

## Investigating the Factors Affecting ambidexterity in Higher Education and Driving-Dependence Power Analysis Using Interpretive-Structural Modeling

**Farshad Allami:** PhD of Management, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

**Soleiman Iranzadeh\*:** Faculty member, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

**Asadullah Khadivi:** Faculty member, Department of Management, Farhangian University, East Azerbaijan Branch, Tabriz, Iran.

**Hossein BudaghiKhajeh Nobar:** Faculty member, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

**Abstract:** An ambidextrous educational organization is able to both take advantage of the existing competencies and explore new relevant opportunities, which empowers the organization to promote its efficiency and competitiveness. For this purpose, creating appropriate models of the factors affecting ambidexterity can increase the efficiency and competitiveness of the educational organization. The purpose of this study was to investigate the factors affecting ambidexterity in higher education and driving-dependence power analysis using interpretive-structural modeling with the aim of designing and presenting a model for ambidexterity in higher education. The population of this study included all managers of educational organizations in Tabriz city in 2019-20. The participants of this study included 382 managers from these educational organizations who were selected by two-stage cluster random sampling. Valid and reliable questionnaires as well as a researcher-made questionnaire were used to collect the data. The present study had a descriptive correlational design, and the data were analyzed using descriptive and inferential statistical methods. Findings showed that structural and procedural factors influence, and are influenced by, the ambidexterity of educational organizations. Overall, the results of the study showed the importance of the model designed for managers at micro and macro educational structures in Tabriz, which can be used to enhance ambidexterity in their units.

**Keywords:** higher education, ambidexterity, structural-interpretive modeling.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran.

**Email:** dr.iranzadeh@yahoo.com

## مقدمه

دانکن (1976) برای اولین بار از ساختار دو سو توان به عنوان راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد. بر اساس توافق کلی در ادبیات، یک سازمان آموزشی دو سو تواندو سو توان قادر به انجام هر دو بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و بررسی فرصت‌های جدید بوده و سازمان آموزشی را در افزایش کارایی و رقابت‌پذیری توانمند می‌سازند (کائو و همکاران 2009). دو سو توانی سازمان آموزشی در بررسی‌های اخیر ادبیات، توجه بسیاری از نظریه‌پردازان سازمان آموزشی را به خود جلب کرده است (ترنر 2013). دو سو توانی یک موضوع پژوهشی جالب در مدیریت راهبردی و نظریه سازمان آموزشی است. مطالعات پیشین نشان داده اند که سازمان آموزشی‌های موفق دوجنبه دارند، توسعه فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری به صورت همزمان. کلید اصلی دو سو توانی برای یک سازمان توجه به این نکته است که سازمان فعالیت‌های به کارگیری را برای ادامه حیات فعلی خود و توسعه فعالیت‌های اکتشافی را برای اطمینان از قابلیت حیات در آینده خود انجام دهد (پرتوسا-ارتگا و مولینا-آزورین 2018). دو سو توانی سازمان آموزشی در مطالعات اخیر، توجه بسیاری از محققان و مدیران اجرایی سازمان آموزشی را به خود جلب کرده است (ترنر و همکاران 2013). کلمه دو سو توانی از دو واژه لاتین (آمی) به معنای (دوسو دو سمت) و (دکسترتی) به معنای (چیرگی و مهارت چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دودست خود با مهارت‌های مساوی را دارا هستند افرادی دو سو توان نامیده می‌شوند (مرادی و همکاران 1393). دانکن (1976) برای اولین بار از ساختار دو سو توان به عنوان راهی برای توصیف یک ساختار دوگانه استفاده کرد. مارچ (1991) یادگیری سازمان آموزشی را در قالب یادگیری اکتشافی و بهره‌بردار مطرح نمود که نقطه شروع پژوهش‌های زیادی در زمینه یادگیری شد. بیست سال بعد از دانکن، تاشمن و اریلی (1996) در

مقاله‌ای به بررسی اینکه چگونه سازمان آموزشی‌ها می‌توانند فرایند تغییر تکاملی و تغییر انقلابی را اداره کنند، تمرکز کردند.

به طور کلی دو سو توانی سازمان آموزشی به توانایی سازمان در اجرای فعالیت‌های استراتژیکی متنوع و رقابتی در یک زمان اشاره دارد (سیمسک 2009). بهره‌برداری و اکتشاف (مارش 1991)، همترازی و سازگاری (گیبسون و بیرکینشاو 2004)، یادگیری اکتشافی و یادگیری بهره‌برداری (کانگ و اسنل 2009)، نوآوری افزایشی و نوآوری متناوب (تاشمن و اریلی 1996) و تسهیم دانش اکتشافی و تسهیم دانش بهره‌برداری (ایم و رای 2008) می‌تواند در زمره این فعالیت‌ها به شمار رود (خدادادی و همکاران 1397). با توجه به اینکه چشم انداز رقابتی سازمان‌های آموزشی در بسیاری از موارد تغییر کرده است، لذا تغییرات سریع فناوری، فشرده سازی چرخه عمر محصولات و خدمات و نیز اوج گرفتن رقابت، سازمان آموزشی را به تمرکز بر کارایی همزمان بلند مدت و کوتاه‌مدت و کسب مزیت رقابتی مجبور ساخته است (تاشمن 2011). با این حال، دو سو توانی امری بسیار دشوار است، زیرا شامل دو فرآیند متضاد اکتشاف و بهره‌برداری است که باید هم‌زمان مدیریت شوند (کاسوتاکی 2018). اکتشاف به نوآوری، خلاقیت، تغییر و تکرار مکرر اشاره دارد، در حالیکه بهره‌برداری به کارآیی هزینه، پیاده‌سازی، راه اندازی مجدد فرایندها و دستیابی به اهداف اشاره دارد (بچمن 2006). مارچ (1991) پیشنهاد می‌کند که بقای اصلی سازمان آموزشی، توانایی بهره‌برداری از قابلیت‌ها و دارایی‌های فعلی در راه سودآوری است و به طور همزمان بایستی تکنولوژی‌های جدید، بازارها و مشتریان را برای ترسیم فرصت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید به کار گیرد. یک رویکرد دو سو توانی مستلزم هماهنگی و آشتی این دو فعالیت متضاد است (پلگرینلی و همکاران 2015؛ ترنر و همکاران 2015). مفهوم دو سو توانی با استفاده از دیدگاه‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است (جانی

جویی نموده و این منابع را با کارایی بهتر و بیشتری مصرف نمایند.

پژوهش‌ها نشان داده است، افرادی که آستانه تحمل شغلی بیشتری دارند توانایی‌های خود را بیش‌برآورد می‌کنند و خوش‌بینی و امیدواری بیشتری نسبت به کسب موفقیت در آینده دارند (سوری و حسنی راد 1390). آستانه تحمل شغلی به‌صورت خودارزشیابی مثبت از موقعیت، احساس کنترل بر عملکرد و اعتماد به مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی تعریف شده است (مارتین و مارش 2009). چنانچه شخص جهت‌گیری خوش‌بینانه‌ای به آینده داشته باشد، موقعیت‌های دشوار را با دیدی مثبت ارزیابی می‌کند و بر این باور است که توانایی گذر از مشکلات را دارد (اسمیت و هوی 2005). امیدواری یک ساختار نوظهور است که توسط هوی، تارتر و وولفولک (2013) شناسایی شده و متشکل از خصوصیات جمعی تأکید تحصیلی، کارآمدی جمعی و اعتماد همکاران برای ایجاد یک محیط آموزشی مثبت است؛ این ساختار یک ویژگی جمعی پنهان است که به‌عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری فرهنگ شغلی و تحصیلی مورد استفاده قرار گرفته است (هوی و میشل 2008) و در تعدادی از مطالعات، پیوند آن با موفقیت دیده شده است (باسچ 2020؛ اکلز و روسر 2009). در واقع می‌توان گفت خوش‌بینی از برجسته‌ترین سازه‌های شخصیتی متشکل از شناخت‌های مثبت است (ماسکال 2018) که نوع رفتارهای فرد را تعیین می‌کند (شیرر و کارور 2001). مطالعات نشان داده‌اند که افراد خوش‌بین رویدادها یا تجربه‌های منفی را با نسبت دادن علت آن‌ها به عوامل بیرونی، گذرا و خاص تبیین می‌کنند و توانایی‌های خود را در گذر از این تجربه‌ها دست کم نمی‌گیرند (سلیگمن 1998). در واقع می‌توان گفت که بین خوش‌بینی و آستانه تحمل شغلی رابطه مستقیمی وجود دارد (سوری و حسنی راد 1390) به این صورت که هرچقدر میزان خوش‌بینی فرد بالاتر باشد میزان آستانه تحمل شغلی در او بیشتر است و بالعکس (مانسفیلد، بلتمان، برادلی و

و همکاران 2015؛ رایش و بیرکینشاو 2008)، مانند یادگیری سازمان آموزشی (کاستاپولوس و باوزینولوس 2011، پریسو-پاستور و پرز 2015)، نوآوری فناورانه (اسمیت 2017)، تطابق و سازگاری سازمان آموزشی (گوپتا 2006)، مدیریت راهبردی (هراکلوس و ویرتز 2017)، کارآفرینی (کوریاک 2018) و طراحی سازمان آموزشی (پاپاچرونی 2015).

این پیش‌نیازها نیازمند سازگاری و تطابق با سازمان آموزشی می‌باشد. بر اساس نظر سیمسک (2009) مدل‌های یکپارچه و مناسبی برای دو سو توانی سازمان آموزشی نیازمند است تا سازمان آموزشی‌ها و سازمان‌ها بتوانند از آن در جهت دو سو توانی سازمان آموزشی بهره ببرند. این محقق به این موضوع نیز اشاره نموده که آزمون و بررسی تاثیر یک جنبه (عامل داخلی و یا زمینه خارجی) بر دو سو توانی می‌تواند منجر به توضیح نامناسب از عوامل تعیین کننده دو سو توانی سازمان آموزشی و تاثیر آن بر عملکرد شود. بنابراین محققان بایستی یک دید جامع به مسئله عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی داشته باشند. در این مقاله محقق با درک شکاف نظری موجود در رابطه با مدل‌های دو سو توانی سازمان آموزشی در ادبیات تحقیق، و از طرفی با درک این موضوع که سازمان‌های کوچک و متوسط به عنوان ارکان اصلی بهبود و رشد اقتصادی کشور تلقی می‌گردند که بایستی برای حفظ و توسعه قابلیت‌های رقابت‌پذیری آنها در فضای رقابتی، این سازمان‌ها را به توانمندی‌های مختلفی مجهز نمود. یکی از مهمترین متغیرهای سازمان آموزشی برای افزایش قابلیت رقابت‌پذیری این سازمان‌ها، دو سو توانی سازمان آموزشی است که به طور همزمان اکتشاف و بهره‌برداری را برای سازمان آموزشی مؤثر می‌سازد. در شرایطی که سازمان‌های کوچک و متوسط در سطح کشور از کمبود منابع رنج می‌برند، دو سو توانی سازمان آموزشی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با همزمان‌سازی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری، در منابع خود صرفه-

نفر استاد دانشگاه با درجه استادیاری و آشنا به مباحث دو سو توانی بوده و چهار نفر مدیریت عالی سازمان‌های کوچک و متوسط با سابقه بالای 20 سال بودند. دو پرسشنامه توسط محققان طراحی شد. پرسشنامه اول بر اساس عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی تنظیم شده و هدف از آن شناسایی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی در نمونه مورد بررسی بود. پرسشنامه دوم، بر اساس روش مدلسازی ساختاری-تفسیری بوده و در آن عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی وارد پرسشنامه شده و مقایسات زوجی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی جهت سطح‌بندی و تدوین مدل انجام شد. روایی پرسشنامه اول بر اساس روایی سازه و پایایی آن بر اساس ضریب آلفای کرونباخ تعیین شد. به منظور بررسی روایی سازه و شناسایی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی از تحلیل عاملی بر اساس بارهای عاملی، شاخص KMO و آزمون بارتلت و برای تدوین مدل عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی استفاده شد.

### یافته‌ها

در مطالعه حاضر میانگین سنی مدیران مرد و زن سازمان کننده به ترتیب 39/85 و 38/84 و همچنین درصد مشارکت زنان (204 نفر معادل: 53/40 درصد) و مردان (178 نفر معادل: 46/60 درصد) بود. یافته‌های توصیفی پژوهش در جدول 1 آمده است.

جدول 1. جمعیت ذهنی افراد شرکت کننده در مطالعه

Table 1. mental population of individuals participating in the study

متغیر جمعیت ذهنی	گروه	جنسیت	تعداد	درصد مشارکت
سن	بین 25 تا 35	مرد	130	73%
		زن	159	77%/9
	بین 35 تا 55	مرد	48	26%/9
		زن	45	22%

بزرگتر از 0/5 به دست آمده که نشان دهنده ارتباط مناسب سازه با معرف متناظر خود بوده است. همچنین

همکاران (2020). تحلیل‌ها نشان می‌دهد که باورهای ذهنی و فراذهنی نیز در شکل‌گیری و تداوم خوش‌بینی و آستانه تحمل شغلی نقش اساسی دارند (چن 2012 و سانگر و درجی 2016).

با توجه به پیشینه مطالعاتی انجام‌شده هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی عوامل مؤثر بر دو سو توانی آموزش عالی و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از ترکیب مدلسازی تفسیری - ساختاری می‌باشد.

### روش کار

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی بوده و منتج از پایان نامه دکتری با کد تأییدیه 102482871800261162280169 می‌باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش شناسایی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی، شامل کلیه مدیران سازمان‌های آموزشی شهرستان تبریز بود. برای دستیابی به نمونه آماری در این بخش، با توجه به تعداد سازمان‌های آموزشی در شهر تبریز، 384 مدیر این سازمان‌ها به عنوان نمونه آماری تعیین شد. پس از توزیع پرسشنامه تعداد 304 پرسشنامه صحیح برگشت داده شد. بنابراین نمونه آماری تحقیق شامل 304 مدیر سازمان‌های آموزشی کوچک و متوسط در شهر تبریز بود. در بخش دوم پس از شناسایی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی، از هشت فرد خبره در جهت تدوین مدل عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی استفاده شد. از مجموع این هشت خبره، چهار

نتایج جدول 2 نشان می‌دهد که مقادیر بارهای عاملی برای هر یک از عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی

مقدار KMO برای هر یک از عوامل مؤثر بر دو سو توانی محاسبه شده است که نشان دهنده کفایت نمونه‌گیری بوده سازمان آموزشی به عنوان یک سازه، بزرگتر از 0/5 است.

جدول 2. تحلیل عاملی تأییدی عوامل مؤثر بر محیط یک سازمان آموزشی

Table 2. Confirmatory factor analysis of the factors affecting the ambidexterity of an educational organization

آلفای کرونباخ	سطح معنی‌داری بارتلت	KMO	بار عاملی	معرف	عوامل
0/784	0/000	0/737	0/865	C11	دانشی (C1)
			0/792	C12	
			0/763	C13	
			0/872	C14	
			0/753	C15	
			0/904	C16	
0/811	0/000	0/758	0/645	C21	رفتار (C2)
			0/712	C22	
			0/608	C23	
			0/693	C24	
			0/834	C25	
			0/786	C26	
			0/900	C27	
0/829	0/000	0/671	0/791	C31	فناوری (C3)
			0/739	C32	
			0/808	C33	
			0/598	C34	
0/817	0/000	0/838	0/673	C41	فرایند (C4)
			0/509	C42	
			0/597	C43	
			0/714	C44	
			0/762	C45	
			0/662	C46	
			0/620	C47	
			0/845	C48	
0/830	0/000	0/843	0/715	C51	ساختاری (C5)
			0/810	C52	
			0/814	C53	
			0/835	C54	
			0/639	C55	
			0/669	C56	
			0/589	C57	
			0/623	C58	
			0/699	C59	
			0/778	C510	
0/801	0/000	0/690	0/798	C61	یادگیری (C6)

			0/837	C62	
			0/862	C63	
			0/885	C64	
			0/794	C65	
0/717	0/000	0/740	0/549	C71	انتخاب (C7)
			0/592	C72	
			0/579	C73	
			0/619	C74	
			0/625	C75	
			0/694	C76	
			0/727	C77	
			0/769	C78	
0/790	0/000	0/797	0/686	C81	ارتباطات (C8)
			0/881	C82	
			0/860	C83	
			0/799	C84	

توان در پنج سطح مختلف قرار داد. بر اساس نتایج سطح-بندی، در سطح اول فرایند قرار می‌گیرد که تأثیرپذیرترین عامل مؤثر بر دو سو توانی قلمداد می‌شود. این متغیر از سطوح قبلی خود تأثیر می‌گیرد. در سطح دوم رفتار، در سطح سوم، یادگیری، دانش و انتخاب، در سطح چهارم ارتباطات و فناوری و در نهایت در سطح پنجم عوامل ساختاری قرار دارند که تأثیرگذارترین عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی محسوب می‌گردد.

پس از محاسبه ماتریس دستیابی اولیه، در مرحله بعدی ماتریس دستیابی نهایی بر اساس قاعده بولین محاسبه شد. لازم به توضیح است که این ماتریس در توان دو به ثبات رسیده و روابط غیر مستقیم مشخص گردیده است. در نهایت در گام چهارم، سطح‌بندی برای شناسایی سطوح مختلف مدل انجام می‌شود. نتایج سطح‌بندی نشان داد که عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی را می

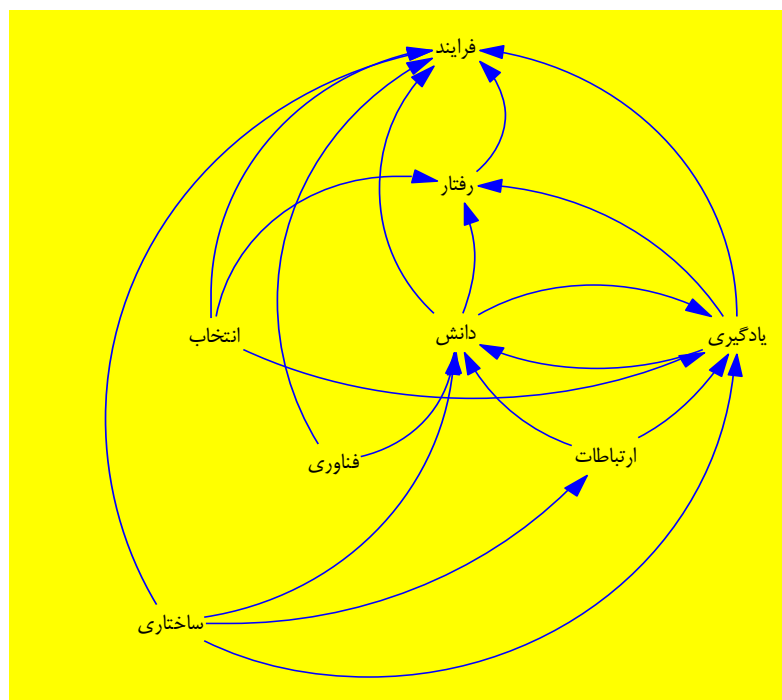
جدول شماره 3. ماتریس پیشرفت اولیه عوامل مؤثر بر محیط یک سازمان آموزشی

Table 3. The initial achievement matrix of factors affecting the ambidexterity of an educational organization

نماد	عامل	دانش	رفتار	فناوری	فرایند	ساختاری	یادگیری	انتخاب	ارتباطات
C1	دانش	0	1	0	1	0	1	0	0
C2	رفتار	0	0	0	1	0	0	0	0
C3	فناوری	1	0	0	1	0	0	0	0
C4	فرایند	0	0	0	0	0	0	0	0
C5	ساختاری	1	0	0	1	0	1	0	1
C6	یادگیری	1	1	0	1	0	0	0	0
C7	انتخاب	0	1	0	1	0	1	0	0
C8	ارتباطات	1	0	0	0	0	1	0	0
ماتریس دستاورد نهایی عوامل مؤثر بر محیط یک سازمان آموزشی									
ارتباطات	عامل	دانش	رفتار	فناوری	فرایند	ساختاری	یادگیری	انتخاب	ارتباطات

0	دانش	1	1	0	1	0	1	0	0
0	رفتار	0	1	0	1	0	0	0	0
0	فناوری	1	1	1	1	0	1	0	0
0	فرایند	0	0	0	1	0	0	0	0
1	ساختاری	1	1	0	1	1	1	0	1
0	یادگیری	1	1	0	1	0	1	0	0
0	انتخاب	0	1	0	1	0	0	1	0
1	ارتباطات	1	1	0	1	0	1	0	1

بر اساس نتایج سطح بندی، نموداری صورت شکل 1 جهت سطح تأثیر گذاری متغیرها نشان داده شده و از روابط غیر مستقیم اجتناب گردید.



شکل 1. نتایج تسطیح عوامل مؤثر بر محیط سازمانی

Figure.1. The results of leveling the factors affecting organizational ambidexterity

کم، ولی وابستگی شدید هستند. متغیرهای ساختاری، فناوری و ارتباطات به عنوان متغیرهای مستقل محسوب می گردند که دارای قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیف هستند. عوامل قرار گرفته در ناحیه چهارم هدایت کننده نظام بوده و برای دستیابی به دو سو توانی سازمان آموزشی نیاز است تا این عوامل به صورت کاملا مشخص و منطقی مورد بررسی قرار گرفته و تقویت شوند. تقویت این

در ادامه با هدف شناسایی میزان قدرت هدایت و قدرت وابستگی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی از تحلیل MIC MAC استفاده شد و نتایج نشان داد که عامل انتخاب به عنوان متغیر خودگردان که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هست، محسوب می شود. این متغیر نسبتا غیر متصل به نظام می باشد و دارای ارتباطات کم و ضعیف با نظام است. عوامل دانش، یادگیری، رفتار و فرایند متغیرهای وابسته می باشند که دارای قدرت هدایت

سازمان آموزشی می‌تواند منجر به هدر رفت منابع و عدم نتیجه‌گیری از فعالیت‌های دو سو توان شود. ارتباطات و فناوری دو عامل دیگری بودند که بر اساس تحلیل قدرت هدایت و وابستگی و مدل تحقیق مشخص گردید که در سطح پایین‌تری از عوامل ساختاری توانایی ارتقای قابلیت‌های دو سو توانی در سازمان‌ها را دارند. چاندارسکاران و همکاران (2012) به این دو عامل توجه ویژه‌ای داشته و با تأکید بر روی قابلیت‌های تحقیق و توسعه و فن‌آوری به عنوان یک عامل فناورمحور و ارتباطات رو به پایین به عنوان یک عامل ارتباطی بر این مسئله تأکید دارند که سازمان آموزشی‌های دو سو توان در مرحله اول بایستی بر پروژه‌های تحقیق و توسعه خود تکیه کرده و از طریق آموزش و هدایت آن را به کارکنان و افراد در رده‌های پایین سازمان آموزشی انتقال دهند. به این صورت می‌توان انتظار داشت که دو سو توانی در سازمان تقویت و ارتقای یابد. این دیدگاه در نظرات محققین دیگری مانند هی و وانگ (2004) و وس و وس (2013) نیز به وضوح دیده می‌شود.

برای یافته‌های فوق می‌توان تبیین‌های متعددی را بیان کرد. یک تبیین این است، مدیرانی که خوش‌بینی بیشتری دارند به همان میزان از سطح بالاتری از آستانه تحمل شغلی برخوردارند. به این دلیل که افراد خوش‌بین در محل کار و محیط آموزشی انگیزه بیشتری برای موفقیت دارند و همین انگیزه بیشتر تلاش آن‌ها را نیز ارتقا می‌دهد؛ و لذا هنگامی که میزان تلاش آن‌ها ارتقا یافت طبیعتاً موفقیت‌های بیشتری را هم به دست خواهند آورد. کسب موفقیت‌های بیشتر برای مدیر به‌عنوان نقطه عطفی می‌شود که این باور پدید بیاید چنانچه زمانی هم در زمینه شغلی دچار شکست و ناکامی شود آن را بپذیرد و با افزودن بر میزان تلاش خود ناکامی و شکست را به موفقیت بدل کند بجای این‌که عصبانی شود و یا با پرخاشگری و کم‌تحمیلی زمینه شکست‌های بیشتر را برای خود ایجاد کند؛ بنابراین آنچه باعث می‌شود که افراد خوش‌بین، آستانه تحمل شغلی بالاتری داشته باشند به

عوامل در کل می‌تواند به دستیابی به دو سو توانی کمک کند.

### بحث

پژوهش حاضر با هدف بررسی بررسی عوامل مؤثر بر دو سو توانی آموزش عالی و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از ترکیب مدلسازی تفسیری - ساختاری مدیران سازمان‌های آموزشی شهرستان تبریز با هدف طراحی و ارائه مدلی برای دو سو توانی سازمان آموزشی و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از ترکیب مدلسازی ساختاری - تفسیری انجام شد.

برای طراحی مدل دو سو توانی آموزشی ابتدا بر اساس ادبیات تحقیق، عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی شناسایی شده و پس از آن با استفاده از مدل - سازی ساختاری تفسیری مدل مفهومی عوامل مؤثر بر دو سو توانی سازمان آموزشی در جهت افزایش دو سو توانی ارائه شد. با توجه به اینکه بقای اصلی سازمان آموزشی، توانایی بهره‌برداری از قابلیت‌ها و دارایی‌های فعلی در راه سودآوری بوده و به طور همزمان بایستی تکنولوژی‌های جدید، بازارها و مشتریان را برای ترسیم فرصت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید به کار گرفت؛ لذا دو سو توانی بر اساس دو فرآیند متضاد اکتشاف و بهره‌برداری درصدد افزایش قدرت رقابتی سازمان آموزشی است؛ بر همین اساس ایجاد مدل‌های مناسب با شرایط منطبق با نمونه مورد بررسی می‌تواند در جهت افزایش قابلیت‌های دو سو توانی برای سازمان‌ها کمک کننده باشد. نتایج تحقیق نشان داد که برای افزایش قابلیت‌های دو سو توانی سازمان آموزشی ابتدا بایستی عوامل ساختاری از قبیل انتخاب ساختار مناسب دو سو توان، ترکیب دامنه فعالیت‌های متقابل، طراحی سازمان آموزشی مناسب و تعادل ساختاری را در جهت فراهم آوردن شرایط دو سو توانی تنظیم نمود. تورنر و همکاران (2015) در تحقیق خود به این امر اشاره می‌کنند که ساختارهای دو سو توان می‌تواند گام اول در جهت توسعه قابلیت‌های دو سو توانی قلمداد شوند. نادیده گرفتن ساختار مناسب دو سو توانی



که به منظور دستیابی به دو سو توانی سازمان آموزشی، بایستی در مرحله اول بر روی ساختار تمرکز کرده و با اندیشه در طراحی مجدد آن به یک تعادل ساختاری در تولید دست یابند، این تعادل ساختاری با در نظر گرفتن رویکردهای مختلف عملیاتی برای سازمان تولیدی قادر خواهد بود تا فناوری مناسب و ارتباطات را تسهیل کرده و عواملی شود که از طریق آن دانش و یادگیری در سازمان-ها تقویت شده، به تبع آن رفتارها مناسب با رفتارهای دوستوانی شده و در نهایت فرایندهای سازمان آموزشی با نگرشی مجدد، بر اساس قابلیت‌های دو سو توانی سازمان آموزشی تنظیم و طراحی شود.

از مهمترین محدودیت‌های مطالعه حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که این مطالعه در بین مدیران سازمان‌های آموزشی شهرستان تبریز انجام شده است و لذا در تعمیم نتایج به سایر مدیران باید احتیاط کرد و از طرفی برخی از مدیران از پاسخگویی به سوالات پرسشنامه‌ها امتناع می‌کردند که همین عامل باعث شد تا تقریباً دوازده مورد از داده‌های پرسشنامه‌ها به عنوان داده‌ها از دست رفته لحاظ شوند.

## References

- Abuzeinab A, Arif M, Qadri MA 2017, Barriers to MNEs green business models in the UK construction sector: An ISM analysis. *Journal of cleaner production*, Vol.160 ., No.1 , Pp. 27-37.
- Adler P, Goldoftas B, Levine DI 1999, Flexibility versus efficiency: A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, Vol.10 ., No.1 , Pp. 43-68.
- Alexander ES, Onwuegbuzie 2007, Academic procrastination and the role of hope as a coping strategy. *Personality and Individual Differences*, Vol.8 ., No.7 , Pp.1301-1310.
- Anderman LH, Anderman E 1999, Social predictors of changes in students' achievement goal orientations.

دلایل فوق‌الذکر برمی‌گردد. از طرفی می‌توان گفت چنانچه شخص جهت‌گیری خوش‌بینانه‌ای به آینده داشته باشد، موقعیت‌های دشوار را با دیدی مثبت ارزیابی می‌کند و بر این باور است که توانایی گذر از مشکلات را دارد که همین باور و خوش‌بینی باعث می‌شود فرد توانایی‌های خود را دست‌کم نگیرد و در آینده به موفقیت‌های شغلی بیشتری دست یابد و به همین موازات آستانه تحمل شغلی خود را نیز ارتقا می‌دهد. از دلایل دیگر برای تبیین یافته‌ها می‌تواند این باشد که گاهی وقت‌ها برخی از افراد دارای تنظیم ذهنی سطح بالا هستند ولی به دلایل دیگری مانند کمبود اعتمادبه‌نفس، افسردگی و یا مشکلات خانوادگی دارای عملکرد ضعیفی هستند و لذا میزان توانایی آن‌ها در انجام تکالیف به شدت کاهش می‌یابد؛ و همین کاهش اعتماد به نفس عاملی برای کاهش آستانه تحمل شغلی می‌شود.

بنابراین افرادی که در معرض اختلالاتی نظیر پریشانی فکر و عدم توانایی در کنترل افکارشان قرار دارند نمی‌توانند برای داشتن یک عملکرد شغلی خوب و مناسب تلاش کنند چراکه از تمرکز لازم برخوردار نیستند. از طرفی افرادی که نسبت به افکار، انتظارات، باورها، اهداف و علایق خود آگاهی دارند و بر آن‌ها تسلط کافی را دارند به راحتی می‌توانند برای داشتن یک عملکرد خوب تلاش کنند و بسیار موفق و بهینه عمل کنند و همین مشکلات مربوطه زمینه را برای کاهش آستانه تحمل شغلی فراهم می‌آورد. همچنین در توجیه بحث کاربردی مطالعه حاضر می‌توان گفت که افرادی که نسبت به محیط و مسائلی که برای آن‌ها پیش می‌آید چه از بعد شغلی و چه از سایر ابعاد دید خوش‌بینانه‌ای دارند و توانایی‌های خود را بالاتر ارزیابی می‌کنند همیشه عملکرد خوبی داشته، به موفقیت‌های زیادی دست پیدا می‌کنند و به موازات آن به تاب‌آوری بالاتری هم دست پیدا می‌کنند.

## نتیجه‌گیری

به طور کلی بر اساس نتایج پژوهش می‌توان به سازمان‌های آموزشی جامعه آماری تحقیق پیشنهاد نمود

- minority students. *The Elementary School Journal*, Vol.3 ., No.7 , Pp.177-195.
- Brown R 2015, Building children and young people's resilience: Lessons from psychology. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, Vol.2 ., No.14 , Pp.115-124.
- Cao Q, Gedajlovic E, Zhang H 2009, Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, Vol.20 ., No.4 , Pp. 781-796.
- Chandrasekaran A, Linderman K, Schroeder R 2012, Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, Vol.30 ., No.1 , Pp. 134-151.
- Chen JA 2012, Implicit theories, epistemic beliefs, and science motivation: A person-centered approach. *Learning and Individual Differences*, Vol.22 ., No.6 , Pp.724-735.
- Ciarrochi J, Heaven PC, Davies F 2018, The impact of hope, self-esteem, and attributional style on adolescents' school grades and emotional well-being: A longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, Vol.41 ., No.6 , Pp.1161-1178.
- Danneels E 2002, The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, Vol.23 ., No.12 , Pp. 85-100. 23(12), 1095-1121.
- Duncan RB 1976, The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, Vol.1 ., No.1 , Pp. 167-188.
- Eccles JS, Roeser RW 2009, Schools, academic motivation, and stage-environment fit. *Handbook of adolescent psychology*, Vol.8 ., No.7 , Pp.1301-1310.
- Eckert M 2016, Overcome procrastination: Enhancing emotion regulation skills reduce procrastination. *Learning and Individual Differences*, Vol.8 ., No.52 , Pp. 10-18.
- Eriksson PE 2013, Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at *Contemporary educational psychology*, Vol.24 ., No.1 , Pp.21-37.
- Andriopoulos C, Lewis M 2009, Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, Vol.20 ., No.4 , Pp. 696-717.
- Aubry M, Lièvre P 2010, Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions. *Project Management Journal*, Vol.41 ., No.3 , Pp. 32-44.
- Bailis DS, Chipperfield J 2012, Hope and optimism. *Ramachandran VS. Encyclopedia of Human Behaviour. 2nd ed. UK: Elsevier.*
- Basch CE 2020, Healthier students are better learners: A missing link in school reforms to close the achievement gap. *Journal of school health*, Vol.81 ., No.10 , Pp.593-598.
- Beard K, Hoy WK, Hoy A 2010, Academic optimism of individual teachers: Confirming a new construct. *Teaching and Teacher Education*, Vol.26 ., No.5 , Pp.1136-1144.
- Beckman CM 2006, The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, Vol.49 ., No.4 , Pp. 741-758.
- Bednarek R, Burke G, Jarzabkowski P et al 2016, Dynamic client portfolios as sources of ambidexterity: Exploration and exploitation within and across client relationships. *Long Range Planning*, Vol.49 ., No.1 , Pp. 324-341.
- Benner M, Tushman M 2003, Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, Vol.28 ., No.1 , Pp. 238-256.
- Birkinshaw J Gibson C 2004, Building ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, Vol.45 ., No.1 , Pp. 47-55.
- Borman GD, Overman LT 2019, Academic resilience in mathematics among poor and

- He ZL, Wong PK 2004, Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, Vol.15 ., No.4 , Pp. 481-494.
- Heiskanen H, Lonka K 2017, Are epistemological beliefs and motivational strategies related to study engagement in higher education?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.69 ., No.8 , Pp.306-313.
- Heracleous L, Wirtz J 2012, Strategy and organisation at Singapore Airlines: achieving sustainable advantage through dual strategy. *In Energy, Transport, & the Environment(pp. 479-493)*. Springer, London.
- Herhausen D 2016, Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, Vol.69 ., No.7 , Pp. 2585-2593.
- Im G, Rai A 2008, Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, Vol.10 ., No.1 , Pp. 1281-1296.
- Jairvand A 2013, *The relationship between metacognitive strategies, self-efficacy and parenting styles of parents with self-education in students of Ilam high schools*. Vol.8 ., No.7 , Pp.1301-1310[In Persian].
- Jansen JJ, Simsek Z, Cao Q 2012, Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, Vol.33 ., No.11 , Pp. 1286-1303.
- Jansen JJ, Van den Bosch FA, Volberda HW 2005, Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, Vol.57 ., No.1 , Pp. 351-363.
- Jiang J 2016, Teachers' emotions and emotion regulation strategies: Self-and different organizational levels in construction companies. *International journal of project management*, Vol.31 ., No.3 , Pp. 333-341.
- Flavell J 1979, Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American psychologist*, Vol.34 ., No.10 , Pp.895-906.
- Gan X, Chang R, Zuo J et al 2018, Barriers to the transition towards Off-site construction in China: An Interpretive Structural Modeling approach. *Journal of Cleaner Production*.
- Ghanbari V, Safaeishakib A 2017, Structuring to Quality Management Issues with Interpretive Structural Modeling Approach, *Standard and Quality Management*, Vol.7 ., No.1 , Pp. 6-15[in Persian].
- Gibson CB, Birkinshaw J 2004, The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, Vol.47 ., No.2 , Pp. 85-209. 226.
- Goodarzi A 2018, *Ali's relationship between religious attitudes, optimism, mental health and physical health among students of Chamran University of Ahvaz*. Master Thesis in General Psychology, Islamic Azad University, Ahvaz Branch. [In Persian].
- Gupta AK, Smith KG, Shalley CE 2006, The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, Vol.49 ., No.4 , Pp. 693-706.
- Hamzezade M, Bageriyan F, Mansorisepehr R 2013, The interactive effect of optimism with goal orientation on attention bias. *Contemporary Psychology*, Vol.7 ., No.2 , Pp. 41-50.
- Hassani Ali 2001, *Ali's relationship between optimism, humor, mental health and life expectancy in middle school teachers in Izeh city*. Master Thesis in General Psychology, Islamic Azad University, Ahvaz Branch. [In Persian].

- Koryak O, Lockett A, Hayton J et al 2018, Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, Vol.47 ., No.2 , Pp. 413-427.
- Kostopoulos KC, Bozionelos N 2011, Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, Vol.36 ., No.3 , Pp. 385-415.
- Luthra S, Kumar S, Kharb R et al 2014, Adoption of smart grid technologies: An analysis of interactions among barriers. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol.33 ., No.1 , Pp. 554-565.
- Mansfield C 2020, Building resilience in teacher education: An evidenced informed framework. *Teaching and Teacher Education*, Vol.54 ., No.9 , Pp.54, 77-87.
- March JG 1991, Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, Vol.2 ., No.1 , Pp. 71-87.
- Martin A, Marsh H 2009, Academic resilience and academic buoyancy: Multidimensional and hierarchical conceptual framing of causes, correlates and cognate constructs. *Oxford Review of Education*, Vol.35 ., No.3 , Pp.353-370.
- Mascall B 2018, he relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, Vol.46 ., No.2 , Pp.214-228.
- Matthews RL, Tan KH, Marzec PE 2015, Organisational ambidexterity within process improvement: An exploratory study of four project-oriented firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.26 ., No.4 , Pp. 458-476.
- Midgley C, Urdan T 1995, Predictors of middle school students' use of self-handicapping strategies. *The Journal of Early Adolescence*, Vol.15 ., No.4 , Pp.389-411.
- students' perceptions. *Teaching and Teacher Education*, Vol.54 ., No.3 , Pp.22-31.
- Junni P, Sarala RM, Tarba SY et al 2015, Guest editors' introduction: The role of human resources and organizational factors in ambidexterity. *Human Resource Management*, Vol.54 ., No.1 , Pp. 85-100.
- Kajbaf M, Arizi S, Khodabakhshi R 2005, *Ali's relationship between optimism, humor, mental health and life expectancy in middle school teachers in Izeh city. Master Thesis in General Psychology*, Islamic Azad University, Roodehen Branch. [In Persian].
- Kang SC, Snell SA 2009, Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, Vol.46 ., No.1 , Pp. 65-92.
- Kaplan A, Midgley C 2019, The effect of achievement goals: Does level of perceived academic competence make a difference?. *Contemporary educational psychology*, Vol.22 ., No.4 , Pp. 415-435.
- Kaplan S, Henderson R 2005, Inertia and incentives: Bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, Vol.16 ., No.5 , Pp. 509-521.
- Kassotaki O, Paroutis S, Morrell K 2018, Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. Long Range Planning.
- Khodadadi S, Moradi M, Yakideh K 2018, Explain how the educational organization's two-dimensional influence on the performance dimensions of the educational organization in the banking industry (Case study: Bank branches of Guilan province). *Industrial Management Quarterly*, Vol.10 ., No.1 , Pp. 85-100[in Persian].
- Kortmann S, Gelhard C, Zimmermann C et al 2014, Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, Vol.32 ., No.7 , Pp. 475-490.

- Papachroni A, Heracleous L, Paroutis S 2015, Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.51 ., No.1 , Pp. 71-93.
- Pellegrinelli S, Murray-Webster R, Turner N 2015, Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, Vol.33 ., No.1 , Pp. 153-164.
- Pertusa-Ortega EM, Molina-Azorín JF 2018, A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol.21 ., No.2 , Pp. 84-98.
- Richardson ST 1990, Adolescents Resilience, family adversity and wellbeing among Hawaiian and non Hawaiian adolescents. *International Journal of Social Psychiatry*, Vol.32 ., No.9 , Pp.158-165.
- Ryan AM, Gheen MH, Midgley C 1998, Why do some students avoid asking for help? An examination of the interplay among students' academic efficacy, teachers' social-emotional role, and the classroom goal structure. *Journal of educational psychology*, Vol.90 ., No.3 , Pp.522- 528.
- Sanger KL, Dorjee D 2016, Mindfulness training with adolescents enhances metacognition and the inhibition of irrelevant stimuli: Evidence from event-related brain potentials. *Trends in Neuroscience and Education*, Vol.5 ., No.1 , Pp.1-11.
- Scheier MF, Carver CS, Bridges MW 2001, Optimism, pessimism, and psychological well-being. *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice*, Vol.1 ., No.9 , Pp.189-216.
- Seligman ME 2005, Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, Vol.60 ., No.5 , Pp.400-410.
- Min JA 2013, Cognitive emotion regulation strategies contributing to resilience in patients with depression and/or anxiety disorders. *Comprehensive psychiatry*, Vol.54 ., No.8 , Pp.1190-1197.
- Moradi M, Ebrahimpour M, Membini Y 2014, Explaining the dichotomy of educational organization as a new concept in the management of knowledge-based educational organization, *Technology Development Quarterly*, Vol.10 ., No.40 , Pp. 18-27[in Persian].
- Narimani A, Abolghasemi S 2005, Construction and validation of a measure to test anxiety in third grade middle school students in Ahvaz, *Quarterly Journal of Educational Sciences, Psychology*, Shahid Chamran University of Ahvaz, Vol.3 ., No.4 , Pp.80-89[In Persian].
- New AS 2017, A functional magnetic resonance imaging study of deliberate emotion regulation in resilience and posttraumatic stress disorder. *Biological psychiatry*, Vol.66 ., No.7 , Pp.656-664.
- Niazazari K, Salehi M, Khosrowabadi S 2016, Design and validation of a tool for evaluating bipartisanship in the management of educational organization, *urban management*, Vol.11 ., No.44 , Pp. 195-210[in Persian].
- O'Connor GC, DeMartino R 2006, Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of product innovation management*, Vol.23 ., No.6 , Pp. 475-497.
- O'Reilly III CA, Tushman ML 2011, Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, Vol.53 ., No.4 , Pp. 5-22.
- O'Reilly III CA, Tushman ML 2013, Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, Vol.27 ., No.4 , Pp. 324-338.

- Weems CF, Pina A 2010, The assessment of emotion regulation: Improving construct validity in research on psychopathology in youth—An introduction to the special section. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, Vol.32 ., No.1 , Pp.1-7.
- Wei Z, Zhao J, Zhang C 2014, Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.10 ., No.1 , Pp. 85-100.
- Wells A 2002, *Emotional disorders and metacognition: Innovative cognitive therapy*. John Wiley & Sons. Vol.8 ., No.7 , Pp.417-422.
- Wu Y, Wu S 2016, Managing ambidexterity in creative industries: A survey. *Journal of Business Research*, Vol.69 ., No.7 , Pp. 2388-2396.
- Yousefi, Mohammad (2003). Ali's Relationship between Religious Attitudes, Optimism, Mental Health and Physical Health in Students of Kurdistan University, *Journal of Educational Sciences and Psychology*, Vol.3 ., No.11 , Pp.141-155[In Persian].
- Zahra SA, Das SR 1993, Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and operations management*, Vol.2 ., No.1 , Pp. 15-37.
- Smith PA, Hoy W 2007, Academic optimism and student achievement in urban elementary schools. *Journal of Educational Administration*, Vol.45 ., No.5 , Pp.556-568.
- Souri H, Hasanirad T 2011, Relationship between resilience, optimism and psychological well-being in students of medicine. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.30 ., No.6 , Pp.1541-1544.
- Strassle CG, McKee EA, Plant D 1999, Optimism as an indicator of psychological health: Using psychological assessment wisely. *Journal of personality assessment*, Vol.72 ., No.2 , Pp.190-199.
- Urdan TC 2016, Examining the relations among early adolescent students' goals and friends' orientation toward effort and achievement in school. *Contemporary Educational Psychology*, Vol.22 ., No.2 , Pp.165-191.
- Veenman MV, Kerseboom L, Imthorn C 2000, Test anxiety and metacognitive skillfulness: Availability versus production deficiencies. *Anxiety, stress and coping*, Vol.13 ., No.4 , Pp.391-412.

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال دوازدهم، شماره 1، بهار 1400

## بررسی عوامل مؤثر بر دو سو توانی آموزش عالی و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از ترکیب مدلسازی تفسیری - ساختاری

**فرشاد علمای:** دکتری تخصصی مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.  
**سلیمان ایرانزاده \*** عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.  
**اسدالله خدیوی:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه فرهنگیان واحد آذربایجان شرقی، تبریز، ایران.  
**حسین بوداقی خواجه نویر:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

**چکیده:** یک سازمان آموزشی دو سو توان قادر به انجام هر دو بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و بررسی فرصت‌های جدید بوده و سازمان آموزشی را در افزایش کارایی و رقابت‌پذیری توانمند می‌سازند. برای این منظور ایجاد مدل‌های مناسب از عوامل مؤثر بر دو سو توانی می‌تواند کارایی و رقابت‌پذیری سازمان آموزشی‌ها را افزایش دهد. هدف پژوهش حاضر بررسی عوامل مؤثر بر دو سو توانی آموزش عالی و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از ترکیب مدلسازی تفسیری - ساختاری با هدف طراحی و ارائه مدلی برای دو سو توانی سازمان آموزشی و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی با استفاده از ترکیب مدلسازی ساختاری - تفسیری بود. جامعه پژوهش را تمامی مدیران سازمان‌های آموزشی در شهرستان تبریز در سال 99 - 1398 تشکیل می‌دادند. نمونه این پژوهش شامل 382 نفر از مدیران این سازمان‌های آموزشی بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای دو مرحله‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های معتبر دارای پایایی و روایی و همچنین پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی بود و داده‌ها با روش‌های آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که عوامل ساختاری و فرآیندی به ترتیب به عنوان تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین عامل بر دو سو توانی سازمان‌های آموزشی قلمداد می‌گردند. به طور کلی نتایج مطالعه نشان‌دهنده اهمیت مدل طراحی شده برای مدیران واحدهای آموزشی شهرستان تبریز بود تا با به کارگیری آن بتوانند دو سو توانی را در واحدهای خود افزایش دهند.

**واژگان کلیدی:** آموزش عالی، دو سو توانی، مدلسازی ساختاری - تفسیری.

\***نویسنده مسؤل:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

Email: dr.iranizadeh@yahoo.com