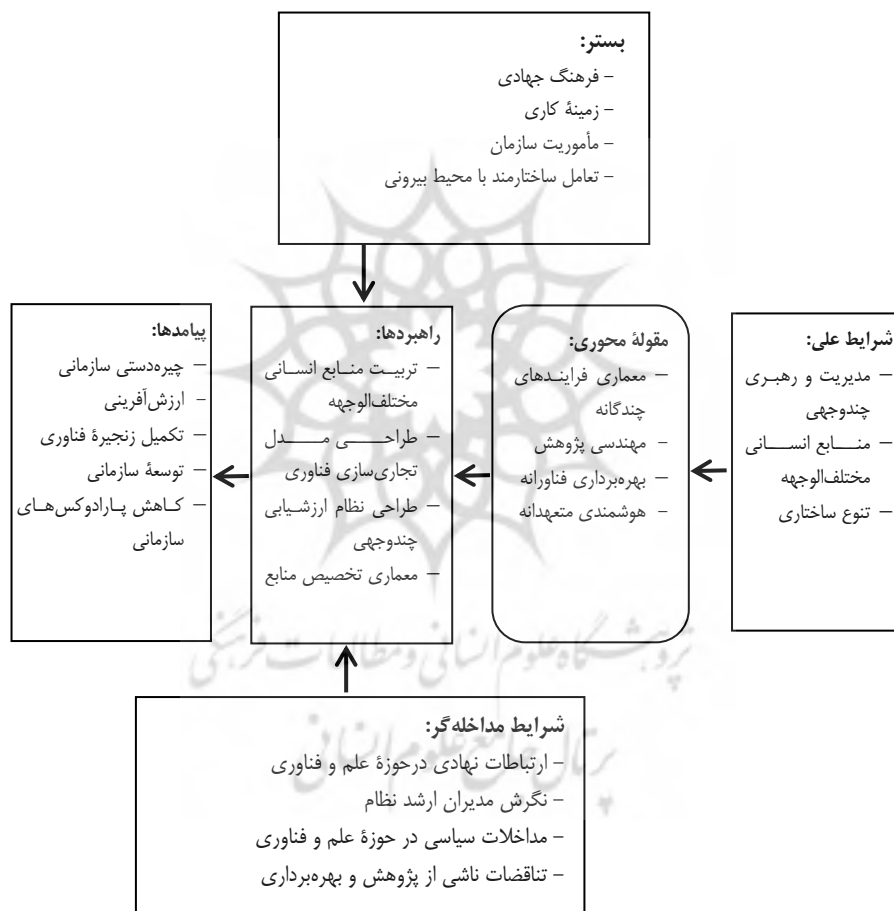
«حقیقتاً در سازمان‌ها جداسازی علم و کاربرد علم را قبول ندارم، یک چیز بیشتر وجود ندارد و آن علم است؛ علم و کاربرد علم با هم است. علم کاربردی با کاربرد علم فرق می‌کند. اگر برگ باشید و ریشه شما جدا باشد، باد کوچکی شما را محو می‌کند، مانند کدک<sup>۱</sup>».

در نقل قول اول، محقق از کدهایی مانند تشکیل سیستم پژوهش، نوع خاصی از پژوهش، کاربرد پژوهش و طراحی پژوهش به مفهومی با عنوان «مهندسی پژوهش» دست یافت.

در عین حال این مفهوم در بخش دیگری از داده‌ها نیز وجود داشت. در نهایت ۲۰ مقوله و ۷۷ مفهوم از فرایند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شد. در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های به‌دست‌آمده از فرایند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفت و در نهایت مقوله «معماری فرایند چندگانه» به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شد.

دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. به بیان دیگر اغلب پاسخ‌دهندگان، مهندسی پژوهش و

بهره‌برداری فناورانه از نتایج آن و نوعی هوشمندی متعهدانه را که سازمان ضمن ایجاد توازن میان این دو نوع فعالیت، بتواند مسئولیت اجتماعی خود را به نحو احسن در حل مسائل و معضلات ایفا کند، فرایندهای اصلی سازمان چیره‌دست معرفی کردند. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب‌شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و در عین حال از جامعیت برخوردار است.



شکل ۱. نمودار مدل پارادایم کدگذاری محوری

### کدگذاری انتخابی و خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده بنیاد است که محقق بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد.

در عصر معاصر سازمان‌های علمی و فناورانه در صدد اکتشاف و بهره‌برداری همزمان هستند. اکتشاف، فرایندها، ساختارها و پارادایم‌های خاصی را می‌طلبد؛ بهره‌برداری نیز همین مشخصه‌ها را در فضای دیگری دارد. اگر سازمانی بخواهد این دو فرایند (اکتشاف، بهره‌برداری) را همزمان ترکیب کند، باید در بخش پژوهش، مهندسی و چیدمان خاصی را پی ریزی کند و در بخش بهره‌برداری، فناوری‌های تولیدشده را تحت مدل خاصی به بهره‌برداری برساند. شکل‌دادن همزمان به این دو امکان‌پذیر نیست. به بیان دیگر، شکل‌گیری همزمان این دو فرایند کمی دشوار به نظر می‌رسد. در این مواقع سازمان با تله موفقیت یا شکست روبه‌رو می‌شود. خصلت یا مشخصه‌ای که این دو فرایند را همزمان به مثابه سنگ بنای خطمشی‌های سازمان پی ریزی می‌کند و به واسطه آن می‌توان سازمان و زمینه‌های کاری آن را مستحکم‌تر بنا کرد و دچار تله موفقیت و شکست نشد، نوعی هوشمندی است که هم در اکتشاف و هم در بهره‌برداری باشد و هم این دو را بتوان به‌واسطه آن هوشمندی به هم مرتبط یا ترکیب کرد. اما به راستی چه مفاهیمی می‌تواند باعث شود که سازمان به فکر چیره‌دستی شدن سوق داده شود. این مفهوم را می‌توان از زوایای مختلفی بررسی و شاید نقد کرد. اولاً سازمان‌هایی که اکتشاف و بهره‌برداری را همزمان انجام می‌دهند با منابع انسانی متمایزی ارتباط دارند. برخی با ادبیات و فرایندهای پژوهش در ارتباط هستند و برخی با دید بهره‌بردارانه به فرایندهای سازمانی نگاه می‌کنند. این مسئله زنگ خطری برای سازمان محسوب می‌شود. مدیریت تمایزات مختلف چنین سازمانی اعم از منابع انسانی، منابع سازمانی و ساختارهای متمایز، تعادل بین وجوه و ابعاد مختلف را می‌طلبد. سازمان باید رهبران و مدیران چندوجهی بهره‌مند شود تا هر دو فرایند اکتشاف و بهره‌برداری را در حد توان همزمان دنبال کند. مدیریت و رهبری وجوه چیره‌دستی مستلزم شناخت وجوه مختلف سازمان است.

«من معتقدم فردی که در رأس سازمان قرار می‌گیرد، نباید فقط در یکی از دو حوزه متخصص باشد، بلکه باید این دو حوزه را با هم بشناسد. این فرد باید تفکر استراتژیک و دیدی از آینده کارها داشته باشد.

با تفکر استراتژیک مدیر، می‌توان لینک لازم بین این موضوع را به‌وجود آورد و این غیر از متخصص بودن است.»

« سازمان‌های علمی و فناوری دو رکن پژوهش و بهره‌برداری دارند و این موضوع می‌طلبد که سازمان با فرهنگ‌ها و رفتارهای متمایز روبه‌رو شود. این فرهنگ به فلسفه شکل‌گیری سازمان چیره‌دست جهت می‌دهد.»

«فرهنگ سازمانی مثل محیط کشت است. پژوهش در برخی از محیط‌ها بهتر جواب می‌دهد، مانند ساختارهای تخت، غیررسمی‌تر، مشارکت بیشتر، کنترل کمتر و نامحسوس. برای سپردن تحقیق به پژوهشگر، ابتدا باید خیلی دقت کرد، ولی بعد از گذشت زمان باید به او آزادی عمل داد چون پژوهش یعنی کاری که تا به حال انجام نشده یا تا به حال توسط آن فرد یا تیم صورت نپذیرفته است. ساختارهای فناوری نیز به محیط خاصی احتیاج دارند؛ فرهنگی که بر سازمان‌های تولیدی - مهندسی حاکم است، متفاوت از فرهنگ سازمان‌های پژوهشی است.»

از سویی می‌توان گفت زمینه و فلسفه این سازمان‌ها و اسناد بالادستی آنها در شکل‌گیری اقداماتی که چیره‌دستی را تسهیل می‌کند، مهم و اساسی است. از سوی دیگر باید نوعی معماری منابع انسانی ایجاد شود.

«باید در چنین سازمانی نگاه دو امدادی حاکم باشد. هدف کل گروه مشخص است. نفر آخری که از خط پایان می‌گذرد برنده نیست، بلکه در این مسئله هم باید تربیت انسان‌ها و هم تفکر آنها اصلاح شود؛ همچنین جامعه در آن نقش دارد.»

در سازمان چیره‌دست بهره‌مندی از منابع انسانی چندسو توان و مختلف‌الوجهه، جزء شرایط علی است؛ حضور این افراد برای سازمان‌ها مزیت بزرگی به‌شمار می‌رود و سازمان‌ها باید برای تربیت چنین افرادی راهبردهای مناسبی طراحی کنند:

«این افراد حضور دارند، در واقع در سازمان تربیت می‌شوند؛ چون هیچ رشته‌ای وجود ندارد که چنین قابلیت‌هایی به فرد بدهد. این افراد طی درگیرشدن در برخی از پروژه‌ها و در موقعیت‌های خاصی این مهارت‌ها را کسب می‌کنند.»

«چنین افرادی حضور دارند، ولی تعداد آنها بسیار کم است. به اینها باید مانند جواهر نگاه کرد، باید کشف شوند. باید کشف کرد کدام یک شامه تجاری سازی دارد، اما در بخش پژوهش فعالیت می‌کند یا کدام یک شامه خلاقانه‌ای دارد و در بخش بهره‌بردار مشغول است؛ این افراد باید تقویت شوند، اینها خود را با تعارضات سازمان و محیط سازگار می‌کنند.»

بسیاری از مواقع، نوع کار از وضعیت بیرونی نشئت می‌گیرد. تغییرات سیاسی داخلی و خارجی یا وضعیت محیطی در این بینش‌ها اثرگذار است:

«زمان جنگ تحمیلی هر نفر هم پژوهشگر بود و هم بهره‌بردار؛ چند کار را همزمان انجام می‌دادند. به دلیل جنگ این مسئله فرهنگ شده بود، فرهنگی که متأسفانه هر چه از آن می‌گذرد کم‌رنگ‌تر می‌شود».

در سازمان‌های پژوهشی و فناورانه برای دستیابی به چیره‌دستی، شناخت فرایندهای پژوهش و تجاری‌سازی و ایجاد ارتباط و تعامل میان آنها و نیز تکمیل زنجیره فناوری و ارزش، به طراحی مدل‌های تجاری‌سازی فناوری‌های تولید شده نیاز دارد:

«ما برای دنبال کردن ایده تا بازار، به مدیریت علمی، راهبری‌های علمی، گروه‌های مهندسی، توان فناوری، نیروی دروازه‌بان (نیروهایی که بتواند مجموعه را به بیرون وصل کند) نیاز داریم و هر سازمان دیگری هم بخواهد این‌طور باشد، باید این معیارها را همراه با عوامل بازار داشته باشد تا مجموعه مؤلفه‌های مدل تجاری‌سازی در چنین سازمان‌های نمود یابد».

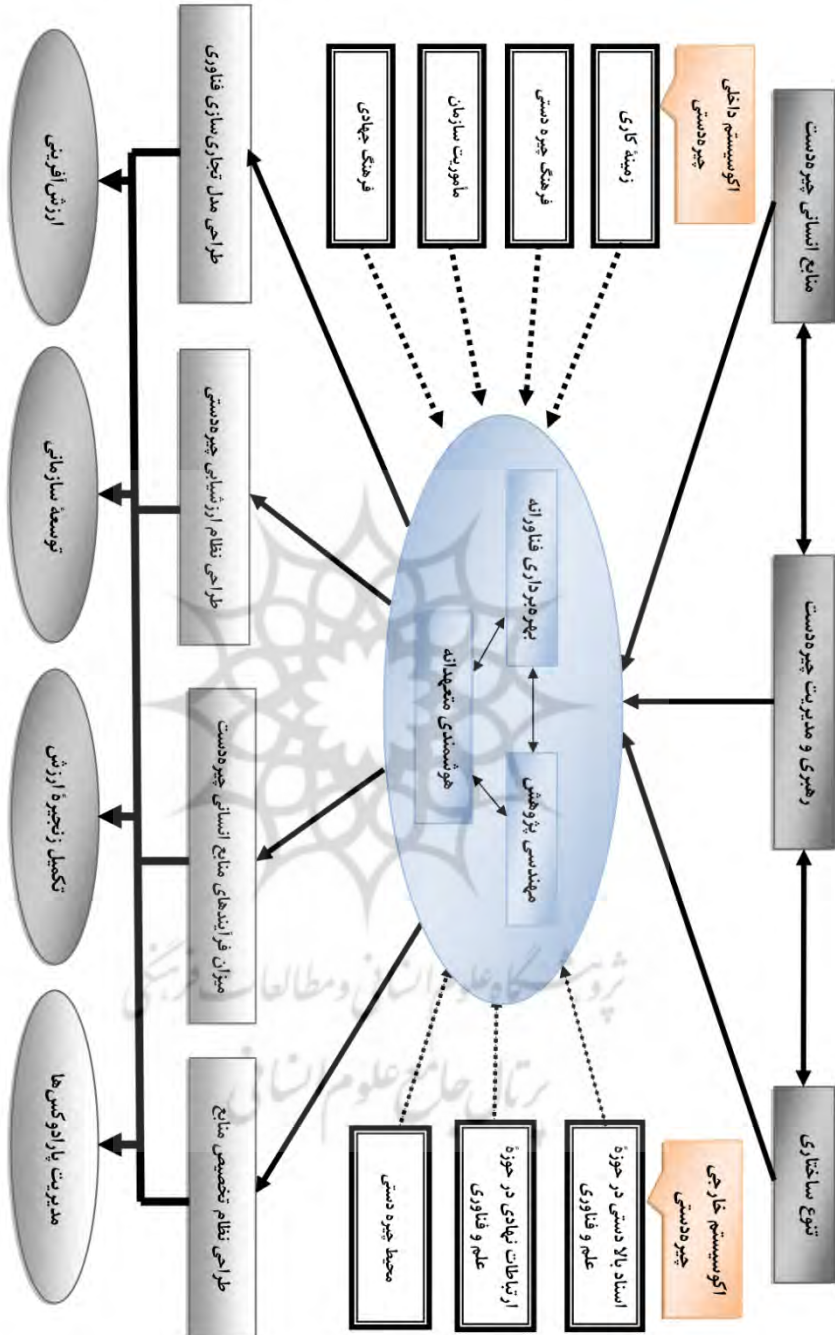
در صورتی که سازمان بتواند مدل تجاری‌سازی را طراحی کند و در نهایت ارزش‌آفرین باشد، باید همزمان به رفع پارادوکس‌های ایجادشده یا حل آن با نوعی نظام ارزشیابی مستمر، استفاده از سیستم‌های پویا و زایش شرکت‌های دانش‌بنیان توجه داشته باشد:

«نمی‌توان انتظاری را که از پژوهشگر داریم، از نیروی تجاری‌ساز داشته باشیم. حضور این افراد در سازمان پارادوکس‌ساز است و باید بپذیریم سازمانی که دارای این پارادوکس‌هاست دوامی ندارد و نمی‌تواند پایدار بماند. باید این تعارضات را رفع کنیم. این مجموعه نیازمند سیستم پویاست. باید خروجی دائم داشته باشیم. اگر خروجی مبتنی بر ورودی باشد، مثلاً شرکت زایشی و دانش‌بنیان باشد، این تعارضات رفع می‌شود».

تولید شرکت‌های زایشی و راه‌حلهایی دیگر، می‌تواند به رفع پارادوکس منجر شود. در این صورت چرخه چیره‌دستی شکل می‌گیرد.

برای دستیابی به چیره‌دستی باید توسعه سازمانی و ساختارهای متناسب با آن را ایجاد کرد ساختاری که همزمان با فرایندهای متمایز، بتواند یکپارچگی سازمانی را حفظ کند:

اگر بحث پژوهش، نوآوری، تجاری‌سازی مهم باشد، هر یک از این مباحث به ساختار متناسب احتیاج دارند. اگر سازمان ادعا می‌کند که هم می‌خواهد در زمینه پژوهشی و هم در زمینه بهره‌برداری از آن فعالیت کند، باید با نگاه به نقشه ساختار آن بتوان این موضوع را درک کرد؛ اگر این ساختارها وجود نداشته باشد این موضوع فقط رؤیا و شعار است».



شکل ۲. مدل چیره‌دستی در سازمان‌های علمی و فناوریانه



## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌های بزرگ و کوچک به محوریت دانش و مدیریت و استفاده مؤثر از دانش در سازمان توجه می‌کنند (گران، ۱۹۹۶). این دانش به مرور باید به درآمد و ارزش افزوده تبدیل شود. سازمان‌هایی که انباشت این دانش را بدون بهره‌گیری از بازار رها می‌کنند با شکست و دور ماندن از رقابت در دنیای پیچیده و پرتلاطم امروزی مواجه می‌شوند (کوگات و زندر، ۱۹۹۵؛ متسون پاتاث و شاورز، ۲۰۰۳). برای پایداری در این بازار باید با تغییرات سازگار شد و از فرصت‌هایی مانند بازارهای نوظهور، فرصت‌های تکنولوژیک و ساختاربندی‌های درون‌سازمانی بیشترین بهره را برد (دانیلز، ۲۰۰۶).

چیره‌دستی سازمانی، به معنای توانایی سازمان در همتراز شدن با وضعیت موجود و آمادگی تغییر برای سازگاری با وضعیت متغیر آینده، در سال‌های اخیر در کانون توجه مدیران و سازمان‌ها قرار گرفته است. پیروزی امروز می‌تواند موجب شکست آینده باشد. از این رو مدیران باید برای موفقیت درازمدت، برای شناخت زمان و مکان نوآوری‌های انقلابی و دگرگونی‌های ژرف سازمانی تلاش کنند (وانگ و رفیگ، ۲۰۱۴).

بنابراین در جهان امروز به سازمان‌های چیره‌دست نیاز داریم تا با رهبری همزمان دو نوع دگرگون‌سازی تدریجی و انقلابی، دو کار متضاد با هم انجام شود؛ یکی ثبات وضع موجود و دیگری تغییر (اوریلی و توشمان، ۲۰۰۴). سازمان‌های عصر معاصر در پی آن هستند که بتوانند چند فعالیت را همزمان انجام دهند. معمولاً استفاده از یک نوع فعالیت، معایبی به دنبال دارد که به‌طور عمده در پی تغییرات محیطی به‌وجود می‌آید؛ از این رو باید ساختارها، رویه‌ها و احتمالاً منابع متناسب با این نوع تغییرات ایجاد کرد (گراتز و اسمیت، ۲۰۰۵).

سازمان چندوجهی و چندبعدی یا سازمان چیره‌دست همواره با تغییرات سازگار است (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳) و معمولاً عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارد (جون، سارالا، تاراس و تاربا، ۲۰۱۳). این عملکرد بدین دلیل حادث می‌شود که سازمان‌های چیره‌دست نوعی هوشمندی مدیریتی دارند و می‌توانند نوآوری سازمان را در دو بخش متعادل کنند که در این صورت استفاده از زمینه‌های سازمانی درونی، مانند ساختار و شکل‌دهی متناسب آن مهم خواهد بود.

چیره‌دستی برای سازمان‌ها جنبه‌های مفید بسیاری دارد. ترکیب مؤثر همترازی<sup>۱</sup> و سازگاری<sup>۲</sup> برای تأکید بر حال و آینده و ایجاد تعادل میان فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری و استفاده از نوآوری در هر دو فرایند، از نیازهای مهم سازمان‌های امروزی است که دست‌یافتن به آن جز با

1. Alignment
2. Adaptability

طراحی و ایجاد سازمان‌های چیره‌دست امکان‌پذیر نخواهد بود. از یک سو چیره‌دستی در سطح فردی مانند اقدامات منابع انسانی<sup>۱</sup> عمل می‌کند و از سویی بر بازار تمرکز دارد تا از این اقدامات در راستای بهره‌مندی از منابع انسانی متمایز در بازارهای متمایز بهره‌برداری و اکتشاف به شکل متعادل گام بردارد (فلیکینگر و براون، ۲۰۱۳؛ یانگ ژائو و ژانگ، ۲۰۱۵).

اکثر سازمان‌های علمی و فناوریانه کشور بی‌توجه به تجاری‌سازی نتایج تحقیقات، خود را در چرخه تولید علم و ایده‌پردازی محدود می‌کنند که در این صورت ممکن است با خطر به هدر رفتن منابع برای ایده‌های غیرمفید یا غیرقابل توسعه مواجه شوند. از سوی دیگر، سازمان‌هایی که فقط بر بهره‌برداری و تجاری‌سازی نتایج تحقیقات تمرکز می‌کنند و توجهی به نوآوری‌های اکتشافی و نسل‌های آینده فناوری و تغییرات محیطی ندارند، ممکن است وضعیت عملکرد موجود را پذیرفته و در رسیدن به سطح مطلوبی از موفقیت با شکست مواجه شوند (پلگرینلی و ، ۲۰۱۵). بنابراین یافته‌های این تحقیق را می‌توان در طراحی مدلی برای سازمان‌های علمی و فناوریانه، به‌ویژه جهاد دانشگاهی به کار برد؛ زیرا هم سازمان را در پژوهش، اکتشاف و رصد تغییرات محیطی آینده و سازگاری با آن توانمند می‌کند و هم توانایی بهره‌برداری از نتایج تحقیقات و تجاری‌سازی آنها را دارد و سازمان‌ها را در مواجهه با چالش موفقیت، یعنی استفاده همزمان از اکتشاف و بهره‌برداری و دستیابی به چیره‌دستی سازمانی یاری می‌کند.

### محدودیت‌های پژوهش

این تحقیق مانند سایر تحقیقات کیفی قابلیت تعمیم ندارد و در واقع نوعی محدودیت برای این پژوهش محسوب می‌شود. در این زمینه پیشنهاد می‌شود با مثلث‌سازی روش در مطالعات آتی، تحقیق حاضر در فاز کمی دنبال شود. این تحقیق در بستر جهاد دانشگاهی با مأموریت و فرهنگ سازمانی مختص به آن شکل گرفته است؛ از این رو در بهره‌مندی از نتایج آن برای سایر سازمان‌های علمی و پژوهشی، باید به این موضوع توجه شود. از این رو پیشنهاد می‌شود موضوع این تحقیق در سایر سازمان‌های علمی و فناوریانه به اجرا درآید تا با مقایسه نتایج بتوان مدل چیره‌دستی را در سازمان‌های بیشتری اجرا کرد.

از سویی نمونه آماری این پژوهش افراد زیادی را شامل نمی‌شد؛ در واقع این پژوهش نیز با محدودیت رایج تحقیقات کیفی مواجه بود؛ شاید افراد منتخب نتوانسته باشند تمام مفاهیم مدنظر تحقیق و مقوله‌های را شکل دهند و این مسئله امکان تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد، در این راستا پیشنهاد می‌شود این تحقیق در فاز کمی و با نمونه آماری بیشتری اجرا شود.

## References

- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1): 43-68.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4): 781-796.
- Danneels, E. (2006). Dialogue on the effects of disruptive technology on firms and industries. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1): 2-4.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research, *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publication Inc.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Steven (eds.) *The Management of Organization*. New York: North Holland. 167-188.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Patching. Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard business review*, 77(3): 72-82.
- Flickinger, M., Gruber-Mücke, T. & Fiedler, M. (2013). The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity: An analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context. *Journal of Business Economics*, 83(8): 923-946.

- Geer, N., Kujawa, J. & Patureau-Mirand, B. (2013). Ambidextrous objects and trace functions for nonsemisimple categories. *Proceedings of the American Mathematical Society*, 141(9): 2963-2978.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.
- Graetz, F. & Smith, A. (2005). Organizing forms in change management: The role of structures, processes and boundaries in a longitudinal case analysis. *Journal of Change Management*, 5(3): 311-328.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 109-122.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4): 693-706.
- Janesick, Valerie J. Denzin, Norman K. (Ed); Lincoln, Yvonna S. (Ed), (1994). *Handbook of qualitative research*. , (pp. 209-219). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, xii, 643 pp.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V. & Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 299-312.
- Kogut, B. & Zander, U. (1995). Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply. *Journal of international business studies*, 26(2): 417-426.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1): 71-87.
- Matson, E., Patiath, P. & Shavers, T. (2003). Stimulating Knowledge Sharing:: Strengthening Your Organization's Internal Knowledge Market. *Organizational Dynamics*, 32(3): 275-285.

- McFadzean, E. (2007). *Developing a Proposal: A Nine Step Process*. Available in: [http://distinctivemanagement.biz/Assets/courses/mba KnowledgeBytes/Developing%20a%20Proposal%20\\_IC01.pdf](http://distinctivemanagement.biz/Assets/courses/mba KnowledgeBytes/Developing%20a%20Proposal%20_IC01.pdf).
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4): 74-83.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1): 153-164.
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1): 153-164.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, (34) (3): 375-409.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, London: Sage.
- Wang, C. L. & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1): 58-76.
- Wei, Z., Yi, Y., & Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4): 832-847.

Wei, Z., Zhao, J., & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, (33): 134-153.

Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). Discipline versus passion: Collectivism, centralization, and ambidextrous innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 745-769.

