





انجمن علمی گردشگری ایران

## طراحی مدل دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه فعال حوزه گردشگری با توجه به تجاری‌سازی (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی)

علی غفاری<sup>۱</sup>، غلامرضا هاشم‌زاده خوراسگانی<sup>۲</sup>

DOI:10.22034/jtd.2022.347756.2630

### چکیده

دوسوتوانی سازمانی در حوزه گردشگری از مفاهیم جدید به شمار می‌رود و به توانایی بالقوه سازمان‌هایی در حوزه گردشگری اشاره دارد که به صورت مؤثر در مدیریت کسب‌وکار امروز و مقابله با تقاضای فردای در حال تغییر فعال هستند. سازمان دوسوتوان در حوزه گردشگری سازمانی است که نیازمند سازمان‌دهی برای استفاده از روش‌های اکتشاف و بهره‌برداری موفقیت‌آمیز است، به طوری که به تحقیق و توسعه در این حوزه می‌پردازد. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه فعال حوزه گردشگری با توجه به تجاری‌سازی است. رویکرد تحقیق به صورت کیفی و روش تحقیق مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان یا رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) است. به منظور گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش اشتراوس و کوربین (۱۹۹۷) و مدل پارادایمی بهره گرفته شده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله‌برفی (زنجیره‌ای) انجام شده که، بر مبنای آن، ۱۶ مصاحبه با مدیران، اعضای هیئت علمی و خبرگان جهاد دانشگاهی که در هر دو حوزه پژوهش و بهره‌برداری در سازمان‌های فعال حوزه گردشگری دارای تجربه و تخصص هستند، انجام شده است. نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی به ایجاد نظریه داده‌بنیان در حوزه دوسوتوانی سازمانی برای سازمان‌های علمی و فناوریانه منجر شده که، بر مبنای آن، معماری فرایندهای دوسوتوانی سازمانی مبتنی بر بهره‌گیری از هوشمندی متعهدانه، در کنار مهندسی پژوهش و بهره‌برداری فناوریانه، به منزله عناصر محوری در طراحی مدل دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه فعال حوزه گردشگری در راستای تجاری‌سازی معرفی شده‌اند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۸

### واژه‌های کلیدی:

دوسوتوانی سازمانی، دوسوتوانی در گردشگری، سازمان‌های علمی و فناوریانه گردشگری، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

### مقدمه

(UNWTO) گزارش کرد که ورود گردشگران بین‌المللی در ماه آگوست ۲۰۲۰، در مقایسه با مدت مشابه سال ۲۰۱۹، به میزان ۷۹ درصد کاهش یافته و حدود ۷۰۰ میلیون ورودی کمتر شده است (ماسری و همکاران، 2020). کشورهای گوناگون جهان برای کمک به جبران این روند نزولی از گردشگری به شیوه‌های نوین استفاده

محدودیت‌های سفر در چندین کشور برای کنترل شیوع ویروس کرونا باعث کاهش ۷۳۰ میلیارد دلار درآمد صادراتی گردشگری بین‌المللی شده که بیش از هشت برابر ضرر ناشی از بحران اقتصادی و مالی جهانی سال ۲۰۰۹ است. سازمان جهانی گردشگری

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

۲. دانشیار مدیریت تکنولوژی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده مسئول). Gh\_hashemzadeh@azad.ac.ir



کرده‌اند و محققان دریافته‌اند که گردشگری نوین مانند انواع مجازی یا غیرواقعی آن به حفظ علاقه گردشگران کمک می‌کند. این انواع، طی همه‌گیر شدن بیماری کووید، روشی برای حفظ علاقه گردشگران به مقصد هستند و همچنین می‌توانند برای این صنعت (راهنماهای تور و فروشگاه‌های سوغاتی) درآمد کسب کند (بهالیس و لیکاتا، 2002). در ژاپن، دولت متروپولیتن توکیو تورهای آنلاین مکان‌های دیدنی در پایتخت ژاپن ارائه می‌دهد. با وجود این، گردشگری مجازی، نه به‌منزله جایگزین گردشگری متداول، بلکه برای حفظ علاقه گردشگران در طول همه‌گیری تا زمان بهتر شدن اوضاع استفاده خواهد شد. در این دوران، برگزاری رویدادهای گوناگون گردشگری مانند جشنواره ژئوتوریسم (زمین‌گردشگری) حائز اهمیت شده و پورتال مسافرتی در برخی کشورها مانند اندونزی، برای مقاصد محلی و خارج از کشور، تجربه‌های گردشگری ارائه کرده است. اما، از آن‌جاکه به همه مردم و بدون در نظر گرفتن وضعیت اقتصادی و فرهنگی آن‌ها این امکان را می‌دهد تا از مناطق دیدنی دنیا بازدید کنند، صنعتی قابل توجه، مانند پیش از همه‌گیری، محسوب می‌شود. با این حال، در کشور ما، به دلایلی چون نبود زیرساخت‌های اولیه و پرهزینه بودن ایجاد آن‌ها، رشد ناچیز فناوری اطلاعات و عدم استفاده همه افراد از اینترنت و کمبود سایت‌های جامع گردشگری، این صنعت با اقبال عمومی همراه نشده است. اما مزایای بالقوه این فناوری، به‌ویژه در امر اشتغال‌زایی و کسب درآمد مستقل از نفت، همه افراد و به‌ویژه فعالان این بخش را بر آن خواهد داشت تا برای رونق این صنعت همت گمارند. در این خصوص، بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین در کنار دوسوتوانی مؤثر خواهد بود (Fu et al., 2020).

دوسوتوانی سازمانی، که از نظریات مارچ (1991) نشئت گرفته است، یک مفهوم استراتژیک سازمانی است که، بر اساس آن، شرکت، سازمان یا مجموعه‌های سازمانی درصدد بهره‌برداری (تصحیح، بهبود و بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و مزیت‌های رقابتی) و اکتشاف (تحقیق و توسعه محصولات جدید، مشتریان و فرصت‌های سرمایه‌گذاری جدید) هم‌زمان هستند. لوینتال و مارچ (1993) ادعا کردند که شرکت موفق، در درازمدت، براساس توانایی آن در مشارکت در بهره‌برداری برای تضمین موفقیت فعلی شناخته می‌شود و درعین حال، برای شرکت در اکتشاف به‌منظور اطمینان از دوام

آینده، پویا خواهد بود. در میان مضامین دوسوتوانی، دوسوتوانی محتوایی و زمینه‌ای بر بدنه ادبیات فعلی غالب است. دوسوتوانی زمینه‌ای به رفتار شرکت‌ها به‌منزله عناصر مهم و حیاتی برای دستیابی به دوسوتوانی می‌پردازد (Gibson & Birkinshaw, 2004; McCarthy & Gordon, 2011). امروزه، سازمان‌های علمی و فناوریانه فعال حوزه گردشگری برای تولید ارزش باید از علم در فعالیت‌های به‌ظاهر متضاد ولی به‌هم‌پیوسته اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های خود استفاده کنند؛ زیرا داشتن موفقیت و مزیت رقابتی در یک نقطه از زمان هیچ تضمینی برای موفقیت و بقا در آینده نیست (Fu et al., 2020). این موضوع چالش مهمی برای سازمان‌هایی به نظر می‌رسد که می‌خواهند عمری طولانی همراه با موفقیت داشته باشند (Tuan, 2022). برخی از محققان استدلال کرده‌اند که اکتشاف و بهره‌برداری به ساختارهای مدیریتی، ساختارهای سازمانی، فرهنگ شرکت و زمینه‌های عملیاتی اساساً متفاوتی نیاز دارد. بنابراین، بهره‌برداری، اکتشاف و دوسوتوانی تصمیم‌های مبادله‌ای استراتژیکی هستند که شرکت‌ها باید اتخاذ کنند (Levinthal & March, 1993; Floyd & Lane, 2000). برخی نیز بر این باور هستند که تلاش برای ایجاد تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف بیهوده است (Denison et al., 1995; McGill et al., 1992) و تنها در شرکت‌های بزرگ‌تر و محیط‌های خاص می‌تواند با موفقیت همراه باشد (Lin et al., 2007). در چند سال اخیر، مفهوم دوسوتوانی به‌طور فزاینده‌ای میدان تحقیق بسیاری از محققان در حوزه سازمان‌های فناوریانه و گردشگری شده است (Wilden et al., 2018). محققان اصطلاح دوسوتوانی سازمانی را برای توصیف دو فرایند متضاد و به‌ظاهر ناسازگار اکتشاف و بهره‌برداری، که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتند، معرفی کرده‌اند. اکتشاف به جست‌وجو، ریسک‌پذیری، آزمایش و نوآوری اشاره دارد، درحالی‌که بهره‌برداری به اصلاح، کارایی، اجرا مربوط می‌شود (Gianzina-Kassotaki, 2017). مهم‌تر از همه، به نظر می‌رسد دوسوتوانی رابطه مثبت و قابل توجهی با عملکرد شرکت دارد (Li et al., 2018). هر چه مدیریت فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری توسط بازیگران سازمانی کارآمدتر باشد، نتایج عملکرد شرکت بهتر خواهد بود (Ragazou et al., 2022).

سازمان جهانی گردشگری، که زیر نظر سازمان ملل اداره می‌شود، در آخرین گزارش خود، می‌گوید



در حوزه گردشگری به وجود می‌آید، شیوه‌های مدیریتی مخالف را برای بهره‌برداری و اکتشاف در خود جای می‌دهد (Chen, 2017). ارتباط متناقض بین بهره‌برداری و اکتشاف نمونه‌ای از این شیوه‌ها است (Koryak et al., 2018)؛ زیرا به ساختارها، قابلیت‌ها و مدیریت متفاوتی نیاز دارد. این موضوع نمود بیشتری بالاخص در زمینه گردشگری و برای سازمان‌های فعال در حوزه گردشگری دارد. محققان گردشگری استنباط می‌کنند که اتخاذ یک طرزفکر متناقض سازمانی برای مدیریت سازمان‌های گردشگری باعث پویایی این سازمان‌ها می‌شود (Vo Thanh, 2020). از طرفی، در مقابل این پویایی، نوعی دیدگاه متناقض نیز به وجود خواهد آورد (Koryak et al., 2018; Miron-Spektor et al., 2017). این دیدگاه متناقض درخصوص دوستوانی اذعان می‌کند که ماهیت متضاد اجزای دوستوانی در حوزه گردشگری باعث شروع تش‌هایی می‌شود که حل آن‌ها دشوار است (Koryak et al., 2018) و بنابراین ضرورت استفاده از رویکردهای چندگانه، یکپارچه و متمایز را نشان می‌دهد. مدیریت دوستوانی در ترکیب صحیح فعالیت‌های بهره‌برداری و اکتشاف درگیر می‌شود؛ تشی که برای ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت ضروری است. تمرکز اصلی تحقیقات دوستوانی بر جهت‌دهی بخشی از سازمان برای برتری در بهره‌برداری و تعیین بخشی دیگر از سازمان برای برتری در اکتشاف است که سبب عملکردی پایدار در حوزه گردشگری می‌شود (Mihalache & Mihalache, 2016).

دوستوانی سازمانی و بهبود عملکرد تجاری‌سازی دانشگاهیان و متخصصان موافق هستند که، به‌منظور حفظ مزیت رقابتی و بقا در محیط کسب‌وکار پویای امروزی، سازمان مجبور است، با ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری، دوستوان شود (Luger et al., 2018). بنابراین، در مجموعه‌ای از ادبیات این حوزه، چگونگی دوستوانی بررسی شده است. به عبارت دیگر، دوستوانی باید چه رویکردی را دنبال کند که به بهبود در زمینه‌های گوناگون عملکردی بینجامد (Ossenbrink et al., 2019). باین‌حال، کار مرتبط عمدتاً مفهومی و تجربی است، درحالی‌که اطلاعات کمی درخصوص چگونگی انجام آن وجود دارد، سازمان دوستوان از نظر فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری به اجرای پایداری سازمانی و مزیت رقابتی کمک می‌کند (Asif, 2017). دستیابی به دوستوانی سازمانی در سازمان‌های فناوری‌محور حوزه گردشگری و

کاهش 300 میلیون نفر گردشگر بین‌المللی به معنی از دست رفتن بیش از 320 میلیارد دلار درآمد صنعت گردشگری بین‌المللی است که سه برابر ضرری است که در طول بحران بزرگ اقتصادی سال 2009 به این صنعت وارد شد. این سازمان می‌گوید منطقه آسیا و اقیانوسیه، که زودتر از دیگر کشورها شاهد شیوع ویروس کرونا بود، بیشترین آسیب را دید و، بین ماه‌های ژانویه تا می، 60 درصد گردشگران خود را از دست داد. اروپا هم، در این مدت، 58 درصد کاهش تعداد گردشگران خارجی را تجربه کرد و این رقم برای خاورمیانه و دوقاره آمریکا و افریقا به ترتیب 51 و 47 درصد بود. با توجه به توقف گردشگری در دوران پاندمی، میل به گردشگری با بهره‌گیری از دوستوانی و فرایندهای تکنولوژیک شدت گرفته است (Gretzel et al., 2020) و جنگ علیه این پاندمی با بهره‌گیری از فناوری در حال توسعه است (Siriwardhana et al., 2020). در حوزه دوستوانی سازمانی، تاکنون تنوری چندان مستدلی در سازمان‌های علمی و فناوری‌محور فعال حوزه گردشگری ارائه نشده است. همچنین، در این دسته سازمان‌ها، برای ایجاد دوستوانی سازمانی، نیاز است تا از چهارچوب یا نظریه‌ای مدون بهره‌گیری شود تا بتوانیم، با انتصاب الگویی مناسب، به پایه‌ریزی دوستوانی سازمانی بپردازیم؛ زیرا مبنای عمل نظریه‌ای است مرتبط با سازمان‌های علمی و فناوری‌محور فعال حوزه گردشگری که بتواند در این سازمان‌ها اجرا شود. بنابراین، ضرورت تحقیق در طراحی و تبیین مدلی برای سازمان‌های علمی و فناوری‌محور مشهود است؛ زیرا درعین حال که در پژوهش، اکتشاف و رصد کردن شرایط و تغییرات محیطی آینده و سازگاری با آن سازمان را توانمند می‌کند، در بهره‌برداری از نتایج تحقیقات و تجاری‌سازی آن‌ها نیز توانا است و آن‌ها را در مواجهه با چالش موفقیت یعنی استفاده هم‌زمان از اکتشاف و بهره‌برداری و دستیابی به دوستوانی سازمانی یاری می‌کند.

با توجه به تحقیق حاضر، سؤالات پژوهشی زیر ارائه شده است:

چه مدلی می‌توان برای توصیف دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوری‌محور فعال حوزه گردشگری ارائه کرد؟

دوستوانی سازمانی، با توجه به تجاری‌سازی براساس الگوی نظام‌مند، چه مؤلفه‌ها و مقولاتی دارد؟

ادبیات پژوهش

دوستوانی سازمانی در حوزه گردشگری

دوستوانی با ایجاد قابلیت‌های سازمانی، که



حفظ آن پیچیده است؛ زیرا شامل شیوه‌های مدیریتی متنوعی است. رویکردهای یکپارچه، با ایجاد وابستگی متقابل بین سرمایه‌گذاری‌های اکتشافی برای ارائه هم‌افزایی، تلاش می‌کنند تنش‌ها را برطرف کنند (Koryak et al., 2018). این رویکردهای یکپارچه، پویاتر از رویکردهای غیریکپارچه، که توجه را به جنبه‌های بهره‌برداری یا اکتشافی را صرفاً معطوف به فعالیت‌های سازمانی می‌دانند، در مدیریت دوسوتوانی نمود می‌یابند (Puranam; Koryak et al., 2018; et al., 2006; Tushman & O'Reilly III, 1996). محققان اظهار می‌دارند که هنجار در سازمان‌هایی که به‌خوبی مدیریت می‌شوند این است که آن‌ها در بهره‌برداری برتری می‌یابند و در هنگام اکتشاف تمایل به شکست دارند (Chen, 2017). این استدلال عمومی پذیرفته‌شده مبتنی بر این پیش‌فرض غالب است که شرکت‌هایی با مدیریت خوب، زمانی که برای دستیابی به موفقیت کوتاه‌مدت تلاش می‌کنند، از بهره‌برداری با ارائه مداوم درآمدها و سودهای قابل‌اعتماد مرتبط با پویایی بازار فعلی استقبال می‌کنند (Chen, 2017). سازمان‌های بهره‌بردار به فشار بلادرنگ پاسخ می‌دهند تا پیوسته به تقاضای ارتقایافته محصولات پاسخ دهند؛ نیاز به رهبری سازمانی، برای شکل دادن به شیوه‌های مدیریتی، با منطقی که موفقیت کوتاه‌مدت را ترویج می‌کند همراه است (Chen, 2017). بدین ترتیب، فرهنگی ایجاد می‌شود که، برای اطمینان از آن، کنترل سازمانی را بالاخص در سازمان‌های مبتنی بر فناوری پیش با نظارت رهبر سازمانی در سازمان‌های فناورانه به همراه خواهد داشت؛ عملیات در حال انجام در این سازمان‌ها به‌طور بهینه تراز و کالیبره‌شده حفظ می‌شوند تا نتایج عملکرد کسب‌وکار را بهبود بخشند. بدین ترتیب، رهبری مؤثر سازمانی و، به عبارت دیگر، رهبری دوسوتوان، برای دستیابی به پیشرفت‌ها و نتایج بهتر عملکرد کسب‌وکار اولویت دارد که البته آمادگی سازمان‌های فناورانه حوزه گردشگری در شکل‌گیری این رهبری سازمانی در آن‌ها اهمیت بیشتری از سازمان‌های غیرفناور خواهد داشت (Zhang, 2022).

## روش‌شناسی پژوهش

### طرح تحقیق: رویکرد کیفی

پژوهش حاضر به روش کیفی و براساس نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رویکرد نظام‌مند اشتراوس و کوربین (1997) شکل گرفته است و از سه مرحله

کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشکیل شده و تا نقطه اشباع نظری ادامه یافته است که این نقطه بیانگر پایایی روش تحقیق نظریه‌بنیادی است؛ زیرا نقطه اشباع نظری به تکرار داده‌ها در تحقیق می‌پردازد و این تکرار داده‌ها و نتایج حاصله از آن، در روش‌شناسی، بیانگر پایایی روش تحقیق است. در پژوهش حاضر، ۱۶ مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۲ام مفهوم جدیدی از داده‌های مصاحبه به دست نیامد. با وجود این، برای اطمینان از حصول اشباع نظری، ۴ مصاحبه دیگر نیز انجام شد و، با توجه به این‌که هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌ها به دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل اعضای هیئت‌علمی، مدیران و خبرگان جهاد دانشگاهی هستند که در دو حوزه پژوهش و بهره‌برداری در حوزه گردشگری حضور فعال داشته‌اند. نمونه‌برداری به‌صورت نظری است. تعداد نمونه‌ها در این تحقیق ۱۶ نفر بوده است که با استفاده از روش‌های غیراحتمالی قضاوتی و گلوله‌برفی<sup>۱</sup> انجام شده است، بدین ترتیب که ابتدا، با توجه به شناخت محقق، با خبرگان منتخب، که شایستگی پاسخ به سؤالات را با توجه به اهداف پژوهش دارا بوده‌اند، مصاحبه شد و سپس آن‌ها افراد متناسب را معرفی کردند تا نمونه‌گیری ادامه یابد. در خصوص خصوصیات مصاحبه‌شوندگان تحقیق حاضر نیز می‌توان بیان داشت که آن‌ها دارای سابقه آکادمیک و اجرایی در سازمان‌های علمی و فناورانه جهاد دانشگاهی با سابقه اجرایی بیش از ۲۰ سال بوده‌اند.

## کیفیت در پژوهش کیفی: معیار مقبولیت<sup>۲</sup>

### در ارزیابی نظریه زمینه‌بنیان

در این تحقیق، برای بررسی روایی و تعمیم‌پذیری تحقیق کیفی، از روش کثرت‌گرایی یا مثلث‌سازی فلیک (2004) بهره گرفته شد که، براساس آن، هر سه دسته کثرت‌گرایی در داده‌ها، کثرت‌گرایی در پژوهشگر<sup>۳</sup> و کثرت‌گرایی در تئوری<sup>۴</sup> دارای اعتبار لازم بودند. همچنین، برای بررسی تعمیم‌پذیری نیز استاد راهنمای رساله حاضر (مقاله حاضر مستخرج

1. Snowball sampling
2. Credibility
3. Triangulation in Data
4. Triangulation in Investigator
5. Triangulation in Theory



توسعه‌ای نامیده می‌شود، باید طراحی شود. باید نوعی ساختار، منابع انسانی و مواردی از این دست را برای آن در نظر بگیریم که ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی متناسب با آن داشته باشند.»  
نقل قولی دیگر:

«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، بادی کوچک 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 تحت عنوان «مهندسی پژوهش» دست یافته است. در عین حال، این مفهوم در بخشی از دیگر داده‌ها نیز وجود دارد. در نهایت، ۲۰ مقوله و ۷۷ مفهوم از فرایند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شد. در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های به دست آمده از فرایند کدگذاری باز به شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علمی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها تقسیم شدند و در نهایت مقوله «معماری فرایند چندانگانه» به منزله مقوله محوری انتخاب شد. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. به عبارت دیگر، اغلب پاسخ‌دهندگان مهندسی پژوهش و بهره‌برداری فناوری‌ها و هوشمندی متعهدانه را به منزله فرایندهای اصلی دوستوانی در حوزه سازمان‌های علمی و فناوری‌ها گردشگری معرفی کرده‌اند. بنابراین، می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد.

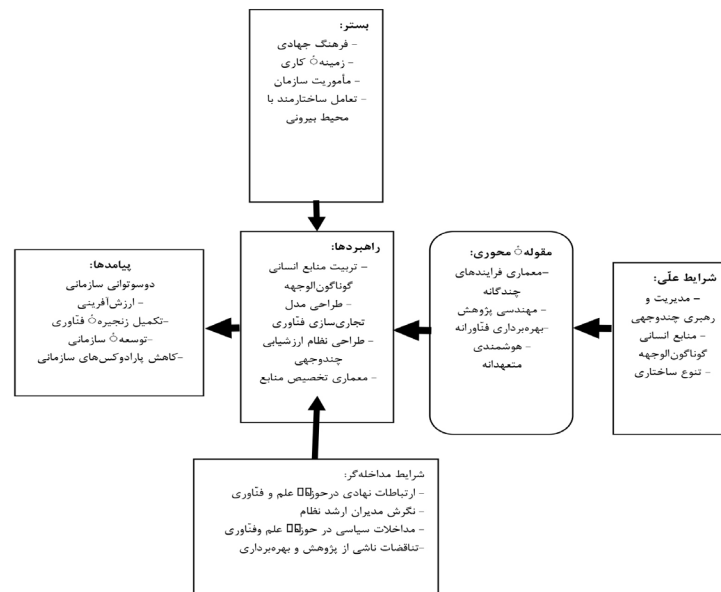
از رساله دکتری است) در کنار پژوهشگر جداگانه اقدام به کدگذاری مصاحبه‌ها کرده است که، بر این اساس، بیش از ۸۲ درصد کدهای برچسب‌گذاری شده مشابه و در خصوص مفاهیم و مقولات نیز بیش از ۸۶ درصد مشابهت یافت شده است.

### یافته‌های پژوهش کدگذاری باز و محوری

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علمی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است. در این تحقیق، نحوه شکل‌گیری این مقوله‌ها از مفاهیم حاصل شده شرح داده شده است؛ ابتدا، کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها مطرح شده و سپس نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها تشریح شده است:

ابتدا، تمامی نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و، بعد از بررسی و تحلیل آن‌ها، کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شدند. برای مثال، درباره مفاهیم مقوله محوری، که در این تحقیق به سه مفهوم «پژوهش مهندسی شده»، «بهره‌برداری فناوری‌ها» و «هوشمندی متعهدانه» تقسیم شده‌اند، تحلیل اطلاعات در ادامه با بیان نقل قول‌های مرتبط بررسی شده است:

«سازمان برای این‌که هم فناوری تولید کند و هم از آن بهره‌برداری کند نیاز دارد سیستم پژوهش و بهره‌برداری داشته باشد. پژوهش عنصری کلیدی است و آن هم نوع خاصی از پژوهش، که اصطلاحاً در ادبیات علمی پژوهش کاربردی یا



1 . Kodak

شکل ۱: مدل دوستوانی سازمانی در سازمان‌های علمی و فناوری فعال  
حوزه گردشگری با توجه به تجاری سازی



## کدگذاری انتخابی و خلق نظریه

دوسوتوانی سازمانی رویکردی مدیریتی است که باید به‌طور نظام‌مند در گردشگری و سازمان‌های فناورانه مرتبط استفاده شود. در واقع، این رویکرد، زمانی که استفاده می‌شود، حتی اگر به‌ندرت کارایی داشته باشد، بازهم در صنعت گردشگری مهم خواهد بود. اکنون، این مطالعه به رویکردی که تاکنون توصیف‌ناپذیر بوده است تکیه دارد. اهمیت این مقاله در استفاده از دوسوتوانی سازمانی در حوزه سازمان‌های علمی و فناورانه حوزه گردشگری است. در کنار ارائه‌ای نسبتاً جامع از مفاهیم و مقولات دوسوتوانی، که در این تحقیق ارائه شده است، مقولات به‌دست‌آمده مدل نشان می‌دهند که رویکرد دوسوتوانی می‌تواند برای بحث در خصوص موضوعات مرتبط با مدیریت در صنعت گردشگری مانند مدیریت مقصد، نوآوری، مدیریت منابع انسانی (منابع انسانی گوناگون‌الوجهه در شرایط علمی تحقیق حاضر) و عملکرد توسعه سازمانی در پیامدهای تحقیق حاضر استفاده شود که در ادبیات تحقیق و تحقیقات مرتبط نیز دیده می‌شود (Úbeda-García et al., 2016). این مقاله به‌وضوح از این بیانیه حمایت کرده است که دوسوتوانی، در تحقیقات گردشگری، مفهومی نسبتاً جدید است و به‌ندرت محققان از آن استفاده کرده‌اند و همچنین سهم دانش‌افزایی در ادبیات تحقیق در این زمینه با ارائه مدل (در تحقیق حاضر) بهبود یافته است. به‌علاوه، این مقاله نشان می‌دهد که مفهوم دوسوتوانی، برای بهبود عملکرد، از طریق استفاده بهتر از منابع انسانی، به خروجی‌های عملکردی منابع انسانی مرتبط است (مانند ارزش‌آفرینی، توسعه سازمانی و کاهش پارادوکس‌های سازمانی) که اجرای بهتر از دوسوتوانی در حوزه سازمان‌های فناورانه و در صنعت گردشگری را ممکن می‌سازد؛ چراکه، چه در سطح مقصد چه در سطح سازمان، منبعی برای بهبود عملکرد با هزینه کمتر خواهد بود. در سطح مقصد، باید ذی‌نفعان گوناگون در یک مقصد (مؤسسات، ارائه‌دهندگان گردشگری، افراد محلی و بازدیدکنندگان) با هم یکپارچه شوند (از نظر زمینه‌های کاری، فرهنگ سازمانی و مأموریت‌های سازمانی که همگی اکوسیستم داخلی دوسوتوانی را در تحقیق حاضر با عنوان بستر تشکیل داده‌اند) و هر یک از آن‌ها باید در هر پروژه توسعه گردشگری شرکت کنند. مسلماً در بخش‌هایی که با تورسیم‌هراسی و جنبش‌های ضدگردشگری مواجه بوده‌اند، دوسوتوانی را می‌توان راهی برای حل

تش‌ها در نظر گرفت. تا به امروز، مشارکت مردم محلی و ارائه‌دهندگان گردشگری در مدیریت مقصد بسیار ضعیف بوده است و بیشتر مقاصد عمدتاً بر بهره‌برداری متمرکز بوده‌اند. دوسوتوانی، که نه تنها شامل بهره‌برداری بلکه اکتشاف از طریق توسعه فرایندهای گردشگری است (Seraphin et al., 2018) و توسعه پایدار مقصد گردشگری را نیز ممکن می‌سازد (توسعه سازمانی در پیامدهای مدل تحقیق حاضر)، می‌تواند راهبردهای مدیریت دوسوتوانی و عملکرد بهتر نوآوری را در زمینه دوسوتوانی در سازمان‌های گردشگری تقویت کند (Martínez-Pérez et al., 2016). از سوی دیگر، درگیر کردن سهام‌داران گوناگون در هدفی مشترک به حداکثر کردن مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک و تحقق راهبردهای مدیریت دوسوتوانی کمک می‌کند (Guiver & Stanford, 2014). نقش محوری ارتباطات نهادی در توسعه و مدیریت مقصد را اغلب تحقیقات قبلی تأیید کرده‌اند، این نقش شامل تأثیر مدیریت ارشد سازمان و بهبود ساختار سازمانی است که در مدل تحقیق حاضر ارائه شده است (Vo Thanh et al., 2020). به‌دلیل این‌که تحقیقات قبلی در خصوص موضوع همکاری با مقصد گردشگری بحث گسترده‌ای ارائه نکرده‌اند، اطلاعات کمی در خصوص نقش واقعی بازدیدکنندگان و چگونگی سرمایه‌گذاری دقیق از بازدیدکنندگان وجود دارد. بنابراین، از دیدگاه عملی، بازاریابان و مدیران مقصد باید بیشتر سعی کنند از مشارکت مؤثر بازدیدکنندگان در توسعه پایدار مقصد اطمینان حاصل کنند، طراحی مدل تجاری‌سازی فناوری، طراحی نظام ارزشیابی چندوجهی، معماری تخصیص منابع در تحقیق حاضر به‌منزله راهبردهایی در این زمینه اتخاذ شده‌اند. سرافین و همکاران (2018) تأکید کردند که دوسوتوانی می‌تواند یک رویکرد مدیریتی خوب برای برطرف کردن مشکل جداسازی و جدایی بین گردشگران و جمعیت محلی باشد؛ چراکه نمای کلی در دوسوتوانی به دنبال آشتی دادن نوآوری‌های بهره‌برداری و نوآوری‌های اکتشافی است. بهره‌برداری از نوآوری فعال شامل (۱) استفاده از افراد محلی به‌منزله عوامل کسب‌وکار در داخل منطقه؛ (۲) تعیین قیمت رقابتی با مقاصد دیگر و (۳) پیشنهادهای فروش منحصربه‌فرد برای مقصد است. نگرانی‌های نوآوری اکتشافی شامل (۱) استفاده از افراد محلی به‌منزله کاربران در داخل منطقه؛ (۲) دسترسی گردشگران فراتر از منطقه و تضمین تحویل خدمات باکیفیت توسط سازمان‌های علمی و فناورانه؛ (۳) کاهش ریسک



گردشگری، دستیابی به دوستوانی شناخت فرایندهای پژوهش و تجاری‌سازی و ایجاد ارتباط و تعامل میان آن‌ها و همچنین تکمیل زنجیره فناوری و ارزش نیازمند طراحی مدل‌های تجاری‌سازی فناوری‌های تولیدشده است:

«ما به مدیریت علمی، گروه‌های مهندسی، نیروی فناوریانه و نیروهای دروازه‌بانی (نیروهایی که می‌توانند مجموعه را به بیرون متصل کنند) نیاز داریم تا ایده را به بازار منتقل کنند و هر سازمان دیگری که می‌خواهد به این نتایج دست یابد باید این موارد را شامل شود. بنابراین، مجموعه‌ای از اجزای مدل تجاری‌سازی در چنین سازمان‌هایی منعکس می‌شود» (مصاحبه یازدهم).

اگر شرکتی بتواند استراتژی بازاریابی داشته باشد و در نهایت ارزش خلق کند، باید در عین حال به حل تعارض ایجادشده با بهترین روش محاسباتی، استفاده از سیستم فعال و گسترش آن توجه کند. شرکت‌های دانش‌بنیان:

«محقق گردشگری نمی‌تواند انتظار قدرت تجاری‌سازی در گردشگری را داشته باشد، حضور این افراد در سازمان نوعی پارادوکس است و باید بپذیریم که سازمانی با چنین پارادوکس‌هایی نمی‌تواند دوام بیاورد و پایدار باشد. بنابراین، سازمان باید بتواند تضادهای برطرف کند. در این صورت، به سیستمی پویا نیاز دارد تا این تناقضات را برطرف کند» (مصاحبه هشتم).

تولید شرکت‌های زایشی گردشگری در سازمان‌های علمی و فناوریانه و راه‌حل‌های دیگر می‌تواند به رفع پارادوکس منجر شود. در این صورت، چرخه دوستوانی سازمانی شکل می‌گیرد.

برای دستیابی به دوستوانی سازمانی می‌بایست توسعه سازمانی و ساختارهای متناسب با آن را ایجاد کرد؛ ساختاری که در عین انجام فرایندهای متمایز بتواند یکپارچگی سازمانی را نیز حفظ کند: «اگر بحث پژوهش، نوآوری و تجاری‌سازی مهم باشد، هر کدام از این مباحث احتیاج به ساختار متناسب 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 بتواند این موضوع را درک کند و، اگر این ساختارها وجود نداشته باشند، فقط این موضوع رؤیا و شعار است» (مصاحبه یازدهم).

بالتوجه و افزایش مشارکت و سرمایه‌گذاری سهام‌داران و (۴) ایجاد مشارکت با سایر مقاصد است (Seraphin et al., 2018). در تحقیق حاضر، این دو نوع نوآوری در تحلیل روایت در مدل کیفی در دو بخش مدیریت پارادوکس‌ها و توسعه سازمانی آورده شده‌اند که، برای شکل‌گیری آن‌ها، شناخت تفکر راهبردی و همچنین خبره بودن در آینده‌نگری و نگاه آینده‌گرایانه در راهبری و مدیریت ارشد در عناصر علمی مدل تحقیق حاضر مهم است:

«فرهنگ سازمانی مثل محیط کشت است. پژوهش در برخی از محیط‌ها بهتر جواب می‌دهد مثلاً در ابتدا باید به ساختارهای تخت، غیررسمی‌تر، مشارکت بالاتر، کنترل کمتر و غیرمحسوس‌تر پژوهشگر خیلی دقت کرد، ولی بعداً باید به او آزادی عمل داد؛ چون پژوهش یعنی کاری که تا به حال انجام نشده است یا تا به حال توسط آن فرد یا گروه انجام نشده است. ساختارهای فناوری هم احتیاج به محیط توأم با فرهنگ فناوریانه خاص دارند، هم به درک فرهنگ فناوریانه توسط منابع انسانی دوستوانی نیاز دارند که بر سازمان‌های تولیدی، مهندسی و فروش حاکم است» (مصاحبه سوم).

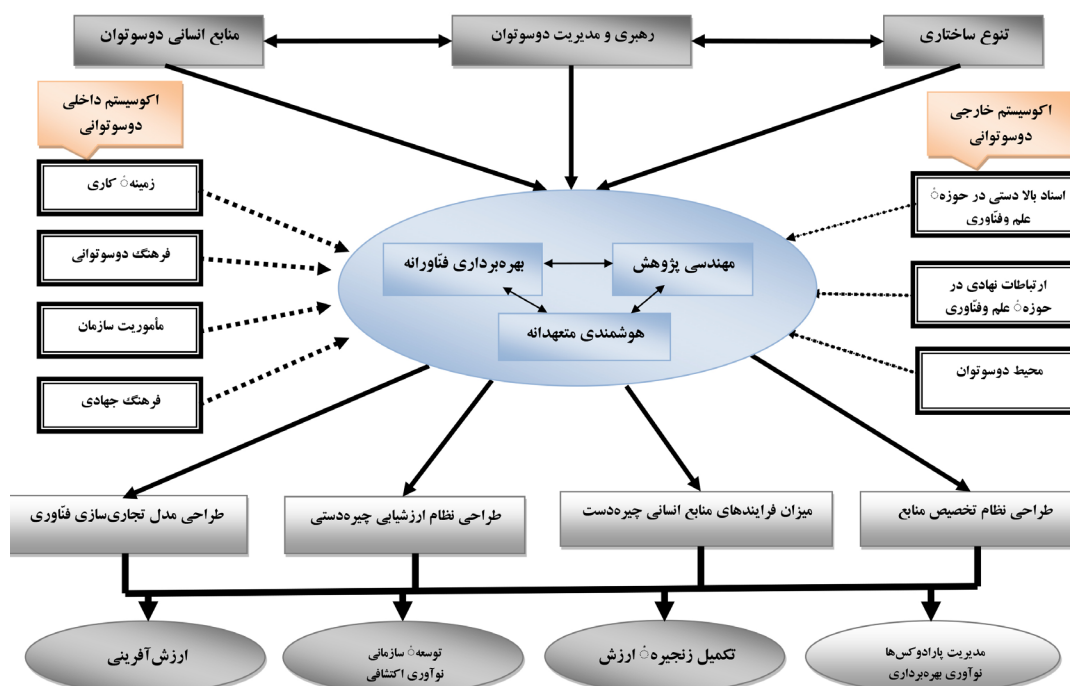
در سازمان دوستوان حوزه گردشگری، وجود منابع انسانی چندسوتوان و گوناگون‌الوجهه از شرایط علمی است و وجود این افراد برای سازمان‌ها مزیتی بزرگ به شمار می‌رود و سازمان‌ها در تربیت چنین افرادی باید راهبردهای مناسبی را طراحی کنند: «این افراد در واقع در سازمان آموزش دیده‌اند؛ زیرا هیچ زمینه‌ای وجود ندارد که بتواند مهارت‌هایی را در اختیار افراد قرار دهد» (مصاحبه پنجم). «چنین افرادی وجود دارند اما تعداد آن‌ها کم است و باید آن‌ها را جواهر دید، باید آن‌ها را پیدا کرد، مثلاً افرادی که توان تجاری‌سازی فناوری را دارند، اما محقق هستند و مهارت‌های خلاقانه دارند و در بخش بهره‌برداری مشغول به کار هستند. این افراد باید تقویت شوند و محیط را ایجاد کنند» (مصاحبه دوازدهم).

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

«در زمان جنگ، همه در یک زمان جست‌وجوگر و کاربر بودند و خیلی کارها را هم‌زمان انجام می‌دادند» (مصاحبه دوم).

در سازمان‌های پژوهشی و فناوریانه حوزه





شکل ۲: مدل دوستوانی در سازمان های علمی و فناوریانه گردشگری

از بحث های مهم اخیر نیز بحث هایی هستند که بر دوستوانی در این حوزه به منزله پارادوکس متمرکز شده اند که با تحقیق حاضر از حیث پیامد کاهش پارادوکس های سازمانی همسویی داشته است (Farjoun, 2010; Smith & Lewis, 2011). تحقیق درباره یویایی در دوستوانی در حوزه تجاری سازی (Luger et al., 2018; Raisch & Tushman, 2016) و خرد در مبانی دوستوانی (Christofi et al., 2021) در حوزه های فناوریانه و گردشگری (Kiss et al., 2020) در بحث دوستوانی افزایش چشمگیری یافته است. دوستوانی، به ویژه از سال ۲۰۱۵ به بعد، در بیشتر از ۴۰ مقاله به صورت سالانه منتشر می شود که نشان از اهمیت آن در بحث های سازمانی و بهبود فرایندهای بدون در حوزه های گردشگری و تجاری سازی دارد؛ مطالعات دوستوانی بیشتر بر سازمان های بزرگ متمرکز است و کمتر در شرکت های کوچک تا متوسط. برخی تحقیقات نشان می دهند در خروجی های منتج از، دوستوانی سازمانی در امریکای شمالی، اروپا و چین، فرهنگ سازمانی بیشتر به منزله پیامد در تحقیقات، برجسته شده است؛ در تحقیق حاضر نیز، فرهنگ سازمانی و فرهنگ جهادی (به خاطر سازمان مورد مطالعه تحقیق حاضر) پیامدهای مدل

## بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر، با بهره گیری از رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد و رویکرد نظام مند اشتراوس و کوربین شکل گرفته است که به ارائه مدلی در حوزه دوستوانی در سازمان های علمی و فناوریانه گردشگری انجامید. در نهایت، ۲۰ مقوله و ۷۷ مفهوم از فرایند کدگذاری باز شناسایی و استخراج شدند و، در گام کدگذاری محوری، ارتباطات مدل تشریح شد (پاسخ به دو سؤال تحقیق) و در نهایت روایت های مدل در قالب مدل تکمیلی مبسوط تشریح شد. تحقیقات نشان داده است که تحقیق مارچ (1991) دارای پراکندگی فزاینده ای از نفوذ در زمینه های گوناگون بوده است؛ تا همین اواخر، تأثیر تحقیق او در بیش از ۱۱ حوزه تحقیقاتی دیده شده است و هیچ زمینه ای بیش از ۲۰ درصد از مقالات استناد شده را به خود اختصاص ن داده است. تحقیق حاضر نیز از این تحقیق در طراحی سوالات مصاحبه به منزله سوالات اولیه بهره گرفته است که با آن همسو بوده است. جدیدترین تحقیقات در حوزه دوستوانی و حوزه های فناوریانه و تجاری سازی گردشگری در خصوص ساختار سازمانی، دوستوانی، عملکرد، جست و جوی تکنولوژیکی، نوآوری و شبکه سازی بوده اند (Wilden et al., 2018). برخی



(مصاحبه پنجم) منابع انسانی گوناگون در بخش‌های گوناگون کار می‌کنند. محققان در بخش اکتشاف بر ساختار خاصی از تحقیقات، شیوه‌های تحقیقاتی و محیطی تکراری و ثابت تمرکز می‌کنند و افراد تجاری نیز در بخش بهره‌برداری کار می‌کنند. بدیهی است افراد شاغل در این بخش علائقی به بخش بهره‌برداری و برنامه‌های متفاوتی برای آن دارند. بنابراین، ایجاد تعادل و یکپارچگی بین این دو بخش ضروری است. «واقعی وجود دارد که لازم است مجموعه را دوقسمتی نگه دارید و تمام مشکلات را برای یک دوره کوتاه شش ماهه بدون برنامه‌ریزی منابع انسانی، سازمانی و... قرار دهید. مدیریت اما در درازمدت امکان‌پذیر نیست. اگر این افراد و سازه‌ها مدیریت نشوند و تعادل لازم بین این دو جنبه برقرار نشود، پارادوکس شدیدی به وجود می‌آید و وضعیت سازمانی خطرناک خواهد بود» (مصاحبه اول). با مقایسه این دو مقوله با ادبیات پژوهش به این نکته پی می‌بریم که، در تحقیقات انجام‌شده، مفهومی تحت عنوان سازمان‌دهی یا طراحی ساختار با نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در این دسته مشابهت دارد (Smith & Tushman, 2005). سازمان‌دهی مفهومی است که در ایجاد دوسوتوانی نقش دارد، اما بسیاری از مطالعات بیان داشته‌اند که تمایز ساختارها در شرایطی به دوسوتوانی منجر می‌شود که بتواند بین دو جنبه دوسوتوانی تعادل ایجاد کند. به عبارت دیگر، جداسازی ساختاری بافت‌های دوسویه باید اتفاق بیفتد تا بافت‌ها دوسویه شوند (Jansen et al., 2009). از سوی دیگر، اگرچه نقش نیروی انسانی در ایجاد سیستم دوسویی حائز اهمیت است، تحقیقات و روندهای جدید نشان می‌دهد که در طراحی و ساخت سیستم دوسویی باید زیربنای محکمی داشته باشیم. نوآوری در مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی ایفا کند و ساختاری ایجاد کند که تعادل فرایندهای دوسوتوانی را حفظ کند (Huang & Kim, 2013). تحقیقات دیگری نیز نقش ساختار و معماری آن را نوعی راهبرد در فرایند دوسوتوانی (Tushman & O'Reilly III, 1996) و برخی دیگر تعدیل‌کننده جریان دوسوتوانی معرفی کرده‌اند (Gibson & Birkinshaw, 2004). همچنین، تحقیقات نشان می‌دهند که طراحی ساختارهای سازمانی در برنامه‌ریزی و اجرای مدل‌های بازاریابی حائز اهمیت است و، از آنجایی که مدل‌های کسب‌وکار مبتنی بر ایجاد پژوهش هستند، این طراحی هم در مراحل اولیه (شرایط) به صورت نمادین قابل اجرا است. همچنین شرایط استراتژیک، از سوی دیگر، برای تسهیل فرایند انتقال از کشف به بهره‌برداری در نظر

نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را شکل داده‌اند. علی‌رغم حجم بالای کار درخصوص دوسوتوانی سازمانی، هنوز زمینه‌های ناشناخته‌ای بالاخص در حوزه مورد مطالعه (سازمان‌های فناوریانه و گردشگری و تجاری‌سازی این حوزه) وجود دارد، به ویژه برای محققانی که از رویکرد تحقیقات چندسطحی یا رویکردهای آمیخته استفاده می‌کنند (Atuahene-Gima, 1996; Burgess et al., 2015; Kassotaki et al., 2019). در تحقیق حاضر، شرایط علمی شامل «مدیریت و رهبری چندوجهی، منابع انسانی گوناگون‌الوجهه و تنوع ساختاری» است. با توجه به نتایج تحقیق حاضر، این عوامل باعث ایجاد دوسوتوانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه گردشگری می‌شوند؛ مدیریت و رهبری دوسوتوان ابزار یا عاملی است که باعث ایجاد دوسوتوانی می‌شود. «مدیر در این سازمان‌ها نقش مهمی دارد: به کار و زمینه‌های کاری جهت می‌دهد و تفکرش سازمان را شکل می‌دهد» (مصاحبه هفتم). دوسوتوانی سازمانی فرایند مدیریت اکتشاف و بهره‌برداری و ایجاد فرایند گذار از اکتشاف به بهره‌برداری است. درخصوص رهبری و مدیریت مؤثر در مطالعات قبلی از دو منظر بحث شده است. دیدگاهی به سطح شکل‌گیری می‌پردازد؛ بکمن (2006) در مطالعه‌ای بر روی ۱۷۰ شرکت فناوری پیشرفته در ایالات متحده به این نتیجه رسید که رهبری در نوآوری و همچنین در بهره‌برداری و فرایندسازی این حوزه نیز نقش دارد. با توجه به پژوهش حاضر، اگر ساختار روش‌های گوناگون را بخش محوری در نظر بگیریم، رهبری یکی از مهم‌ترین بخش‌ها محسوب می‌شود. از این نظر تناظرهای مفهومی بین جریان تحقیق و پژوهش بکمن وجود دارد. دیدگاه دیگری مدیریت و رهبری را عامل مهمی در ایجاد تعادل بین دو طرف پارادوکس‌ها (اکتشاف و بهره‌برداری) می‌داند. تحقیقات لوباتکین و همکاران (2006) روی ۱۳۹ مدیر ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط نشان می‌دهد که ایجاد تعادل متقابل ارتباطی مستقیم با عملکرد دارد. مدیریت ناکارآمد باعث فروپاشی این چرخه می‌شود. ایجاد تعادل بین دو بخش به روش‌های گوناگون ضروری است. همان‌طور که عنوان شده است، منابع انسانی در سازمان‌های دوسوتوان در دو بخش اکتشاف و بهره‌برداری فعالیت می‌کنند؛ سازوکارهای گوناگون این دو بخش و تنوع بینش‌ها و فضای فکری افراد باعث می‌شود تا سازمان به معماری فرایندهای متناسب مبادرت ورزد. از طرف دیگر، این افراد در فضای متفاوتی مشغول به فعالیت هستند: «ساختار تحقیق کنترلی است، برنامه‌ریزی و...»



گرفته می‌شوند (Khanagha et al., 2014).

در تحقیق حاضر، معماری فرایندهای چندگانه به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است که از سه مفهوم مهندسی پژوهش، بهره‌برداری فناورانه و هوشمندی متعهدانه تشکیل شده است. دوسوتوانی در ادبیات از اهداف سازمان‌هایی به شمار می‌رود که نمی‌خواهد در دام موفقیت و شکست بیفتد. این مشکل ارتباط بسیاری با اکتشاف و بهره‌برداری (فرایندهای دوسوتوانی) در سازمان دارد که شامل دو مفهوم از سه مفهوم تحقیق حاضر است (O'Reilly III & Tushman, 2013). سازمانی که دوسوتوان می‌شود و متکی به اکتشاف و بهره‌برداری است در صدد حفظ موقعیت فعلی خود و کسب موقعیتی سودمند در آینده است که می‌تواند مزیت رقابتی پایدار تلقی شود. برای دستیابی به این اهداف، تعادلی بین کشف و بهره‌برداری لازم است که سنگ بنای هر دو ستون را تشکیل می‌دهد و برنامه‌های سازمان بر آن استوار است. تحقیقات نشان می‌دهند که وجود چنین تعادلی نه تنها لازم بلکه بسیار ضروری است (Raisch & Birkinshaw, 2008). آنچه برخی از کارشناسان مدیریت استراتژیک منابع انسانی در خصوص این‌گونه سازمان‌ها گفته‌اند به عدم وجود ابهام در سازمان اشاره دارد. در سازمان باید دو رکن وجود داشته باشد و برای رسیدن به آن دو باید برای مجموعه‌ای از اقدامات مشترک برنامه‌ریزی شود (Gibson & Birkinshaw, 2004). نوآوری جنبه مهم دیگری است که باید در این سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. معمولاً نوع ساختار مدیریتی و اهداف سازمان تعیین‌کننده نحوه استفاده از نوآوری در این سازمان‌ها را نشان می‌دهند. نوآوری در این‌گونه سازمان‌ها مهم است؛ چراکه این سازمان‌ها با دو چالش عمده مواجه هستند: مدیریت تغییرات کوچک و بزرگ. تغییراتی که بلافاصله ایجاد می‌شوند معمولاً تغییرات بزرگی هستند که مدیران منابع انسانی خلاق و نوآور و مدیران باهوش را شناسایی می‌کنند؛ این نوآوری معمولاً با توجه به هدف سازمان و حوزه کاری آن ایجاد می‌شود. تحقیقات تأیید کرده‌اند که به این نوآوری در بخش تحقیق (یا جست‌وجو) نیاز است (Cantarello et al., 2012). همچنین، تأیید شده است که نیاز به نوآوری در بخش کشاورزی وجود دارد که نوعی ابهام است (Jansen et al., 2009). از سوی دیگر، تحقیقات دیگری وجود دارد که معتقد است نوآوری در این دو بخش هم‌زمان با این استدلال، که دو ساختار به نوآوری دوگانه نیاز دارند، مهم است. در

این پژوهش، مقوله‌های «فرهنگ جهادی»، «فرهنگ دوسوتوانی»، «زمینه کاری» و «تعامل ساختارمند با سازمان‌های بیرونی» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است. تعامل فرایندی دوطرفه‌ای بین اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان وجود دارد (Gupta et al., 2016). این روابط اغلب مشکلاتی را در سازمان ایجاد می‌کنند. ساختارهای دوگانه می‌توانند در همه جنبه‌ها پیچیده باشند، به‌ویژه هنگامی که سازمانی مبهم در جهتی مبهم قدم برمی‌دارد. مأموریت این سازمان باید دستیابی به چنین هدفی باشد. «جهاد دانشگاهی سازمانی است که مهم‌ترین مأموریت‌هایش شامل تحقیق و بهره‌برداری است و دراصل نقش پل ارتباطی دانشگاه و جامعه را ایفا می‌کند. ما به آن سمت می‌رفتیم اما کند حرکت می‌کردیم؛ چون جامعه در این زمینه کند بود، کندی ما بالاخص در حوزه گردشگری زیاد محسوس نبوده است. حرکت بدون توجه به رفتن به سمت هدف بدون رویکردهای راهبردی محسوب می‌شود» (مصاحبه هشتم). برخی تحقیقات نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی و رهبری سازمان‌های دوسوتوانی در ایجاد سازمان‌های دوسوتوانی نقش دارند (Lin & McDonough III, 2011). تحقیق لین و مکدونناگ (2011) به‌نحوی نقش این دو را در پرورش دوسوتوانی جدید پیش‌بینی کرده است. این پیش‌بینی با تحقیقات رهبری در زمینه دوسوتوانی محوری که در زمینه‌های علمی مورد بحث قرار گرفت بسیار متفاوت است و فرصت جدیدی را برای شکل‌گیری و پرورش دوسوتوانی براساس تحقیقات انجام‌شده، به ارمغان می‌آورد. مثلاً پلاگیو رودریگوئز و همکاران (2014) ابعاد فرهنگ را در ایجاد نوآوری و القای آن به گروه‌های کاری در فضای دوسوتوانی مؤثر می‌دانند. هرچند نقش فرهنگ و اهمیت آن در فضای دوسوتوانی مهم است، باید در نظر داشت که فرهنگ سازمانی و آن چیزی که فرهنگ در فضای سازمان تلقی می‌شود در دوسوتوانی جایی نخواهد داشت؛ فرهنگی که در دوسوتوانی موجب رشد محصولات و بهره‌مندی از خدمات می‌شود نوعی فرهنگ دوسوتوانانه است (Wang & Rafiq, 2014). در تحقیق حاضر، «تربیت منابع انسانی گوناگون‌الوجهه»، «طراحی مدل تجاری‌سازی فناوری»، «طراحی نظام ارزشیابی دوسوتوانی» و «معماری تخصیص منابع» راهبردهایی برای دستیابی دوسوتوانی هستند. به عبارت دیگر، معماری دوسوتوانی از طریق نهادینه‌سازی این عوامل محقق خواهد شد. تربیت منابع انسانی در طراحی



1996). در این مورد، رابطه بین ارزش ویژه و بازاریابی دوگانه و یکپارچگی سازمانی دوگانه به عملکرد بهتر از طریق بازاریابی منجر می‌شود (Wei et al., 2014). در سازمان‌های دوستوان، پارادوکس امری اجتناب‌ناپذیر است؛ پارادوکس‌ها در ادبیات دوستوانی از سه بخش تشکیل شده‌اند. گروه اول شامل تفاوت‌های ناشی از فرایندهای جدید است که نیاز به مدیریت دارد (Andriopoulos & Lewis, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2010). دسته دوم پارادوکس‌های استراتژیک هستند؛ تفاوت‌هایی که مدیران ارشد هنگام برنامه‌ریزی مدل کسب‌وکار با آن مواجه می‌شوند. گروه سوم از تفاوت‌های کلی در دوستوانی ناشی از چیزهای گوناگون براساس چهارچوب دوسویی (کشف و بهره‌برداری) است. در همه تفاسیر، پذیرفته شده است که اختلاف نوعی تعادل در زمینه شناخت و توانایی یادگیری ایجاد می‌کند و در نهایت تعارضات ناشی از کشف و استفاده را حل می‌کند (Lin et al., 2007; Lin & McDonough, 2011).

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long range planning*, 43(1), 104-122. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003>

Asif, M. (2017). Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach. *Management Decision*, 55(7), 1489-1505. DOI:10.1108/MD-12-2016-0895

Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103. DOI: 10.1016/0148-2963(95)00051-8

Beckman, C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on

مدل تجاری‌سازی نیز مهم است؛ هر اندازه نوآوری بیشتر در اکتشاف و بهره‌برداری توسط منابع انسانی به کار گرفته شود، می‌توانیم در طراحی مدل تجاری به استفاده از فرصت‌ها و غلبه بر موانع امیدوار باشیم (Chesbrough, 2010). از طرف دیگر، حجم منابع زیاد در دوستوانی نیاز به تخصیص دارد (Van der Zwan et al., 2016). برخی از منابع در دوستوانی جریان‌هایی هستند که از نوآوری توسط منابع انسانی تشکیل می‌شوند (Smith & Tushman, 2005)؛ این جریان‌ها در سراسر فرایند پخش می‌شوند و نیاز به مدیریت آن‌ها احساس می‌شود. آموزش و یادگیری عوامل مهمی هستند که باید در مورد سرمایه انسانی مورد استفاده قرار گیرند. برای مثال، لوپیتال و مارچ (1992) بیان کردند که دوسوییگی از طریق یادگیری بهینه می‌شود. اهداف سازمان دوجنسه باید برای منابع انسانی روشن شود. بنابراین، سازمان اکنون در چه وضعیتی قرار دارد و ما در آینده به دنبال چه چیزی هستیم (Gupta et al., 2016)؟ آموزش منابع انسانی در ادبیات دوجنسه تا حدودی با مفهوم شیوه‌های منابع انسانی در سال‌های اخیر همسو شده است (Flickinger et al., 2013). باین حال، برخی از مطالعات، درباره فرایند ابهام، توجه فعلی مدیریت منابع انسانی به کارکردهای منابع انسانی را یکی از جنبه‌های کلیدی ابهام در نظر گرفتند که به نوعی مفروضات فلیکنگر و همکاران (2013) را تحت الشعاع قرار می‌دهند. معمولاً، سازمان‌های دو منظوره در صنعت گردشگری و فناوری، بازاریابی و برندسازی محصولات و خدمات را دنبال می‌کنند (Li et al., 2018). بازاریابی هسته اصلی مدیریت و استراتژی مدرن است و تجارت بازاریابی اغلب عملکرد بازار خود را بهبود می‌بخشد. آنچه واضح است این است که طراحی فرایند دوستوانی اغلب به رشد و کسب بازار منجر می‌شود (Voss & Voss, 2013). مؤلفه‌های دوستوانی و اهدافی که در دوستوانی به دنبال آن هستیم مبتنی بر جمع‌آوری منابع و سازمان‌دهی سازمان برای جذب بازار بزرگ‌تر برای محصولات و خدمات است. از سوی دیگر، تمرکز بر عملکرد مستلزم نوآوری است. نوآوری در فرایند دوستوانی پازلی حل نشده است. برای کشف جایگاه نوآوری در فرایند دوستوانی، باید دوستوانی، به جای ظرفیت ایستا، پویا در نظر گرفته شوند (O'reilly Iii & Tushman, 2008) از سوی دیگر نوآوری اغلب با بازاریابی رابطه معناداری دارد (Atuahene-Gima, 2008).

- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of management review*, 35(2), 202–225. DOI: abs/10.5465/amr.35.2.zok202
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. A companion to qualitative research, 3, 178–183.
- 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. DOI: 10.1007/s11573-013-0671-7
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154–177. DOI: abs/10.5465/amr.2000.2791608
- Fu, H., Chen, W., Huang, X., Li, M., & Köseoglu, M. A. (2020). Entrepreneurial bricolage, ambidexterity structure, and new venture growth: Evidence from the hospitality and tourism sector. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102355. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102355
- Gianzina-Kassotaki, O. (2017). Ambidexterity and leadership: a multilevel analysis of the aerospace and defense organizations (Doctoral dissertation, University of Warwick).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226. DOI: abs/10.5465/20159573
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., ... & Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: a Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741–758. DOI: 10.5465/AMJ.2006.22083030
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism management*, 23(3), 207–220. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00085-1
- Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals. *Human Resource Management*, 54(S1), s87–s109. DOI: 10.1002/hrm.21725
- Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and innovation management*, 21(1), 28–48. DOI:10.1111/j.1467-8691.2012.00624.x
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385–394. DOI: 10.1016/j.bushor.2017.01.001
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2–3), 354–363. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010
- Christofi, M., Vrontis, D., & Cadogan, J. W. (2021). Micro-foundational ambidexterity and multinational enterprises: a systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 30(1), 101625. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2019.101625
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), 524–540. DOI: b1714508.0001.001



- business model. *R&D Management*, 44(3), 322-340. DOI: abs/10.1111/radm.12070
- Kiss, A. N., Libaers, D., Barr, P. S., Wang, T., & Zachary, M. A. (2020). CEO cognitive flexibility, information search, and organizational ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2200-2233. DOI: abs/10.1002/smj.3192
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427. DOI: 10.1016/j.respol.2017.12.003
- Levinthal, D., & March, J. (1993). Myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112. DOI: abs/10.1002/smj.4250141009
- Li, Z., Gao, Q., Shen, K., & Zhang, J. (2018). The effect of executive incentives on FDI ambidexterity: Evidence from Chinese multinational enterprises. *Chinese Management Studies*, 12(4), 756-773. DOI: 10.1108/CMS-01-2018-0383/full/html
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645-1658. DOI: abs/10.1287/mnsc.1070.0712
- Lin, H. E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on engineering management*, 58(3), 497-509. DOI: 10.1109/TEM.2010.2092781
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and call for transformative research. *Information Technology & Tourism*, 22, 187-203. DOI: 10.1007/s40558-020-00181-3
- Guiver, J., & Stanford, D. (2014). Why destination visitor travel planning falls between the cracks. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(3), 140-151. DOI: 10.1016/j.jdmm.2013.11.005
- Gupta, A., Pistorius, T., & Vijge, M. J. (2016). Managing fragmentation in global environmental governance: the REDD+ Partnership as bridge organization. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 16, 355-374. <https://doi.org/10.1007/s10784-015-9274-9>
- Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 922-943. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743471>
- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, 20(4), 797-811. DOI: abs/10.1287/orsc.1080.0415
- Kassotaki, O., Paroutis, S., & Morrell, K. (2019). Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. *Long Range Planning*, 52(3), 366-385. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.06.002
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a C loud

- 21(1), 5-17. DOI: 10.1016/0090-2616(92)90082-X
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2016). Organizational ambidexterity and sustained performance in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, 56, 142-144. DOI: 10.1016/j.annals.2015.10.011
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2017). Microfoundations of organizational paradox: paradox mindset, limited resources and tensions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 10930). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. DOI: 10.1016/j.annals.2015.10.011
- O'Reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Ossenbrink, J., Hoppmann, J., & Hoffmann, V. H. (2019). Hybrid ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches. *Organization Science*, 30(6), 1319-1348. DOI: abs/10.1287/orsc.2019.1286
- Pelagio Rodriguez, R., Hechanova, M., & Regina, M. (2014). A study of culture dimensions, organizational ambidexterity, and perceived innovation in teams. *Journal of technology management & innovation*, 9(3), 21-33. DOI: 10.4067/S0718-27242014000300002
- performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672. DOI: abs/10.1177/0149206306290712
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449-470. DOI: abs/10.1287/orsc.2017.1189
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87. DOI: abs/10.1287/orsc.2.1.71
- Martínez-Pé rez, Á., García-Villaverde, P. M., & Elche, D. (2016). The mediating effect of ambidextrous knowledge strategy between social capital and innovation of cultural tourism clusters firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(7), 1484-1507. DOI: 10.1108/IJCHM-08-2014-0405/full/html
- Masri, N. W., You, J. J., Ruangkanjanases, A., Chen, S. C., & Pan, C. I. (2020). Assessing the effects of information system quality and relationship quality on continuance intention in e-tourism. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 174. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010174>
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&d Management*, 41(3), 240-258. DOI: abs/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x
- McGill, M. E., Slocum Jr, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics*,



- 16(5), 522-536. DOI: abs/10.1287/orsc.1050.0134
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403. DOI: abs/10.5465/amr.2009.0223
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Tuan, L. T. (2022). Tourism employee ambidexterity: The roles of servant leadership, job crafting, and perspective taking. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 53-66. DOI: 10.1016/j.jhtm.2022.02.019
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- beda-Garc a, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-S ez, P. (2016). Toward organizational ambidexterity in the hotel industry: The role of human resources. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(4), 367-378. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-06-2017-0326/full/html>
- Van der Zwan, P., Thurik, R., Verheul, I., & Hessels, J. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6, 273-295. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0065-1>
- Vo Thanh, T., Seraphin, H., Okumus, F., & Koseoglu, M. A. (2020). Organizational ambidexterity in tourism research: A systematic review. *Tourism Analysis*, 25(1), 137-152. DOI: 10.3727/108354220X15758301241701
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management journal*, 49(2), 263-280. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786062>
- Ragazou, K., Passas, I., Garefalakis, A., & Dimou, I. (2022). Investigating the Research Trends on Strategic Ambidexterity, Agility, and Open Innovation in SMEs: Perceptions from Bibliometric Analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 118. DOI: 10.3390/joitmc8030118
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375-409. DOI: abs/10.1177/0149206308316058
- Raisch, S., & Tushman, M. L. (2016). Growing new corporate businesses: From initiation to graduation. *Organization Science*, 27(5), 1237-1257. DOI: abs/10.1287/orsc.2016.1081
- Seraphin, H., Sheeran, P., & Pilato, M. (2018). Over-tourism and the fall of Venice as a destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 374-376. DOI: 10.1016/j.jdmm.2018.01.011
- Siriwardhana, Y., De Alwis, C., Gür, G., Ylianttila, M., & Liyanage, M. (2020). The fight against the COVID-19 pandemic with 5G technologies. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 72-84. DOI: 10.1109/EMR.2020.3017451
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*,



- Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): whither exploration and exploitation? *Strategic Organization*, 16(3), 352-369. DOI: 10.1177/1476127018765031
- Zhang, Y. (2022). A Case Study of Digital Innovation Organization Readiness: Hidden Cost for Ambidexterity Performance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 12003). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. DOI: abs/10.5465/AMBPP.2022.30
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477. DOI: 10.1287/orsc.1120.0790
- 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. DOI: abs/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x
- 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. DOI: abs/10.1111/jppim.12126

