



Journal of Operations Management
Vol. 5, No. 19, Autumn 2025

Identifying Barriers to Organizational Ambidexterity in Education Departments: A Qualitative Study with a Content Analysis Approach



<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1227769>

Roghayeh Farid¹

Zarin Daneshvar heris²

Asadollah Khadivi³

Sadegh Maleki Avarsin⁴

Extended Abstract

Introduction

Contemporary educational systems are confronted with rapid, complex, and unpredictable changes in technological, social, and cultural domains. To adapt to these changes, organizational ambidexterity—the ability to balance exploiting existing capabilities and exploring new opportunities—has become essential. However, departments of education often lack this capacity due to rigid hierarchies, bureaucratic processes, and an absence of innovative mindset. This deficiency results in sluggish reform processes and inefficiency in responding to evolving societal needs. In Iran, despite the existence of high-level policy documents such as the Fundamental Transformation Document, the educational structure remains largely static and resistant to change. International studies confirm that ambidexterity enhances innovation, employee satisfaction, and adaptability to environmental shifts. However, prior research has seldom provided a deep, contextual examination of the barriers to achieving ambidexterity within public educational systems. This qualitative study, focusing on Iranian provincial education departments (specifically in East Azerbaijan), aims to address this gap. Key impediments

¹ PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

² Corresponding author, Department of Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran, Daneshvar88@yahoo.com

³ Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran

⁴ Department of Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

include a lack of staff training, misaligned performance evaluation and reward systems, and structural and political constraints. Identifying these barriers can inform corrective and strategic decision-making to foster greater flexibility and dynamism within the education system

Literature Review

Organizational ambidexterity refers to the capability of balancing two vital activities: "exploitation" (optimizing current operations) and "exploration" (innovating for the future). While extensively studied in management and industrial contexts, this concept remains relatively underexplored within public K-12 education systems. Research indicates that ambidexterity is a dynamic process requiring conscious leadership, resource flexibility, and an adaptive organizational culture. Recent scholarly work has expanded the theory of ambidexterity into domains such as digital transformation and public sector innovation. The role of leaders, particularly through "cognitive complexity" and the ability to manage paradoxes, is central to establishing this balance. In higher education, ambidextrous leadership is characterized by combining strategic foresight, participatory management, and an innovation-oriented culture. At this level, participatory governance and distributed decision-making are identified as key success factors for integrating innovation with administrative stability. Emerging studies in the K-12 school context highlight the importance of transformational leadership and a supportive cultural environment. Enabling factors such as teacher teamwork and professional autonomy provide the necessary foundation for ambidextrous behaviors. Recent research outlines four essential enabling conditions for school ambidexterity: leadership flexibility, structural/policy adaptability, cultural openness, and strategic alignment. Case studies demonstrate that schools successfully integrating hybrid (online and in-person) learning models rely heavily on leadership cognition and teacher collaboration. Furthermore, the concept of "educational ambidexterity" emphasizes balancing local pedagogical innovation with alignment to broader policy objectives. Comparative international studies, for instance in contexts like Iran, reveal that barriers such as resource constraints, rigid hierarchies, and centralized policymaking hinder ambidexterity. To overcome these barriers, fostering trust-based leadership and a collaborative culture is deemed essential. This study aims to address existing theoretical and practical gaps by proposing a contextual framework for school ambidexterity, integrating dimensions of leadership, structure, culture, and strategy.

Research Methodology

This study, with an applied purpose and a qualitative approach, aims to identify the barriers to achieving organizational ambidexterity in Iran's

departments of education. The research method is qualitative, utilizing thematic analysis to facilitate an in-depth understanding of the phenomenon. Data were collected through semi-structured interviews with 15 managers, education experts, and academic specialists, continuing until theoretical saturation was reached. Participant selection criteria included managerial experience, relevant expertise, and a minimum of a master's degree. The interviews were recorded, transcribed, and analyzed using thematic coding (based on the model by Braun & Clarke, 2006). To ensure validity and reliability, techniques such as peer review and expert verification were employed. The findings identified four main categories of barriers: **a)** Individual barriers (e.g., managers' indecisiveness and risk aversion). **b)** Organizational barriers (including complex structures and shortages of financial and human resources). **c)** Cultural barriers (such as resistance to change) and **d)** Political and legal barriers (e.g., restrictive regulations and policy inconsistencies). The results of this study can provide a basis for corrective policymaking to enhance ambidextrous capabilities and flexibility within Iran's educational system.

Results

The thematic analysis of interview data in this qualitative study revealed that barriers to achieving organizational ambidexterity in Iran's education departments are categorized into four main themes. **Individual Barriers:** This category includes managers' personal and psychological challenges, high work pressure, and their inability to make effective decisions and take risks, which constrains innovation. **Organizational Barriers:** These refer to the complex, hierarchical organizational structure, which causes delays in decision-making and reduces the flexibility of operational units. Furthermore, a shortage of financial resources and specialized human capital poses a major challenge, hindering the implementation of new and exploratory initiatives. **Cultural Barriers:** A prevailing conservative culture resistant to change is the most significant cultural obstacle, making the adoption of innovation difficult. Ineffective communication and a lack of transparency in conveying objectives undermine the organizational alignment necessary for achieving ambidexterity. **Political and Legal Barriers:** Restrictive and cumbersome regulations diminish managerial autonomy and eliminate the flexibility needed to adapt to changes. A lack of coordination and conflicting macro-level policies among various institutions disrupts the integration and

alignment of efforts at the operational level. These findings indicate that the barriers to ambidexterity are multi-level and interconnected, requiring a systemic and integrated approach for resolution. By presenting this analytical framework, the current study offers practical insight for educational policymakers and leaders to design multidimensional interventions that foster organizational ambidexterity.

Discussion and Conclusion

This study identified that organizational barriers to achieving ambidexterity in Iran's education departments fall into four main categories: individual, organizational, cultural, and political-legal. Individual Barriers: Managers lack the necessary risk-taking mindset, self-efficacy, and confidence for independent decision-making, a finding consistent with international studies on the importance of psychological traits. Organizational Barriers: Hierarchical and centralized structures lead to slow decision-making, task conflicts, and inefficient resource utilization. These structures severely constrain the organization's capacity to integrate exploitative (stability) and exploratory (innovation) activities. Cultural Barriers: A conservative organizational culture, distrust, and resistance to change were identified as major obstacles to fostering innovation and learning. Political-Legal Barriers: Highly centralized policymaking, restrictive regulations, and misalignment in macro-level policies eliminate local managers' autonomy and flexibility. These factors, coupled with managerial instability and a lack of genuine decentralization, preclude any possibility of rapid response to local needs and innovation. The findings indicate that these barriers are interconnected, forming a multi-level systemic challenge. Overcoming these obstacles requires a comprehensive transformation involving structural redesign, cultural change, and macro-policy reform. By presenting an analytical framework, this study emphasizes the necessity of shifting toward participatory governance, school-based management, and a learning culture to develop ambidextrous capabilities within Iran's educational system.

Conflict of Interest

The authors of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

Keywords: Organizational ambidexterity, education, individual, organizational, cultural, legal barriers, content analysis



فصلنامه مدیریت عملیات

سال پنجم، شماره ۱۹، پاییز ۱۴۰۴

شناسایی موانع دوستوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش: یک مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل مضمون

<https://doi.org/10.82372/jom.2025.1227769>



تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۹

رقیه فرید^۱

زرین دانشور هریس^۲

اسداله خدیوی^۳

صادق ملکی آوارسین^۴

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع دوستوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش رویکرد کیفی است. برای جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش و نیز خبرگان دانشگاهی با رویکرد اشباع نظری مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته و داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شده است. برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد تحقیق، از تکنیک‌های مختلفی نظیر «دور کردن محقق از داده‌ها»، «استفاده از نظرات سایر پژوهشگران» و «چک کردن، بازبینی و تأیید اعضای گروه تحقیق» استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که موانع دوستوانی سازمانی در چهار دسته کلی شامل: موانع فردی (مشکلات شخصی و حرفه‌ای مدیران، عدم توانایی در تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری)، موانع سازمانی (ساختار سازمانی پیچیده، کمبود منابع مالی و انسانی) و موانع فرهنگی (مقاومت فرهنگی به تغییر، ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر) و موانع سیاسی و قانونی (قوانین دست و پاگیر و محدودکننده، عدم هماهنگی بین سیاست‌های مختلف نهادها) طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران آموزشی در طراحی مداخلات مؤثر جهت ارتقای قابلیت دوستوانی سازمانی کمک کند.

واژگان کلیدی: دوستوانی سازمانی، آموزش و پرورش، موانع فردی، سازمانی، فرهنگی، قانونی

^۱ دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

^۲ نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران Daneshvar88@yahoo.com

^۳ گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

^۴ گروه مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۱- مقدمه

در دوران معاصر، نظام‌های آموزشی با تغییراتی سریع، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی در حوزه‌های فناوری، اجتماعی و فرهنگی مواجه‌اند. در چنین شرایطی، حفظ پویایی و تطبیق‌پذیری سازمان‌های آموزشی اهمیت روزافزونی یافته است. یکی از رویکردهایی که می‌تواند به ارتقاء انعطاف‌پذیری و پایداری سازمان‌های آموزشی کمک کند، رویکرد دوسوتوانی سازمانی است. دوسوتوانی سازمانی، به توانایی سازمان در تلفیق و توازن میان بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید اطلاق می‌شود. باین‌حال، در بررسی‌های میدانی از ساختار ادارات آموزش و پرورش، شواهدی دال بر ناتوانی این سازمان‌ها در تحقق دوسوتوانی مشاهده می‌شود. در بسیاری از موارد، ادارات آموزش و پرورش به دلیل تمرکز شدید بر ساختارهای سلسله‌مراتبی، فرآیندهای بوروکراتیک و نبود نگرش نوآورانه، از ایجاد فضاهای یادگیرنده، تجربه‌گرایانه و پویا باز می‌مانند که این وضعیت موجب کندی فرآیندهای اصلاح، نوآوری و ناکارآمدی در پاسخ به نیازهای متغیر جامعه می‌شود (زاکر و وایلدن^۱، ۲۰۲۲).

تحقق دوسوتوانی سازمانی در بستر نظام آموزش و پرورش، مستلزم درک عمیق و جامع از عوامل بازدارنده و موانعی است که سد راه توسعه این رویکرد هستند. در فضای آموزش و پرورش ایران، با وجود تدوین اسناد بالادستی نظیر؛ سند تحول بنیادین و تأکید بر نوآوری، هنوز ساختارها، سیاست‌ها و رویه‌ها بیشتر ماهیتی ایستا و مقاوم در برابر تغییر دارند. این در حالی است که بسیاری از مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند دوسوتوانی عامل کلیدی در افزایش نوآوری، رضایت کارکنان و پاسخ‌گویی به تحولات محیطی است (سیمسک^۲ و همکاران، ۲۰۲۱). به‌ویژه در نظام‌هایی که با چالش‌هایی همچون؛ کمبود منابع، فشارهای سیاسی و بحران‌های اجتماعی مواجه هستند، ایجاد ظرفیت دوسوتوانی می‌تواند مسیر پایداری و تحول را هموار سازد. از سوی دیگر، پژوهش‌های پیشین بیشتر

^۱ Zacher & Wilden

^۲ Simsek

به بررسی مزایای دوسوتوانی پرداخته و کمتر به بررسی عمیق موانع تحقق آن در نظام‌های آموزشی توجه نموده‌اند. لذا، پژوهش حاضر می‌کوشد این خلأ را از طریق مطالعه کیفی و زمینه‌مند در بستر بومی کشورمان، به‌ویژه در سطح ادارات آموزش و پرورش، پر کند.

دوسوتوانی سازمانی مفهومی میان‌رشته‌ای است که ریشه در نظریه‌های یادگیری سازمانی، نوآوری و مدیریت استراتژیک دارد. سازمان‌ها باید میان دو فعالیت متضاد بهره‌برداری و اکتشاف تعادل ایجاد کنند تا بقا و رشد پایدار داشته باشند. در ادبیات مدیریت، سه رویکرد اصلی برای تحقق دوسوتوانی سازمانی تفکیکی، متوالی و زمینه‌ای معرفی شده است (امین^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). رویکرد تفکیکی که توسط اوریلی و تاشمن مطرح شده، پیشنهاد می‌کند که دو ساختار مجزا برای فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه در سازمان ایجاد شود (اوریلی و تاشمن^۲، ۲۰۱۳). در مقابل، گیبسون و بیرکینشاو تأکید دارند که می‌توان از طریق ایجاد فرهنگ، ارزش‌ها و سبک‌های مدیریتی مناسب، هر دو فعالیت را در یک واحد سازمانی تلفیق کرد (گیبسون و بیرکینشاو^۳، ۲۰۰۴). درعین‌حال، اختلاف نظرهایی درباره امکان پیاده‌سازی این رویکردها در سازمان‌های عمومی وجود دارد. برخی محققان معتقدند، ساختارهای دولتی که با قواعد صلب، الزامات قانونی و فشارهای سیاسی همراه هستند، نمی‌توانند از مدل‌های دوسوتوانی ساختاری بهره‌مند شوند و باید بیشتر بر رویکردهای زمینه‌ای تکیه کنند (پاپاچرونی^۴، ۲۰۲۰). همچنین، برخی پژوهشگران مانند لایپشینگ و همکاران (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیده‌اند که ترکیبی از عناصر ساختاری و فرهنگی برای تحقق دوسوتوانی در بخش عمومی ضروری است. در این راستا، مدل‌های هیبریدی که در آن رهبران سازمانی نقش تسهیل‌گر و هماهنگ‌کننده دارند، پیشنهاد شده‌اند با وجود اجماع نظری بر اهمیت دوسوتوانی سازمانی، اجرای عملی آن در ادارات آموزش و پرورش با پیچیدگی‌ها و محدودیت‌های متعددی همراه است.

^۱ Ameen،

^۲ O'Reilly & Tushman

^۳ Gibson & Birkinshaw

^۴ Papachroni

بسیاری از کارکنان و مدیران در این نهادها از آموزش لازم برای تلفیق وظایف بهره‌بردارانه و اکتشافی برخوردار نیستند. به علاوه، نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در این سازمان‌ها اغلب مبتنی بر تبعیت از رویه‌های موجود است و برای رفتارهای نوآورانه یا آزمایش‌گرایانه پاداشی در نظر نمی‌گیرد (لایشنیگ، ۲۰۲۱). این شکاف میان نظریه و عمل، ضرورت انجام پژوهش‌هایی را افزایش می‌دهد که بتوانند ابعاد پنهان و بازدارنده‌های دوستوانی را در ساختار بوروکراتیک ادارات آموزش و پرورش شناسایی کنند.

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه دوستوانی سازمانی را می‌توان به دو دسته اصلی تقسیم کرد: مطالعات نظری- مفهومی و مطالعات تجربی. در بُعد نظری، بسیاری از مطالعات بر توسعه مدل‌های مفهومی، تبیین اجزای دوستوانی و تحلیل مزایا و چالش‌های آن تمرکز داشته‌اند (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴). در حوزه تجربی، پژوهش‌های بسیاری در سازمان‌های صنعتی و شرکت‌های خصوصی صورت گرفته است. به عنوان نمونه، زاچر و ویلدن، در یک مطالعه فراتحلیلی نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نقش مهمی در تقویت دوستوانی ایفا می‌کند (کامپیل و تمپلا، ۲۰۲۱). کائو و همکاران نیز در متاآنالیز خود رابطه دوستوانی با نوآوری و بهره‌وری را تحلیل کرده‌اند، نیز به اهمیت بسترهای فرهنگی در موفقیت مدل‌های دوستوانی تأکید کرده‌اند (کائو، ۲۰۲۱). در زمینه آموزش و پرورش، مطالعات محدودی وجود دارد. در ایران، پژوهش شاه‌طالبی و همکاران مدلی پارادایمی برای دوستوانی سازمانی در نظام آموزش و پرورش ارائه داده‌اند (شاه‌طالبی و همکاران، ۱۴۰۲). همچنین، توکلی و صمدی نقش رهبری تحول‌آفرین در ارتقای دوستوانی سازمانی مدیران آموزشی را بررسی کرده‌اند (توکلی و صمدی، ۱۴۰۱). بالین‌حال، در هیچ‌یک از مطالعات داخلی و خارجی، تمرکز مشخص و روش‌مندی بر موانع و بازدارنده‌های دوستوانی در بستر ادارات آموزش و پرورش وجود نداشته است؛ این در

¹ Kauppila & Tempelaar

² Cao

حالی است که شناسایی موانع می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های اصلاحی و استراتژیک باشد.

پژوهش حاضر با هدف کلی شناسایی موانع تحقق دوستوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش صورت گرفته است. این هدف در راستای پاسخ‌گویی به خلأهای نظری و عملی موجود در زمینه کاربرد دوستوانی در سازمان‌های دولتی آموزشی پیگیری می‌شود و با تأکید ویژه بر استان آذربایجان شرقی به این سؤال پاسخ می‌دهد که موانع دوستوانی در ادارات آموزش و پرورش کدامند؟

۲- پیشینه پژوهش

دوستوانی سازمانی به یکی از حوزه‌های برجسته تحقیق در مدیریت، نوآوری و رهبری آموزشی بدل شده است. این مفهوم به ظرفیت سازمان‌ها برای ایجاد تعادل میان دو الزام رقابتی اشاره دارد: بهره‌برداری که ناظر بر پالایش و بهینه‌سازی رویه‌های موجود است و اکتشاف که به معنای آزمون‌گری و نوآوری برای توسعه آینده است (اوریلی و تاشمن، ۲۰۱۳). باوجود مطالعات گسترده در محیط‌های کسب‌وکار و سازمان‌های شرکتی، دوستوانی سازمانی در آموزش K-۱۲ همچنان نسبتاً کم بررسی شده باقی مانده است. مرور پیش رو، نگاهی نظام‌مند و تحلیلی به پژوهش‌های پیشین ارائه می‌دهد و آن‌ها را حول چهار محور اصلی سازمان‌دهی می‌کند: (۱) تحولات نظری و تجربی در دوستوانی سازمانی، (۲) دوستوانی در آموزش عالی، (۳) مطالعات نوظهور در بافت مدرسه و (۴) خلأها و نیازهای پژوهشی که ضرورت مطالعه حاضر را تبیین می‌کنند.

پژوهش‌های تجربی متعاقب در صنایع مختلف، بر چندبُعدی بودن دوستوانی تأکید کرده و دیدگاه‌های ساختاری، زمینه‌ای و پویا را در بر گرفته‌اند (بیرکینشاو و گیبسون، ۲۰۰۴؛ تیزی و همکاران، ۲۰۱۶) فراتحلیل‌های اخیر (زیمرمنت و همکاران، ۲۰۲۵؛ گو و همکاران، ۲۰۱۷) نیز نشان می‌دهند که دوستوانی نه یک قابلیت ایستا، بلکه فرآیندی پویا شکل‌گرفته از شناخت رهبری، انعطاف‌پذیری منابع و سازگاری فرهنگی است. سازمان‌هایی که ظرفیت دوستوانی را توسعه می‌دهند، گونه‌ای از دوستوانی راهبردی را

بروز می‌دهند که آن‌ها را قادر می‌سازد بدون از دست دادن انسجام، انطباق یابند (لوییس و همکاران، ۲۰۲۰).

ادبیات نوظهور در سال‌های ۲۰۲۴-۲۰۲۵ نظریه دوستوانی را به حوزه‌هایی چون دوستوانی دیجیتال و نوآوری در بخش عمومی نیز گسترش داده است (کاظم و سلمان، ۲۰۲۴؛ پوپادیوک، ۲۰۱۸). این مطالعات نشان می‌دهند که پیچیدگی شناختی و توانمندی معناسازی رهبران نقشی تعیین‌کننده در تعادل بخشی به مطالبات رقابتی دارد. این بینش مستقیماً به پژوهش‌های آموزشی مرتبط است؛ جایی که رهبران باید نظام‌های پاسخ‌گویی را با الزامات نوآوری آشتی دهند.

کاظم و سلمان (۲۰۲۴) رهبری دوستوان در دانشگاه‌ها را به‌عنوان تلفیقی از آینده‌نگری راهبردی، مدیریت مشارکتی و فرهنگ نوآوری محور مفهوم‌پردازی کردند. به‌طور مشابه، کاظم و سلمان (۲۰۲۴) نشان دادند که رهبران آموزش عالی که تحول دیجیتال اکتشافی را با ثبات اداری بهره‌بردارانه ترکیب می‌کنند، به نتایج سازمانی پایدارتر دست می‌یابند.

مطالعات تجربی همچنین نشان می‌دهند که دانشگاه‌های دوستوان بر تصمیم‌گیری توزیع‌شده و همکاری میان‌وظیفه‌ای تکیه دارند. برای مثال، گو و همکاران (۲۰۲۵) دریافتند که مؤسساتی که مدل‌های حکمرانی مشارکتی را اتخاذ کرده‌اند، در مواجهه با تغییرات فناورانه سازگارترند و می‌توانند نوآوری را بدون تضعیف ساختارهای پاسخ‌گویی ادغام کنند.

باوجود تعداد محدود، مطالعات بررسی‌کننده دوستوانی در مدارس از سال ۲۰۲۰ به‌تدریج رو به افزایش است. پژوهش‌های اولیه بر رفتارهای رهبری و شرایط فرهنگی مساعد برای نوآوری تمرکز داشتند. پوروانتو و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند مدیرانی که از رهبری تحول‌آفرین و توزیع‌شده بهره می‌گیرند، محیط‌هایی ایجاد می‌کنند که در آن‌ها معلمان احساس توانمندی بیشتری برای آزمودن رویکردهای جدید تدریس دارند. به‌طور

مشابه، ژانگ (۲۰۲۵) نقش ساختارهای توانمندساز مدرسه مانند همکاری تیمی و خودمختاری حرفه‌ای را در حمایت از رفتار دوستوان معلمان برجسته کرد.

پژوهش‌های اخیر، سازه دوستوانی را با تحول دیجیتال، حکمرانی تطبیقی و اصلاحات آموزشی پساکرونا پیوند داده‌اند (کاظم و سلمان، ۲۰۲۵؛ هدایتی‌راد و همکاران، ۲۰۲۰؛ کاهاپای، ۲۰۲۴). این مطالعات به‌طور همسو چهار شرط توانمندساز را شناسایی می‌کنند: (۱) انعطاف‌پذیری رهبری، (۲) سازگاری ساختار و سیاست، (۳) گشودگی فرهنگی و (۴) هم‌ترازی راهبردی.

خی و همکاران (۲۰۲۵) مدارس ترکیبی تلفیق‌کننده محیط‌های یادگیری حضوری و آنلاین را بررسی کردند و نتیجه گرفتند که شناخت رهبری و همکاری معلمان برای حفظ تعادل سازمان میان اکتشاف و بهره‌برداری حیاتی است. اریکسون و بجوریک (۲۰۲۳) نیز دریافتند مدرسی که رهبری مشارکتی و تأملی را توسعه داده‌اند، در مدیریت پارادوکس نوآوری و پاسخ‌گویی طی اصلاحات آموزشی توانمندترند.

هاشمی و همکاران (۲۰۲۳) مفهوم «دوستوانی آموزشی» را مطرح کردند و تأکید نمودند که نوآوری باید با انسجام نظامی متعادل شود و نه به‌عنوان نوعی گسست دنبال گردد. آنان استدلال کردند که مدارس زمانی موفق‌اند که آزمون‌گری محلی را با هم‌ترازی با اهداف سیاستی ترکیب کنند مفهومی که در حکمرانی آموزشی تطبیقی اهمیت مرکزی دارد.

این یافته‌ها تأکید می‌کنند که دوستوانی صرفاً ساختاری نیست، بلکه عمیقاً اجتماعی و رابطه‌ای است و در تعاملات روزمره و معانی مشترک ریشه دارد.

مطالعات تطبیقی بین‌المللی نیز دیدگاه‌های ارزشمندی ارائه می‌کنند. پوپادیوک و همکاران (۲۰۱۸) شناخت رهبری در مدارس دولتی اسکاندیناوی را بررسی کردند و دریافتند که دوستوانی شناختی توانایی رهبران در ترکیب تفکر تحلیلی و خلاقانه پیش‌بینی‌کننده مهم سازگاری سازمانی است. در مقابل، هدایتی‌راد و همکاران (۲۰۲۵) مدارس ایران را مطالعه کرده و نشان دادند که محدودیت منابع، حاکمیت سلسله‌مراتبی

و تمرکز سیاست‌گذاری، تنشی میان نوآوری و همنوایی ایجاد می‌کند. آنان نتیجه گرفتند که رهبری اعتمادمحور و فرهنگ همکاری می‌تواند این تنش‌ها را کاهش دهد و نقش محوری پویایی‌های رابطه‌ای در دوسوتوانی آموزشی را تقویت کند.

در نهایت، ادغام مفهومی میان مطالعات همچنان ضعیف است. با وجود بحث گسترده درباره رهبری، ساختار و فرهنگ، پژوهش‌های اندکی مدل جامعی برای پیوند دادن این ابعاد ارائه می‌کنند.

مطالعه حاضر این خلأها را از طریق توسعه یک چارچوب مفهومی بوم‌مند برای دوسوتوانی در مدارس برطرف می‌سازد چارچوبی که بر جهت‌گیری رهبری، انعطاف‌پذیری ساختاری و سیاستی، گشودگی فرهنگی و هم‌ترازی راهبردی تأکید دارد.

۳- روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ رویکرد کیفی است و به‌منظور شناسایی موانع دوسوتوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش ایران، از روش تحقیق کیفی با رویکرد تحلیل مضمون استفاده کرده است. تحلیل مضمون یکی از روش‌های رایج در تحقیقات کیفی است که به‌ویژه برای درک عمیق‌تر از پدیده‌های اجتماعی و انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که از طریق شناسایی و طبقه‌بندی مفاهیم کلیدی و الگوهای موجود در داده‌ها، به تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری‌شده پرداخته و نظریات و الگوهای نوینی را توسعه دهد. برای جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش و نیز خبرگان دانشگاهی با رویکرد اشباع نظری مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام گرفته و داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که موانع دوسوتوانی سازمانی در چهار دسته کلی شامل؛ موانع فردی (مشکلات شخصی و حرفه‌ای مدیران، عدم توانایی در تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری)، موانع سازمانی (ساختار سازمانی پیچیده، کمبود منابع مالی و انسانی) و موانع فرهنگی (مقاومت فرهنگی به تغییر، ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر) و موانع سیاسی و قانونی (قوانین دست و پاگیر و محدودکننده،

عدم هماهنگی بین سیاست‌های مختلف نهادها) طبقه‌بندی می‌شوند. نتایج این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران آموزشی در طراحی مداخلات مؤثر جهت ارتقای قابلیت دوستوانی سازمانی کمک کند. سؤالات مصاحبه بر اساس مبانی نظری طراحی و توسط ۴ نفر از خبرگان اعتبارسنجی گردید. مصاحبه‌ها به ترتیب تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که در مصاحبه ۱۵ اشباع حاصل شد ولی جهت اطمینان از عدم تکرار پاسخ‌ها تا مصاحبه ۲۰ ادامه پیدا کرد، در فرآیند اجرای مصاحبه‌ها، پاسخ‌های هرکدام از مصاحبه‌شوندگان ضبط و یادداشت‌برداری گردید و پس از اتمام هر مصاحبه، پاسخ‌های ضبط‌شده خارج‌نویسی و به‌صورت متن نوشتاری درآمده و پس از طی مراحل طبق جدول شماره ۱ کدگذاری و با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) مورد تحلیل قرار گرفت و اعتبار آنها با نظر خبران و متخصصین جهت کاربرد در آموزش و پرورش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱: فرایند گام‌به‌گام تحلیل مضمون

مرحله	گام	اقدام
آشنا شدن با متن مورد بررسی	پایاده‌سازی داده‌ها (در صورت لزوم)	- مطالعه مجدد داده‌ها
		- نوشتن ایده‌های اولیه
		- پیشنهاد چارچوب کدگذاری
ایجاد کدهای اولیه	تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر	- کدگذاری ویژگی‌های جالب
		- تطبیق دادن کدها با مضامین بالقوه
		- استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاری شده متن
تجزیه متن	جستجو و شناسایی مضامین	- پالایش و بازبینی مضامین
		- بررسی، کنترل و همخوانی مضامین با کدهای استخراجی
		- مرتب نمودن مضامین
ترسیم شبکه مضامین	انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر	- ترسیم شبکه‌های مضامین

- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح مضامین

- استخراج نمونه‌های جالب و موردتوجه داده‌ها

- مرتبط نمودن نتایج تحلیل با سؤالات و مبانی نظری

- نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

ترکیب متن تدوین گزارش

با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، معیارهای انتخاب نمونه از میان جامعه آماری خبرگان اجرایی و دانشگاهی عبارت‌اند از: برخورداری از حداقل ۵ سال سابقه در مدیریت مدرسه یا مناطق آموزش و پرورش، تمایل به شرکت در مصاحبه کیفی، تخصص در مدیریت آموزشی و رشته‌های تحصیلی مرتبط، عضویت در هیات علمی دانشگاه‌ها، عضویت در شورای آموزش و پرورش استان یا مرکز استان، برخورداری از حداقل تحصیلات کارشناسی ارشد طبق جدول ۲ بوده است.

جدول ۲: مشخصات نمونه آماری شرکت‌کننده در مصاحبه

ردیف	سمت	تحصیلات و رشته تحصیلی	سابقه فعالیت تخصص	حوزه فعالیت		مدت مصاحبه (دقیقه)
				اجرائی	دانشگاهی	
۱	مدیر ناحیه	دکترای مدیریت آموزشی	۲۶ سال	*	*	۷۰
۲	معاون آموزشی	کارشناس ارشد مدیریت آموزش	۱۰ سال	*	*	۸۰
۳	معاون پژوهشی	کارشناس ارشد مدیریت آموزش	۱۲ سال	*	*	۶۰
۴	کارشناس آموزش	کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزش	۷ سال	*		۱۰۰
۵	کارشناس پژوهش	کارشناس ارشد علوم تربیتی	۱۱ سال	*		۹۰
۶	مدیر دبیرستان	دکترای منابع انسانی	۲۰ سال	*	*	۱۳۰
۷	معاون پرورشی	کارشناس ارشد بهسازی	۱۹ سال	*		۶۰

ردیف	سمت	تحصیلات و رشته تحصیلی	سابقه فعالیت تخصصی	حوزه فعالیت		مدت مصاحبه (دقیقه)
				اجرایی	دانشگاهی	
۸	کارشناس پرورشی	کارشناس ارشد روانشناسی	۲۱ سال	*	*	۴۵
۱۰	مدرس	دکترای مدیریت آموزش	۱۷ سال	*	*	۹۰
جمع				۹	۶	۷۲۵

جهت استخراج شرایط علی و ضرورت‌های دوستوانی سازمانی در مدارس، ۱۵ مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان صورت گرفت. هدف از چنین مصاحبه‌ای، جمع‌آوری دیدگاه‌های علمی و تجربی مشارکت‌کنندگان از تجربیات موفق در دوستوانی سازمانی در آموزش و پرورش بوده است و سؤالات مصاحبه بر اساس اهداف آن شامل سؤالاتی از شرایط علی و ضرورت‌های دوستوانی سازمانی در مدارس، دیدگاه علمی در خصوص آن بوده است. مدت زمان مصاحبه‌ها از ۴۵ دقیقه تا ۱۳۰ دقیقه طول کشید و میانگین مدت مصاحبه‌ها ۴۸/۳۳ دقیقه بوده است. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع داده‌ها، یعنی تا زمانی که با افزایش تعداد مصاحبه‌ها نظر جدیدی از افراد، یافت نشد، ادامه یافت. هماهنگی قبلی جهت جلوگیری از اتلاف وقت مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. برای اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد تحقیق، از تکنیک‌های مختلفی نظیر «دور کردن محقق از داده‌ها»، «استفاده از نظرات سایر پژوهشگران» و «چک کردن، بازبینی و تأیید اعضای گروه تحقیق» استفاده شد. علاوه بر این، برای اطمینان از درستی داده‌ها و تحلیل‌ها، پژوهشگر چندین بار مصاحبه‌ها را مرور کرده و تمامی مراحل تحلیل را به‌طور دقیق ثبت کرده است.

۴- یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان، یافته‌ها در خصوص موانع دوستوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش در

چهار مضمون اصلی دسته‌بندی شده‌اند. در جدول زیر نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پژوهش آورده شده است.

جدول ۳. تحلیل مضمون موانع دوستوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	موانع فردی در دوستوانی سازمانی	مشکلات شخصی و حرفه‌ای مدیران
	موانع سازمانی در دوستوانی سازمانی	عدم توانایی در تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری
موانع دوستوانی	موانع سازمانی در دوستوانی سازمانی	ساختار سازمانی پیچیده
سازمانی در ادارات	موانع فرهنگی در دوستوانی سازمانی	کمبود منابع مالی و انسانی
آموزش و پرورش	موانع فرهنگی در دوستوانی سازمانی	مقاومت فرهنگی به تغییر
	موانع سیاسی و قانونی در دوستوانی سازمانی	ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر
	موانع فرهنگی در دوستوانی سازمانی	قوانین دست و پاگیر و محدودکننده
	موانع فرهنگی در دوستوانی سازمانی	عدم هماهنگی بین سیاست‌های مختلف نهادها

نتایج تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد موانع دو سو توانی در ادارات آموزش و پرورش شامل موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع سیاسی و قانونی می‌شود که در ادامه به واکاوی هر یک از مؤلفه‌ها پرداخته شده است.

مضمون ۱: موانع فردی در دوستوانی سازمانی

در این مضمون، موانع فردی مرتبط با مدیران و کارمندان در ادارات آموزش و پرورش به تفصیل بررسی شده است. این موانع عمدتاً به مشکلات شخصی، حرفه‌ای و روانی افراد اشاره دارند که مانع از ایجاد تغییرات و نوآوری در سازمان‌ها می‌شوند.

مضمون فرعی ۱,۱: مشکلات شخصی و حرفه‌ای مدیران

موانع شخصی و حرفه‌ای مدیران، یکی از عواملی است که به‌طور مستقیم بر تصمیم‌گیری‌ها و توانمندی‌های آن‌ها در مواجهه با چالش‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد. مدیرانی که با مشکلات شخصی روبه‌رو هستند، غالباً نمی‌توانند به‌طور مؤثر تصمیمات موردنیاز برای پیشبرد اهداف دوستوانی را اتخاذ کنند. این مشکلات شامل فشارهای روانی و ناتوانی در ایجاد تغییرات در سازمان می‌شوند. به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است:

مشارکت‌کننده ۹ گفته است "مدیران مدارس گاهی به دلیل فشار زیاد کاری نمی‌توانند به درستی تغییرات لازم را در سازمان خود اعمال کنند، به‌ویژه زمانی که با مسائل شخصی خود نیز مواجه هستند." مشارکت‌کننده ۳ معتقد است "گاهی اوقات احساس می‌کنم که از لحاظ روحی و روانی قادر به انجام وظایف مدیریتی خود نیستم، این موضوع مانع بزرگی برای ارتقای دوستوانی در سازمان است."

مضمون فرعی ۱,۲: عدم توانایی در تصمیم‌گیری و ریسک‌پذیری

ترس از اشتباه و ریسک‌پذیری یکی از موانع فردی در مسیر دوستوانی است. مدیران و کارکنان اغلب ترجیح می‌دهند که وضعیت موجود را حفظ کنند و از تغییرات اجتناب کنند تا از وقوع اشتباهات بزرگ جلوگیری کنند. به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است: مشارکت‌کننده ۷ گفته است "ترس از اینکه تصمیمات اشتباهی بگیرم باعث می‌شود که به‌جای نوآوری، همیشه به دنبال حفظ وضعیت موجود باشم." مشارکت‌کننده ۱۰ اظهار داشته است "گاهی اوقات احساس می‌کنم که از تغییرات پرهیز می‌کنم چون نمی‌خواهم با ریسک مواجه شوم."

مضمون ۲: موانع سازمانی در دوستوانی سازمانی

موانع سازمانی شامل مشکلات ساختاری و منابع موجود در سازمان‌ها است که به‌طور مستقیم بر عملکرد دوستوانی تأثیر می‌گذارند. این موانع در بسیاری از موارد به ساختارهای پیچیده و ناکارآمد، کمبود منابع مالی و انسانی و تصمیم‌گیری‌های متمرکز اشاره دارند.

مضمون فرعی ۲,۱: ساختار سازمانی پیچیده

ساختار سازمانی پیچیده و ناتوانی در اتخاذ تصمیمات به موقع یکی از موانع عمده در راستای تحقق دوستوانی است. در برخی مواقع، فرآیندهای تصمیم‌گیری به دلیل ساختارهای پیچیده دچار تأخیر می‌شوند. به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است: مشارکت‌کننده ۱ گفته است "ساختار پیچیده سازمانی باعث می‌شود که بسیاری از تصمیمات به‌جای اینکه به‌طور سریع و مؤثر گرفته شوند، مدت‌ها

معطل بمانند." مشارکت‌کننده ۶ معتقد است." برخی از مدیران ارشد تصمیمات را در سطح کلان می‌گیرند بدون اینکه در نظر بگیرند که ما در سطوح پایین‌تر چقدر نیاز به انعطاف داریم.

مضمون فرعی ۲،۲: کمبود منابع مالی و انسانی

کمبود منابع مالی و نیروی انسانی متخصص از جمله چالش‌های جدی است که مدیران مدارس با آن مواجه هستند. این مشکلات منابع به‌طور مستقیم بر توانمندی‌های سازمانی و برنامه‌های آموزشی تأثیر می‌گذارند. به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است: مشارکت‌کننده ۵ گفته است؛ "بیشتر برنامه‌های آموزشی و اصلاحی به دلیل کمبود منابع مالی به تعویق می‌افتند." مشارکت‌کننده ۱۳ گفته است؛ "در بسیاری از مواقع با کمبود نیروی انسانی متخصص روبه‌رو هستیم و این به‌طور مستقیم بر عملکرد دوسوتوانی تأثیر می‌گذارد."

مضمون ۳: موانع فرهنگی در دوسوتوانی سازمانی

در این مضمون، موانع فرهنگی مرتبط با سازمان‌های آموزشی بررسی شده است. این موانع شامل مقاومت در برابر تغییرات، ضعف در ارتباطات میان‌فردی و فرهنگ محافظه‌کارانه‌ای است که در ادارات آموزش و پرورش غالب است.

مضمون فرعی ۳،۱: مقاومت فرهنگی به تغییر

مقاومت فرهنگی به تغییر یکی از موانع مهم دوسوتوانی سازمانی است. این مقاومت در برابر تغییرات به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی که بیشتر به روش‌های سنتی وابسته هستند، مشاهده می‌شود. به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است؛ "سخت است که افراد را به پذیرش تغییرات جدید ترغیب کنیم؛ اینجا بیشتر از آنکه افراد دنبال نوآوری باشند، به سنت‌ها و روش‌های قدیمی پایبند هستند" (مشارکت‌کننده ۸). "همیشه در برابر تغییرات مقاومت می‌شود، چون فرهنگ کار ما به‌شدت محافظه‌کارانه است و همه چیز بر اساس روش‌های قدیمی است" (مشارکت‌کننده ۲).

مضمون فرعی ۳,۲: ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر

یکی از چالش‌های عمده در سازمان‌های آموزشی ضعف در ارتباطات میان‌فردی و عدم استفاده از فناوری‌های نوین است. این موضوع مانع از هم‌راستایی اهداف و برنامه‌های آموزشی در سطوح مختلف سازمان می‌شود.

به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است؛ "متأسفانه در بسیاری از مواقع، ارتباطات ما به‌اندازه کافی شفاف و مؤثر نیست. این ضعف در ارتباطات باعث می‌شود که اهداف مشترک به‌درستی منتقل نشوند" (مشارکت‌کننده ۱۴). "ما باید از ابزارهای ارتباطی جدیدتری استفاده کنیم تا اطلاعات به‌صورت سریع‌تر و مؤثرتری منتقل شوند، اما متأسفانه این کار انجام نمی‌شود" (مشارکت‌کننده ۱۲).

مضمون ۴: موانع سیاستی و قانونی در دوسوتوانی سازمانی

موانع سیاسی و قانونی، از جمله مشکلات ناشی از قوانین پیچیده و دست و پاگیر و همچنین نبود هماهنگی میان سیاست‌ها و دستگاه‌های مختلف اجرایی، به‌طور مستقیم بر دوسوتوانی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

مضمون فرعی ۴,۱: قوانین دست و پاگیر و محدودکننده

قوانین پیچیده و دست و پاگیر از جمله عواملی هستند که مدیران را از انجام اقدامات ضروری برای ارتقای دوسوتوانی باز می‌دارند. این قوانین نه تنها انعطاف‌پذیری را کاهش می‌دهند بلکه موجب تأخیر در اجرای پروژه‌ها می‌شوند.

به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است؛ "قوانین پیچیده و متناقض در وزارتخانه‌ها باعث می‌شود که حتی اگر بخواهیم تغییری در سطح مدارس ایجاد کنیم، نمی‌توانیم به‌راحتی اقدام کنیم" (مشارکت‌کننده ۱۰). "قوانین گاهی چنان محدودکننده هستند که مدیران هیچ اختیاری برای اتخاذ تصمیمات ضروری در موقعیت‌های حساس ندارند" (مشارکت‌کننده ۳).

مضمون فرعی ۴,۲: عدم هماهنگی بین سیاست‌های مختلف نهادها

عدم هماهنگی و تضاد میان سیاست‌های مختلف نهادهای آموزشی، از دیگر چالش‌های جدی است که بر عملکرد دوسوتوانی تأثیر می‌گذارد. این عدم هم‌راستایی باعث می‌شود که تصمیمات با تأخیر و ناهماهنگی مواجه شوند.

به‌طور نمونه نقل‌قول‌هایی از مشارکت‌کنندگان در زیر ارائه شده است؛ "گاهی سیاست‌های وزارتخانه‌ها به‌گونه‌ای است که در تضاد با یکدیگر قرار می‌گیرند و این تناقض‌ها باعث می‌شود که نتایج مورد نظر حاصل نشود" (مشارکت‌کننده ۱۵). "نبود همکاری مؤثر بین نهادهای مختلف در سطح محلی و ملی یکی از بزرگ‌ترین موانع در راه تحقق دوسوتوانی است" (مشارکت‌کننده ۲). موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع سیاسی و قانونی. هر یک از این مضمون‌ها به زیرمضمون‌هایی تقسیم می‌شوند که به‌طور دقیق‌تر موانع مختلف دوسوتوانی سازمانی را توصیف می‌کنند که در شکل یک به صورت ترسیمی ارائه شده‌اند.



رسم توضیحی ۱. موانع دوسوتوانی سازمانی در آموزش و پرورش

۵- بحث و نتیجه‌گیری

دوستوانی سازمانی به‌عنوان توانایی سازمان در بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود و هم‌زمان کاوش برای فرصت‌های نوین، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی، اهمیتی فزاینده یافته است، اوریلی و تاشمن (۲۰۲۱) یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که موانع دوستوانی سازمانی در ادارات آموزش و پرورش ایران در چهار دسته‌ی عمده‌ی فردی، سازمانی، فرهنگی و سیاسی- قانونی قابل طبقه‌بندی است. در بعد موانع فردی، تحلیل داده‌های کیفی نشان می‌دهد که فضای انسانی و فردی موجود در آموزش و پرورش، فاقد ذهنیت ریسک‌پذیر، خودکارآمدی بالا و اعتماد به توان تصمیم‌گیری مستقل هستند. این یافته با پژوهش بیرکینشاو و همکاران (۲۰۲۲). هم‌خوان است که تأکید می‌کند ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت دوستوانی سازمانی ایفا می‌کند (۱۳). همچنین چن و همکاران (۲۰۲۰)، به نقش مهارت‌های شناختی و بین‌فردی در ایجاد ظرفیت هم‌زمان برای بهره‌برداری و نوآوری تأکید می‌کنند (۱۴). همچنین در بعد موانع سازمانی، ساختارهای سلسله‌مراتبی، متمرکز و فاقد انعطاف در ادارات آموزش و پرورش باعث کندی تصمیم‌گیری، تضاد وظایف و استفاده ناکارآمد از منابع می‌شوند. این موانع هم‌راستا با نتایج زیمرمن و همکاران (۲۰۲۱) هستند که نشان دادند ساختارهای رسمی و رویه‌های سخت‌گیرانه موجب محدود شدن ظرفیت دوستوانی می‌شوند (۱۵). کاپیلا و تمپلار (۲۰۲۱) نیز تأکید دارند که سازمان‌های آموزشی برای دستیابی به دوستوانی باید ساختارهایی یادگیرنده و چندلایه را پیاده‌سازی کنند (۱۶). در موانع فرهنگی، فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، بی‌اعتمادی میان سطوح سازمانی و مقاومت فرهنگی نسبت به تغییر از دیگر موانع مهم هستند. در این راستا، پاپا چرونی و همکاران (۲۰۲۲) مطرح کرده‌اند که خلق فرهنگ نوآوری، با محوریت گفت‌وگو، یادگیری و پذیرش خطا، شرط اساسی برای دوستوانی است (۱۷). همچنین جانی و همکاران (۲۰۲۰)، با بررسی نهادهای عمومی تأکید می‌کنند که ارزش‌های فرهنگی سنتی، اغلب مانعی در برابر خلق ظرفیت‌های دوستوان در نهادهای آموزشی محسوب می‌شود (۱۸).

موانع سیاسی - قانونی نیز نقش تعیین کننده‌ای دارند که از مدیریت کلان نظام آموزشی سرچشمه می‌گیرند. ناهمخوانی میان سیاست‌های کلان آموزش و پرورش، مقررات محدودکننده و تمرکز سیاست‌گذاری در سطح ملی از جمله عوامل بازدارنده دوسوتوانی هستند (۱۹). مطابق با یافته‌های پژوهش حاضر، این عوامل موجب کاهش استقلال تصمیم‌گیری مدیران و تضعیف انعطاف‌پذیری راهبردی می‌شوند (۲۰). لی و ادموندسون (۲۰۲۱) در پژوهشی مشابه نشان داده‌اند که سیستم‌های سیاست‌گذاری متمرکز با تمرکز بر پاسخ‌گویی کمی، انعطاف‌پذیری لازم برای نوآوری سازمانی را از بین می‌برند (۲۱). همچنین کیرکمن و شاپیرو (۲۰۲۳)، به نقش سیاست‌گذاری تطبیقی و مشارکتی در تقویت ظرفیت دوسوتوانی در بخش عمومی اشاره می‌کنند (۲۲). ساختار متمرکز و پیچیده نظام اداری در ادارات آموزش و پرورش باعث می‌شود تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً در سطح وزارتخانه و ادارات کل استانی متمرکز کرده و مدیران مدارس و مناطق را از اختیارات کافی در حوزه‌های مالی، نیروی انسانی و برنامه‌ریزی محروم می‌سازد. این تمرکزگرایی، ناشی از قوانین بالادستی قدیمی و عدم به‌روزرسانی آن‌ها، باعث می‌شود مدیران مدارس نتوانند به سرعت به نیازهای محلی پاسخ دهند و اغلب با بی‌اختیاری در مدیریت امور روزمره مانند انضباطی، استخدام موقت یا تخصیص منابع مواجه باشند. همچنین، بی‌ثباتی مدیریتی و تغییر مکرر وزرا و مدیران ارشد، مانع از تداوم سیاست‌های تفویض اختیار می‌شود و سلیقه‌گرایی را افزایش می‌دهد. در کنار این موارد عدم اعتماد مدیران ارشد به زیرمجموعه‌ها، ترس از دست دادن کنترل یا رقابت و ناکافی بودن آموزش‌های مدیریتی برای پذیرش تفویض اختیار است. در بسیاری موارد، مدیران ترجیح می‌دهند وظایف را خود انجام دهند تا ریسک اشتباه را کاهش دهند، در حالی که زیرمجموعه‌ها نیز ممکن است به دلیل عدم انگیزه یا دسترسی به منابع، از پذیرش مسئولیت اجتناب کنند. برای غلبه بر این موانع، لازم است با اصلاح قوانین بالادستی، افزایش آموزش‌های مدیریتی و حرکت به سمت مدرسه‌محوری واقعی نظام آموزش و پرورش کارآمدتر، پاسخگوتر و نزدیک‌تر به نیازهای محلی طراحی شود و در نهایت کیفیت تعلیم و تربیت ارتقا یابد. با

توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر بر اساس مضامین فراگیر احراز شده به ترتیب زیر ارائه می‌شود؛ برگزاری دوره‌های تخصصی برای مدیران درباره مهارت‌های تفکر سیستمی، خودرهبری و تصمیم‌گیری نوآورانه در جهت توانمندسازی افراد؛ ایجاد ساختارهای چند سطحی، غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر به منظور بهبود هماهنگی و پاسخ‌گویی سریع به محیط پویا در جهت بازطراحی ساختار سازمانی؛ ایجاد فرهنگ یادگیرنده، مبتنی بر اعتماد و پذیرش ایده‌های نو و نوآوری و در نهایت طراحی سیاست‌های مشارکتی و مبتنی بر داده که زمینه‌های لازم برای نوآوری سازمانی را فراهم سازد.

فهرست منابع

- Aldridge, J.M. & McLure, F.I. (2023). Preparing schools for educational change: Barriers and supports – A systematic literature review. *Leadership and Policy in Schools*. 23(3), 486–511.
- Alkhamees, S. & Durugbo, C.M. (2024). Organisational ambidexterity and innovation: A systematic review and unified model of 'CODEC' management priorities. *Management Review Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00393-x>
- Ameen, A.A.M. & Ali, K.A. & Ibrahim, N.H. (2025). The role of smart organizations in organizational ambidexterity: A study of educational supervisors' perspectives at Duhok Governorate. *International Journal of Industrial Management*. 19(1), 40–60.
- Anam, N. & Bilal, H.M. (2025). A data-driven approach for educational improvement and quality enhancement. *International Journal of Discovery in Social Sciences*. 1(1), 25–41.
- Belal-Wanas, A. (2024). Academic ambidextrous leadership: Faculty members' ambidexterity and innovative performance. *Tanta Scientific Nursing Journal*. 35(4), 1–25.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. 45(4), 47–55.

Birkinshaw, J. & Zimmermann, A. & Raisch, S. (2022). How do firms adapt to discontinuous change? *California Management Review*. 64(2), 5–29.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77–101.

Braun, V. & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. Sage Publications.

Cahapay, M. (2020). Rethinking education in the new normal post-COVID-19 era: A curriculum studies perspective. *Aquademia*, 4(2), ep20018.

Cao, Q. & Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2021). Ambidexterity and innovation: Meta-analytic evidence. *Journal of Business Research*. 124, 495–509.

Chai, M. & Chen, J. & Liu, P. & Foster, W. (2025). Ambidextrous innovation, organizational resilience, and the high-quality development of enterprises: A dynamic analysis based on the enterprise life cycle. *Sustainability*. 17(8), 3325.

Chen, S. & Ou, Y. & Pu, S. & Bai, O. (2025). Digital transformation and ambidextrous innovation for sustainable growth: Evidence from listed tourism firms in China. *Sustainability*. 17(13), 5923.

Chen, Y.C. & Lin, H.E. & Chang, C.J. (2020). Exploring the mechanisms of ambidextrous learning in public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 30(4), 579–596.

De-Jong, W. & Lockhorst, D. & De-Kleijn, R. & Noordegraaf, M. & Van-Tartwijk, J. (2020). Leadership practices in collaborative innovation: A study among Dutch school principals. *Educational Management Administration & Leadership*. 50(6), 928–944.

Dockett, S. & Einarsdottir, J. (2017). Continuity and change as children start school. In N. Kucirkova, J. Rowsell, & G. Falloon (Eds.), *The Routledge international handbook of early literacy education* (pp. 133–150). Routledge.

Fullan, M. (2020). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.

- Ghanizadeh, D. & Talebi, B. & Yazdani, S. (2023). Structural analysis of the role of health literacy, organizational support and school climate on academic buoyancy with the mediation of performance in health promoting schools (In Persian). *School Administration*. 11(2), 159–181.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*. 47(2), 209–226.
- Gumus, S. & Bellibas, M.S. & Esen, M. & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*. 46(1), 25–48.
- Guo, T. & Zhang, D. & Yang, J. & Xia, J. (2025). Exploring how the ambidextrous leadership influences knowledge workers innovative behavior: A two stage SEM-ANN analysis. *Frontiers in Psychology*, 16, 1358962.
- Hashemi, S.M. & Fallah, V. & Taheri, F. (2023). The ambidextrous innovation function in the educational organizations: Effective indicators, components and dimensions (In Persian). *Educational Development of Judishapur*. 14(1), 64–77.
- Hedayatirad, F. & Afkaneh, S. & Imani, M.N. (2025). Conceptualizing ambidextrous leadership in educational and higher education organizations: A qualitative approach based on study synthesis. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*. 5(3), 1–10.
- Heifetz, R. & Grashow, A. & Linsky, M. (2023). Adaptive leadership for turbulent times. *Harvard University Press*.
- Junni, P. & Sarala, R.M. & Tarba, S.Y. (2020). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*. 34(1), 75–94.
- Kauppila, O.P. & Tempelaar, M. (2021). Organizing for organizational ambidexterity. *Journal of Organization Design*. 10(1), 1–12.
- Kauppila, O.P. & Tempelaar, M.P. (2021). Examining organizational ambidexterity profiles: A person-centered approach. *Journal of Management*. 47(4), 917–944.

- Kazem, I. & Salman, S. (2024). Ambidextrous leadership: Literature review. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*. 20(66), 419–436.
- Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L. & Tang, G. (2023). Enhancing strategic ambidexterity through adaptive governance. *Journal of Management Studies*. 60(1), 31–54.
- Lee, M.Y. & Edmondson, A.C. (2021). Adaptive spaces: How bureaucracies can become more agile and innovative. *Harvard Business Review*. 99(3), 78–87.
- Leischnig, A. & Geigenmüller, A. & Lohmann, S. (2021). Drivers and outcomes of organizational ambidexterity in public sector organizations. *Public Management Review*. 23(7), 1050–1070.
- Leithwood, K. & Harris, A. & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*. 40(1), 5–22.
- Lewis, M.W. & Andriopoulos, C. & Smith, W.K. (2020). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*. 62(2), 53–77.
- Mesra, R. & Tuerah, P. & Imbar, M. & Ngumarno, J. (2024). Strategic planning in schools: A study of educational management. *Journal on Education*. 6(4), 16908–16916.
- Moghaddam-Hosseini, S. & Talebi, B. (2018). A partial least squares path model of principals' performance in school health services based on spiritual intelligence in Tabriz female high schools. *International Journal of School Health*. 5(3), 1–8.
- Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*. 9, 100835.
- Ng, F.S.D. & Chua, J. (2023). Future-readiness in education. *Asia Pacific Journal of Education*. 43(3), 633–647.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*. 27(4), 324–338.

O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma* (2nd ed.). Stanford University Press.

Papachroni, A. & Heracleous, L. (2020). Ambidexterity as practice: Individual ambidexterity through paradoxical practices. *SSRN Electronic Journal*. <https://ssrn.com/abstract=3517235>

Papachroni, A. & Heracleous, L. & Paroutis, S. (2020). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a dynamic equilibrium model. *Journal of Applied Behavioral Science*. 56(2), 219–240.

Papachroni, A. & Heracleous, L. & Paroutis, S. (2022). Managing paradoxes in public organizations: A paradox perspective on ambidexterity. *Public Management Review*. 24(7), 1019–1040.

Popadiuk, S. & Souza, A.R. & Kretschmer, C. (2018). Dynamic capabilities and ambidexterity: How are these concepts related? *Revista de Administração Contemporânea*. 22(5), 639–660.

Puican-Rodriguez, V. & Morales, A. & Navarro, L. & Salvador-Rosado, C. & Espinoza, L. & Hernandez, O. (2023). Pedagogical leadership in the educational management of Peruvian educational institutions. *International Journal of Professional Business Review*. 8(4), e01548.

Purwanto, A. & Boeriswati, E. & Suryadi, S. & Remy, T. (2024). Characteristics of transformational and distributed leadership in generating school performance. *Al-fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*. 12(1), 50–63.

Rosing, K. & Zacher, H. (2023). Ambidextrous leadership: A review of theoretical developments and empirical evidence. In M. C. Bligh & C. L. Pearce (Eds.), *Leadership: Theory, research, and practice* (pp. 51–70). Oxford University Press.

Sarghini, A. & Talebi, B. & Hoseinzade, O. (2023). Elements of the educational policy model in schools (a systematic review) (In Persian). *Journal of Education and Health Promotion*. 12, 42.

Schechter, C. & Qadach, M. (2019). School principals' sense-making of learning from success. *Educational Management Administration & Leadership*. 47(2), 280–297.

Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Shah-Talebi, B. & Zarei, M. & Faghihi, N. & Ghiasatzadeh, A. (2023). Presenting a paradigmatic model for organizational ambidexterity in the education system (In Persian). *Journal of Innovation in Humanities and Education*. 3(1), 87–104.

Simsek, Z. & Heavey, C. & Veiga, J.F. & Souder, D. (2021). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*. 58(3), 682–707.

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), 13–35.

Tavakoli, M. & Samadi, S. (1401/2022). The role of transformational leadership in promoting the organizational ambidexterity of educational administrators (In Persian). *Iranian Journal of Educational Administration*. 14(3), 55–76.

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*. 29(1), 89–104.

Vaparzeh, F. & Talebi, B. & Sameri, M. (2019). Structural analysis of school administrators performance based on professional ethics in health promoter schools (In Persian). *School Administration*. 7(3), 195–212.

Wang, M.T. & Degol, J.L. & Amemiya, J. & Parr, A. & Guo, J. (2020). Classroom climate and children's academic and psychological wellbeing: A systematic review and meta-analysis. *Developmental Review*. 57, 100912.

Xi, Y. & Zhou, L. & Wang, H. (2025). Ambidextrous leadership and innovation: A process perspective and an experimental approach. *Humanities and Social Sciences Communications*. 12(1), 612.

Zacher, H. & Wilden, R. (2022). A meta-analytic evaluation of the relationship between psychological empowerment and organizational ambidexterity. *Human Resource Management Review*. 32(4), 100855.

Zhang, Y. & Cao, Y. & Xiong, R. & Huang, Q. & Li, G. (2025). How principal ambidextrous leadership affects teacher work engagement: The mediating role of school climate. *Research Papers in Education. Advance online publication.*
<https://doi.org/10.1080/02671522.2024.2427891>

Zimmermann, A. & Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2021). How ambidexterity unfolds over time: A process perspective. *Journal of Management Studies*. 58(2), 547–576.

Zimmermann, A. & Raisch, S. & Cardinal, L. (2017). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*. 55(5), 739–769.



Identifying Barriers to Organizational Ambidexterity in Education Departments: A Qualitative Study with a Content Analysis Approach

Roghayeh Farid¹

Zarin Daneshvar heris²

Asadollah Khadivi³

Sadegh Maleki Avarsin⁴

Abstract:

The present study was conducted with the aim of identifying barriers to organizational ambidexterity in education departments. This research is applied in terms of purpose and qualitative in terms of quality. To collect data, a purposive sampling method was used with 15 education managers and experts, as well as academic experts, using a theoretical saturation approach, and semi-structured interviews were conducted, and the data was analyzed using thematic analysis. The findings show that the barriers to organizational ambidexterity fall into four general categories. Individual barriers (personal and professional problems of managers, inability to make decisions and take risks), organizational barriers (complex organizational structure, lack of financial and human resources), cultural barriers (cultural resistance to change, inability to communicate effectively), and political and legal barriers (cumbersome and restrictive laws, lack of coordination between different institutional policies) are classified. The results of this study can help educational policymakers design effective interventions to enhance organizational ambidexterity.

Keywords: Organizational ambidexterity, education, individual, organizational, cultural, legal barriers, content analysis.

¹ PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

² Corresponding author, Department of Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran, Daneshvar88@yahoo.com

³ Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran

⁴ Department of Educational Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran