

## Research Paper

# Identification and Prioritization of the Factors of an Ambidextrous Organization Based on Human Resource Management Functions

Ahmad Soleimani Kalahroudi,<sup>1</sup> Mirali Seyednaghavi\*<sup>2</sup> Maghsoud Amiri<sup>3</sup>,Seyedmahdi Alvani<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Phd Candidate, Public administration, faculty of management and accounting, Islamic Azad university, Qazvin branch, Iran

<sup>2</sup> Associate professor, Department of public administration, faculty of management and accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Professor, department of industrial management, faculty of management and accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Professor, Department of public administration, faculty of management and accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran



10.22080/SHRM.2022.23519.1298

**Received:**

December 28, 2021

**Accepted:**

March 9, 2022

**Available online:**

April 16, 2022

**Keywords:**

Ambidexterity, Ambidextrous organization, Human resources management, Export Development Bank of Iran.

## Abstract

Today, the impact of human resource management on the growth and survival of organizations is obvious for everyone. However, the functions of human resource management in organizations are different and complex; therefore, organizations need new capabilities to deal with human resource dynamics and change. Ambidexterity is a concept that has been considered by thinkers in recent years as an effective ability to deal with differences, complexities and organizational and environmental dynamics. Accordingly, the purpose of this study has been to identify and prioritize the factors of an ambidextrous organization based on human resource management functions performed in the Export Development Bank of Iran. The present study was conducted using a heuristic mixed-methods approach in two qualitative and quantitative steps. In the qualitative step of the research, interviews were conducted with 13 experts. Then, based on theme analysis, codes, categories, sub-themes and main themes were identified. The results of the analysis of this step led to the identification of 312 primary codes, which were categorized as 86 indicators, 28 sub-themes, and 7 main themes. In general, the results of the qualitative step were shown in the form of ambidexterity requirements for the organization. Human resource processes were also presented in the form of recruitment, training, performance appraisal, promotion, salaries and benefits, and participation in two domains of ambidexterity (exploration and exploitation). Then, to prioritize the enumerated indicators, the method of hierarchical analysis was used and at the end of the research, some suggestions were presented with the aim of achieving an ambidextrous organization in the field of human resources in this bank.

\* **Corresponding author:** Mirali Seyednaghavi

**Address**Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Email:** [mirali.daneshgah@yahoo.com](mailto:mirali.daneshgah@yahoo.com)

## Extended abstract

### 1. Introduction

In today's dynamic and complex age, organizations need to take advantage of all their capacities and potentials to be able to face environmental challenges, compete, and be effective in the market. In this context, ambidexterity has been one of the capabilities discussed and considered in the management literature of the organization in recent years. In the organizational sense, ambidexterity means the ability and capacity of the organization to be able to have dual capabilities, use them at the same time, adapt to all the aspects, and to adjust the conditions properly (Birkinshaw & Gupta, 2013).

An ambidextrous organization in the field of human resources emerges when the leaders of the organization develop the necessary support for human resources. In other words, ambidexterity in the field of human resources refers to the ability by which the organization creates, expands or modifies targets.

This capability can only be achieved through the use of efficient human resources that carry out production and service affairs. More specifically, in the field of banking, human resources are the most important. In a dynamic competitive environment in the field of banking, attracting customers and adopting strategies that can help customer loyalty are the keys to maintaining and surviving any organization.

Human resource systems, as an important part of organizational structure, provide a framework through which organizational goals can be achieved. Ambidexterity is one of the cases in human resource management that shows the ability of the human resources manager to discover and exploit human resources simultaneously. Under these circumstances, the ambidextrous organization will not be able to operate without human resource management system. In organizations where ambidexterity is approved and emphasized, the employees of that organization are the most important source for discovering and exploiting opportunities (Alkerdawy, 2016). These organizations have found that to compete in business environments, organizations need to renew their human

resources by utilizing the existing resources and discovering new human resources (Kitapci & Çelik, 2014). Accordingly, the purpose of this study is to identify and prioritize the factors of an ambidextrous organization based on human resource management functions in the Export Development Bank of Iran.

### 2. Research Methods

This research is a kind of mixed exploratory research in which qualitative methods have been used to identify the factors of an ambidextrous organization model based on human resource management functions in the Export Development Bank of Iran. Quantitative methods have been used to prioritize the factors.

Also, the present study is applied in terms of purpose and a case study in terms of methodology. Library studies and in-depth and semi-structured interviews with experts have been used to collect data in the qualitative part of the research. Data were collected in the quantitative part of the research using a questionnaire. The study population in the qualitative section included human resources experts as well as managers and experts of the organization. Moreover, the participants in the research process in the qualitative section were 13 experts in the organization purposefully selected.

The basis for selecting these individuals was their mastery of the subject matter, having at least a master's degree and at least 5 years of working experience. The statistical population of the research included experts and managers of the organization in different departments. To analyze the data in the qualitative part of the research, the theme analysis method was used and in the quantitative part of the research, the hierarchical analysis method was used.

### 3. Results

In this qualitative step of the research, interviews were conducted with 13 experts. Following that, theme analysis method was used to identify codes, categories, sub-themes and main themes. The whole theme analysis process was performed for other interviews as well, which included categorizing the various codes into selective codes and sorting all the coded data. Using the

theme analysis, 312 primary codes were identified on the interviews, which were categorized as 86 indicators, 28 sub-themes, and 7 main theme categories. In general, the results can be presented in the form of ambidexterity requirements for the organization. Furthermore, human resource processes can be provided as recruitment, training, performance appraisal, promotion, salaries and benefits, and participation in the two areas of ambidexterity (exploration and exploitation).

The findings of the quantitative part of the research were based on the fact that prioritizing the factors of an ambidextrous organization based on human resource management functions in the Export Development Bank of Iran was done using a hierarchical analysis method, the results of which are presented below. Accordingly, to rank the propositions of the requirements of the ambiguous organization, creating mental preparation for the employees was in the first rank as one of the motivational propositions of the ambiguous organization, and other propositions were in the next ranks.

#### **4. Conclusion**

Among the capabilities that make organizations benefit from all their capacities and potentials, there is a dichotomy that enables organizations to perform different activities simultaneously. Ambidexterity allows the organization to operate in today's dynamic, competitive and changing environment, be efficient, and have the flexibility needed to adapt to new challenges and opportunities in the environment. One of the functions of ambidexterity is in the field of human resource management, which can create a balance between different sectors. In the present study, the field of human resource management in the Export Development Bank is considered as the most efficient circle for achieving an ambidextrous organization. The purpose of this study was to identify and prioritize the factors of an ambidextrous organization based on human resource management functions in the Export Development Bank of Iran.

The present study was based on a mixed exploratory approach using two qualitative and quantitative steps. In the qualitative step of the research, which aimed at identifying the concepts

and introducing the factors of an ambidextrous organization in the Export Development Bank of Iran, interviews were conducted with 13 experts and codes, categories, sub-themes and main themes were identified based on the theme analysis method. In this step, 312 initial codes were created, which were categorized in the form of 86 indicators, 28 sub-themes, and 7 main theme categories. The research findings show that the ambidexterity requirements of human resource management in this bank include recruitment and employment, training, performance appraisal, promotion, salaries and benefits, and participation in two areas of ambidexterity (exploration and exploitation). Then, analytical hierarchical method was used to prioritize these factors.

The results of the present study are in line with the research results of previous researchers in terms of the dimensions of the human resource management model. The results of this research are unique in terms of the identified and prioritized dimensions and components and can be used as a basis for future research.

#### **Funding:**

There is no funding support.

#### **Authors' contribution:**

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

#### **Conflict of interest:**

Authors declared no conflict of interest.

#### **Acknowledgments:**

The authors of the article thank and appreciate all the scientific consultants of this article. We also acknowledge all the employees of the Export Development Bank of Iran for preparing this article.

علمی

## شناسایی و اولویت‌بندی سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه بانک توسعه صادرات ایران)

احمد سلیمانی کلهرودی<sup>۱</sup>  میرعلی سیدنقوی<sup>۲\*</sup>  مقصود امیری<sup>۳</sup> سیدمهدی الوانی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
<sup>۴</sup> استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

 10.22080/SHRM.2022.23519.1298

### چکیده

امروزه تاثیر مدیریت منابع انسانی در رشد و بقای سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست، اما کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، متفاوت و پیچیده است و لذا سازمان‌ها نیازمند قابلیت‌های جدیدی جهت مواجهه با پویایی‌های منابع انسانی و تغییرات محیطی می‌باشند. دوستوانی سازمانی، مفهومی است که در سالیان اخیر مورد توجه اندیشمندان قرار گرفته و به‌عنوان قابلیت اثربخش برای مواجهه با تفاوت‌ها، پیچیدگی‌ها و پویایی‌های سازمانی و محیطی مطرح می‌باشد. بر این اساس، هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی است که در بانک توسعه صادرات ایران انجام شده است. تحقیق حاضر به روش آمیخته اکتشافی در دو گام کیفی و کمی انجام شد. در گام کیفی تحقیق، مصاحبه‌هایی با ۱۳ نفر از خبرگان انجام شد و بر اساس روش تحلیل تم؛ کدها، مقولات، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی شناسایی شدند. نتایج تحلیل این گام از تحقیق منجر به شناسایی ۳۱۲ کد اولیه شد که این کدها در قالب ۸۶ شاخص در ۲۸ تم فرعی در ۷ تم اصلی دسته بندی شدند. در مجموع می‌توان نتایج گام کیفی پژوهش را در قالب الزامات دوستوانی برای سازمان و همچنین فرآیندهای منابع انسانی در قالب جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، حقوق و مزایا، و مشارکت در دو حوزه دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) ارائه نمود. سپس برای اولویت‌بندی شاخص‌های احصاء شده، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد و در انتهای تحقیق نیز پیشنهادهایی با هدف دستیابی به سازمان دوستوان در حوزه منابع انسانی در این بانک ارائه شد.

تاریخ دریافت:

۷ دی ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۱۸ اسفند ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲۷ فروردین ۱۴۰۱

کلیدواژه‌ها:

دوستوانی، سازمان دوستوان، مدیریت منابع انسانی، بانک توسعه صادرات ایران.

### ۱ مقدمه

چالش‌های محیطی، مواجهه شده و توان رقابت و اثربخشی را در بازار داشته باشند. در این شرایط، یکی از قابلیت‌هایی که در سالیان اخیر در ادبیات مدیریت سازمان مطرح شده و مورد توجه قرار گرفته است، دوستوانی<sup>۱</sup> است که در مفهوم

سازمان‌ها در عصر پویا و پیچیده امروزی، نیازمند بهره‌مندی از تمامی ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های خود می‌باشند تا بتوانند با

ایمیل: [mirali.daneshgah@yahoo.com](mailto:mirali.daneshgah@yahoo.com)

\* نویسنده مسئول: میرعلی سیدنقوی  
آدرس: مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی

1. Ambidexterity

## ۲ دوسوتوانی منابع انسانی

کلمه دوسوتوان از دو کلمه لاتین Ambi به معنی دو طرف و Dexterity به معنی تسلط و چابکی تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست با مهارت‌های برابر دارند را افراد دوسوتوان می‌نامند (Moradi et al., 2014). رابرت دانکن (۱۹۷۶) برای اولین بار از اصطلاح دوسوتوانی به‌عنوان راهی برای توصیف ساختار دوگانه استفاده کرد. بیست سال پس از آن، مایکل تاشمن و چارلز آرل (۱۹۹۶) در پژوهش خود به این موضوع پرداختند که چگونه سازمان‌ها، روند تغییرات تکاملی (تدریجی) و تغییرات انقلابی (بنیادین) را مدیریت می‌کنند. با گسترده شدن مفهوم دوسوتوانی، اکنون محققان در زمینه‌هایی مانند اقتصاد، مدیریت، نظریه سازمانی و مدیریت استراتژیک پذیرفته‌اند که می‌توان از دوسوتوانی به‌عنوان استعاره‌ای برای توصیف توانایی‌های سازمانی استفاده کرد.

در حوزه سازمانی، گیسیون و بیر کینشاو (۲۰۰۴) دوسوتوانی را توانایی سازمانی برای همسویی و پاسخگویی به خواسته‌ها و انطباق با تغییرات در محیط تعریف کرده‌اند و شامل توانایی سازمان در حرکت سریع به سمت فرصت‌های جدید و تنظیم بازار بی‌ثبات است. به‌رحال سازمان‌های موفق نباید فقط به فرصت‌های جدید تمرکز کنند بلکه باید توانایی بهره‌برداری از دارایی‌های اختصاصی و مدل‌های گسترش کسب و کار سریع را داشته باشند، این توانایی نیازمند تنظیم قابل توجهی است که از آن به دوسوتوانی یاد می‌شود (Birkinshaw & Gupta, 2013). در واقع سازمان بایستی توانایی آن را داشته باشد که همزمان بتواند هر دو قابلیت را مورد استفاده قرار دهد و نیز با همه جوانب، سازگاری پیدا کند و همچنین شرایط را به درستی تنظیم کند (Sarkees & Hlland, 2009).

لذا برای سازمان‌ها، توجه به هر دو جنبه موضوعات سازمانی (نظیر کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها) بسیار مهم است (Gözen, 2018). هر چند که توجه به جنبه‌های مختلف، می‌تواند منجر به بروز چالش‌ها و تنش‌های متناقض شود. به‌عنوان مثال، در موضوعاتی نظیر سازمان‌های ارگانیک و مکانیکی، اثربخشی در برابر کارآفرینی سازمانی، تغییرات و نوآوری‌های رادیکال (بنیادی) در برابر تغییرات تدریجی و مواردی از این دست (Ahammad et al., 2019). هر چند پدیده‌های متناقض در سازمان، در عین حال می‌توانند مکمل هم باشند و در نهایت منجر به ارتقاء سطح و عملکرد سازمانی خواهند شد (Dutta & Guha, 2015) و به مدیران سازمان اجازه می‌دهد تا به افزایش سطوح تعادلی در سازمان دست یابند (Chen, 2017) و در عین حال، واحدهای سازمانی که تنها یکی از جنبه‌ها را مورد توجه قرار داده و در سطح ارتقاء، وجه خاص و مشخصی از سازمان خود هستند، انعطاف‌پذیری و از دست رفتن فرصت‌ها را تجربه خواهند کرد (Ardito et al., 2018). این در حالی است که بروز تضاد در سازمان و در کنار هم قرار گرفتن مفاهیم و

سازمانی، دوسوتوانی به معنای توانایی و ظرفیت سازمان برای آن که بتواند قابلیت‌های دوگانه‌ای را به‌طور همزمان، مورد استفاده قرار دهد و نیز با همه جوانب سازگاری پیدا کند و همچنین شرایط را به درستی تنظیم کند (Birkinshaw & Gupta, 2013). این در حالی است که نگرانی اصلی بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروزه این است که آن‌ها قادر به انجام همزمان فعالیت‌های متفاوتی نیستند. دستیابی به چنین تحولی دشوار است و مستلزم توجه جدی به ایجاد ظرفیت‌های دوگانه در سازمان است (Safardoust et al., 2021).

دوسوتوانی به سازمان اجازه می‌دهد که در شرایط پویا، رقابتی و متغیر امروزی؛ کارا باشد، در حالیکه انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را نیز به دست آورد. لذا می‌بایست در دوسوتوان نمودن سازمان به قابلیت‌های سازمانی که منابع انسانی در رأس آن قرار دارد توجه ویژه‌ای نمایند. سازمان‌ها می‌بایست با توجه به کارکردهای مدیریت منابع انسانی خود نوعی تعادل میان بخش‌های مختلف ایجاد نمایند، چرا که تأکید بیش از حد بر روی یک بخش، مانع از توجه بر بخش‌های دیگر شده و در نهایت، بقای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا ایجاد تعادل و در عین حال توجه به قابلیت‌های سازمانی از جمله نکات کلیدی است (Moradi et al., 2014).

دوسوتوانی در مفهوم فردی آن، به توانایی فرد برای بهره‌مندی و انجام کارها با استفاده از هر دو دست است به‌گونه‌ای که در نهایت نتیجه یکسانی حاصل شود و دوسوتوانی در مدیریت منابع انسانی نیز به توانایی سازمان در کشف منابع انسانی و بهره‌برداری از آن به‌طور همزمان اشاره دارد (Garaus et al., 2016). از نظر گوشال و بارتلت<sup>۱</sup> (۱۹۹۴)، دوسوتوانی سازمانی در حوزه منابع انسانی زمانی ظهور می‌کند که رهبران سازمان، حمایت‌های لازم را برای منابع انسانی توسعه دهند. به بیان دیگر دوسوتوانی سازمانی در حوزه منابع انسانی به قابلیت اشاره دارد که سازمان به واسطه آن به خلق، هدفمندی، گسترش و یا تعدیل کردن می‌پردازد. این قابلیت جز به واسطه بهره‌مندی از منابع انسانی کارا حاصل نمی‌گردد. منابعی که امور تولیدی و خدماتی را به اجرا می‌نمایند و در حوزه بانکداری، منابع انسانی از بیشترین اهمیت برخوردار می‌باشند. در یک فضای رقابتی پویا در زمینه بانکی، جذب مشتری و اتخاذ استراتژی‌هایی که می‌تواند به وفاداری مشتری کمک کند، رمز حفظ و بقای هر سازمانی است. مطالعات گسترده نشان داده است که اگر سازمان‌ها بتوانند به سازمان‌هایی دوسوتوان تبدیل شوند، یعنی در بهره‌برداری و قابلیت اکتشاف موفق باشند، در محیط‌های پویا عملکرد بهتری خواهند داشت و از بهترین سطح عملکرد، رقابت و بقاء برخوردار خواهند شد (Turner et al., 2013).

بر این اساس، هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی سازمان دوسوتوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران است.

1. Ghoshal & Bartlett

پژوهش در جمع‌آوری مطالب، از روش کتابخانه‌ای، اسنادی و توصیفی برای تبیین موضوعات بهره برده شده و به بررسی ارتباط بین دوسوتوانی زمینه‌ای و بهبود عملکرد منابع انسانی پرداخته شده است. سپس به روش اکتشافی، چارچوبی مفهومی از نقش زمینه سازمانی در ایجاد دوسوتوانی زمینه‌ای و بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس ارائه کردند.

**مردادی و همکاران (۲۰۱۴)**، تحقیقی تحت عنوان "بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوسوتوانی بر عملکرد سازمانی بر عملکرد" انجام دادند. داده‌های پژوهش از شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت گردآوری شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده که اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد با میانجیگری دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار است.

**میبینی و همکاران (۲۰۱۶ a)**، تحقیقی تحت عنوان "مطالعه‌ای تطبیقی در سنجش نقش دوسوتوانی سازمانی در عملکرد بنگاه‌های تولیدی و خدماتی" انجام دادند. داده‌های پژوهش، در بخش تولید از شرکت‌های تولیدی شهر صنعتی رشت و در بخش خدمات از فروشگاه‌های خرده فروشی شهر رشت گردآوری شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است که اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که در صنایع تولیدی و خدمات خرده فروشی، ابعاد دوسوتوانی سازمانی بر روی عملکرد تأثیرگذار هستند و پویایی‌های محیطی در رابطه بین ابعاد دوسوتوانی سازمانی و عملکرد در شرکت‌های تولیدی، نمی‌تواند نقش تعدیل‌گری را ایفا کند، اما رابطه بین بعد اکتشافی و عملکرد را در شرکت‌های خرده فروشی تعدیل می‌کند.

**مدنی (۲۰۱۵)**، تحقیقی تحت عنوان "بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر دوسوتوانی سازمانی و عملکرد در صنایع غذایی" انجام داد. هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوسوتوان بر دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد است. بدین منظور شرکت‌های فعال در صنایع غذایی به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه از مدیران و خبرگان ۶۲ شرکت جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی صورت گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و دوسوتوانی سازمانی و با عملکرد حمایت شده است. همچنین نقش میانجیگری دوسوتوانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوسوتوان و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت.

**گارسیا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)**، تحقیقی تحت عنوان "انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد در صنعت هتلداری: با در نظر گرفتن نقش دوسوتوانی سازمانی" انجام دادند. نمونه تحت بررسی ۱۰۰ هتل در اسپانیا بوده است. روش تجزیه و

عملکردهای دوگانه، موضوعی اجتناب ناپذیر در فعالیت‌های سازمانی است و توجه مدیران سازمانی به آن‌ها، اهمیت دوسوتوانی را بیش از پیش نمایان می‌سازد (Kaur et al., 2019) و منجر به انسجام سازمانی می‌شود (Siachou & Gkorezis, 2018). دستاورد چنین رویکردی، انطباق سازمان‌ها با محیطی است که دائم در حال تغییر و تحول است و باعث می‌شود پارادوکس‌ها را متعادل کرده و در سازمان، پویایی ایجاد شود (Keininghamet al., 2020).

در حوزه منابع انسانی نیز دوسوتوانی به نوع خاصی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا گفته می‌شود که به طور همزمان به کشف و بهره‌برداری پرداخته و دستیابی به کارایی و انعطاف پذیری را تسهیل می‌کند (Garaus et al., 2016). سیستم‌های منابع انسانی به عنوان یک بخش مهم از ساختار سازمانی، چارچوبی را ارائه می‌کنند که می‌توان از طریق آن به اهداف سازمانی دست یافت. دوسوتوانی نیز از این جمله موارد است که در مدیریت منابع انسانی، به توانایی مدیر منابع انسانی به کشف و بهره‌برداری همزمان منابع انسانی گفته می‌شود. در این شرایط، سازمان دوسوتوان بدون نظام مدیریت منابع انسانی دوسوتوان امکان فعالیت نخواهد داشت. در سازمان‌هایی که دوسوتوانی مورد تأیید و تاکید است، کارکنان آن سازمان، مهم‌ترین منبع برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها محسوب می‌شوند (Alkerdawy, 2016). این سازمان‌ها دریافته‌اند که برای رقابت در محیط‌های تجاری، سازمان‌ها نیازمند تجدید منابع انسانی خود با استفاده از بهره‌برداری از منابع موجود و کشف منابع انسانی جدید می‌باشند (Kitapci & Çelik, 2014).

نوع شناسی دوسوتوانی در مدیریت منابع انسانی شامل دو حوزه دوسوتوانی زمینه‌ای و ساختاری می‌شود. در حوزه دوسوتوانی ساختاری، سیستم منابع انسانی از یک طرف تعهد محور بوده و بر مولفه‌هایی تاکید می‌کند که همکاری را ترویج می‌کنند و به خلق نوآوری بنیادی و تسهیل در انعطاف پذیری سازمان می‌شوند. از طرف دیگر، سیستم منابع انسانی انطباق محور قرار دارد که بر بهره‌وری تاکید داشته و هدف آن، ارتقاء سطح عملکردی مدیریت منابع انسانی سازمان است.

در حوزه دوسوتوانی زمینه‌ای نیز مدیریت منابع انسانی در سازمان شامل سیستم‌های تعهد محور و بهره‌وری محور است که به‌طور همزمان عمل کرده و عملکرد سیستم مدیریت منابع انسانی تعهد محور، در حوزه کشف منابع و فرصت‌ها است در حالیکه سیستم منابع انسانی بهره‌وری محور نیز بر بهره‌برداری از منابع استوار است (Hansen et al., 2019).

### ۳ پیشینه تحقیق

**میبینی و همکاران (۲۰۱۶ b)**، تحقیقی تحت عنوان "ارائه چارچوب مفهومی از نقش دوسوتوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس" انجام داد. هدف از این پژوهش، ارائه چارچوبی مفهومی از نقش دوسوتوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس می‌باشد. در این مقاله از لحاظ روش

1. García et al

است که مکانیزیم های دوستوانی بر معماری اقدامات منابع انسانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی دوستوان تأثیر مثبت معناداری دارد.

## ۴ روش تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی بوده که در آن از روش های کیفی برای شناسایی عوامل مدل سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران و از روش های کمی برای اولویت بندی عوامل، استفاده شده است. همچنین پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش شناسی، از نوع مطالعه موردی است. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی تحقیق، از مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان استفاده شده است. گردآوری اطلاعات در بخش کمی تحقیق نیز با استفاده از پرسشنامه انجام شد. جامعه مورد بررسی در این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران و خبرگان سازمان مورد مطالعه بودند و مشارکت کنندگان در فرآیند تحقیق در بخش کیفی، ۱۳ خبره در سازمان بودند به صورت هدفمند انتخاب شدند. مبنای انتخاب این افراد، تسلط آنها به موضوع مورد بررسی، داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و حداقل ۵ سال سابقه کار بوده است. جامعه آماری تحقیق نیز خبرگان، کارشناسان و مدیران سازمان در بخش های مختلف بودند. برای تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی تحقیق، از روش تحلیل تم و در بخش کمی تحقیق از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد.

## ۵ یافته های تحقیق

در این بخش، یافته های تحقیق در دو بخش کیفی با هدف شناسایی عوامل موثر بر سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی و بخش کمی با هدف اولویت بندی شاخص ها ارائه می شود.

### ۵،۱ یافته های بخش کیفی تحقیق: شناسایی عوامل

در این گام از تحقیق، با ۱۳ نفر از خبرگان مصاحبه هایی انجام شد و پس از انجام مصاحبه با خبرگان جهت شناسایی کدها، مقولات، تم های فرعی و تم های اصلی از روش تحلیل تم استفاده شد. نمونه ای از تحلیل صورت گرفته برای دستیابی به کدهای اولیه در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ نمونه کدهای حاصل از مصاحبه با فرد شماره ۱

کدهای اولیه	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن
۱A	وابسته به دولت
۲A	بانک ها مراکزی انتفاعی هستند

تحلیل اطلاعات حداقل مربعات جزئی بوده است. طبق نتایج تحقیق اثر انعطاف پذیری منابع انسانی بر عملکرد و دوستوانی سازمانی پذیرفته شده است. به علاوه نقش میانجی دوستوانی سازمانی در رابطه بین انعطاف پذیری سازمانی و عملکرد پذیرفته شده است.

**چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)**، تحقیقی تحت عنوان "سیستم های کاری با عملکرد بالا، رهبری تحول گرا، توانمندسازی و دوستوانی سازمانی" انجام دادند. نمونه آماری متشکل از ۳۴۶ نفر (۲۸۴ کارکنان و ۶۲ نفر مدیران) شرکت های مهندسی الکترونیک بوده است. نتایج تحقیق نشان داد که سیستم کاری با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری داشته است. نقش میانجی توانمندسازی در رابطه سیستم کاری با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی پذیرفته شده است. نقش میانجی رهبری تحول گرا رد شده است.

**کریستان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)**، تحقیقی تحت عنوان "سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در دستیابی به دوستوانی یادگیری: دیدگاه ساختاری" انجام دادند. نمونه تحت بررسی در تحقیق حاضر شرکت های تولیدی با کارمند در اسپانیا بوده اند. خلاق ترین شرکت ها در چند سال اخیر در اسپانیا به عنوان نمونه انتخاب شده اند. نتایج تحقیق نشان داد که مهارت آموزش در آینده بر دوستوانی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. مهارت در پرداخت نیز بر دوستوانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**هیل و بیرکینشاو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)**، تحقیقی تحت عنوان "دوستوانی سازمانی به واسطه بهبود فرآیندها: مطالعه اکتشافی در چهار شرکت پروژه محور" انجام دادند. طبق نتایج تحقیق بهبود فرآیندها به واسطه تنوع محصولات، تمرکز بازار و نرخ نوآوری بر دوستوانی سازمانی تأثیر گذار است. دوستوانی سازمانی توانایی بهبود مدیریت پروژه را داشته و در نهایت ارزش پروژه را ارتقاء می دهد.

**هوانگ و کیم<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)**، تحقیقی تحت عنوان "مفهوم دوستوانی ساختاری سازمان نوآورانه در معماری مدیریت منابع انسانی: مورد مطالعاتی ال جی الکترونیک" انجام دادند. این مطالعه به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه یک شرکت چند ملیتی کره ای با استفاده از دوستوانی ساختاری می تواند عملکرد مدیریت منابع را تحت تأثیر قرار دهد. از این رو، به بررسی تأثیر مکانیزیم های دوستوانی بر معماری اقدامات منابع انسانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی دوستوان پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها حاکی از آن

3. Hill & Birkinshaw  
4. Huang & Kim

1. Chang  
2. Kristan

روال‌های تعیین شده ای را اجرا می‌کنند	۳A
پویایی شرط اول دوسوتوانی است	۴A
...	...
مذاکره کردن با رؤسا در مورد امور کاری	۷۴A

با استفاده از تحلیل تم بر روی مصاحبه‌های انجام شده ۳۱۲ کد اولیه شناسایی شد که این کدها در قالب ۸۶ شاخص در ۲۸ تم فرعی در ۷ دسته تم اصلی دسته بندی شدند. در مجموع می توان نتایج را در قالب الزامات دوسوتوانی برای سازمان و همچنین فرآیندهای منابع انسانی در قالب جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، حقوق و مزایا، و مشارکت در دو حوزه دوسوتوانی (اکتشاف و بهره برداری) ارائه نمود.

کلیه فرایند تحلیل تم برای مصاحبه‌های دیگر نیز انجام گرفت که شامل دسته بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه داده‌های کد گذاری شده است. برای این منظور؛ محقق با در نظر گرفتن یکایک متن مصاحبه های صورت گرفته، نتایج تحلیل تم را ارائه و بر اساس آن، شاخص های همپوشان را تلفیق نموده، کدهای ناقص با نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشت تا به کدهای نهایی دست یافت. نتایج نهایی در قالب جدول شماره ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲ شاخص‌های نهایی مدل سازمان دوسوتوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

مفهوم (بعد)	تم اصلی	تم فرعی	شاخص‌های نهایی	
الزامات دوسوتوانی	مدیریتی		کاهش وابستگی به دولت	
			خروج از کار بر اساس روال‌های تعیین شده	
			انتخاب سبک رهبری مناسب	
	سازمانی			افزایش پویایی
				حذف ساختار ثابت
				کاهش سلسله مراتب
	انگیزی			تقویت روحیه نوآوری در کارکنان
				ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان
				ارائه پاداش برای همکاری در دوسوتوانی
	قانونی			حذف قوانین محدود کننده
				وضع قوانین اختصاصی برای دوسوتوانی
				تجدید نظر در قوانین موجود
فیزیکی			ایجاد فضای بهره‌برداری برای نیروهای خارج از سازمان	
			فراهم کردن تجهیزات و امکانات جدید	
			جذب کارمند موقت	
اکتشاف	فرایند انتخاب		برگزاری آزمون	
			ایجاد واحد ارتباط با صنعت در دانشگاه ها	
			آموزش مهارت به کارکنان در دوره کارورزی	
	توانمندی			افزایش تطبیق ویژگی‌های لازم برای مشاغل
				ایجاد سمت شغلی جدیدی
				اعطای سمت‌های تخصصی تر
بهره‌برداری			به‌کارگیری کارکنان در شعب پُر مراجع	
			ارائه نحوه امتیازبندی و ارتقا بر اساس آن در بدو ورود	
			زمانبندی نیاز به جذب بر اساس بازنشستگی نیروها	
آموزش	کوتاه مدت گرا		برون سپاری	
			توجه به برگزاری سمینارهای آموزشی در خارج از کشور	
			اعزام نیروی متخصص و توانمند به سمینارها	
	اکتشاف			فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای یک آموزش مفید و دقیق
				عدم توقع سرعت عمل بالا برای بازدهی مدیریت
				ایجاد اشتیاق برای کارکنان در امر یادگیری
	واکاوی			دریافت راهنمایی از سازمان‌های موفق
				بررسی دلایل موفقیت سازمان‌های مشابه
				مطالعه تطبیقی در بانک‌های کشورهای دیگر
	بلندمدت گرا			جایگزینی توصیه‌های تئوری با کارگاه‌های عملی
				یادآوری و تکرار موارد آموزش داده شده
				ایجاد گنجینه دانش برای بیان خلاصه محتوای کلاس‌های آموزشی
بهره‌برداری			ارزیابی دانش کارکنان در خصوص جلسات آموزشی	
			دانش سنجی	



بررسی ارتقای سطح دانش کارکنان از بدو ورود تا خروج	زمینه سازی	اکتشاف	ارزیابی عملکرد
برگزاری آزمون‌های جامع تئوری و عملی یک بار در سال			
بررسی درخواست کارکنان درباره آموزش خاص			
آموزش تخصصی کارکنان	فرهنگ سازی		
تقویت توانایی کارکنان			
در نظر گرفتن استعداد کارکنان			
توجه به رشته شغلی کارکنان در آموزش	ارزیابی سیستمی	بهره‌برداری	
پیدا کردن مربیان مناسب برای آموزش			
برگزاری جلسات هدفمند توسط نیروهای زبده درباره موفقیت			
تقویت تبادل دانش	ارزیابی چند بعدی	اکتشاف	
نهادینه کردن فرهنگ یادگیری			
عدم مقایسه میزان دریافتی با همکاران			
فرهنگ تلاش برای ارتقا در هر ارزیابی	ارزیابی چند بعدی	اکتشاف	
در نظر گرفتن شاخص‌های کیفی برای ارزیابی			
حذف سلیقه مدیریت در اعطای پاداش			
شایسته سالاری	ارزیابی چند بعدی	اکتشاف	
ارائه شرح شغل دقیق			
تنظیم معیارهای تخصصی و عمومی			
ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه	ارزیابی چند بعدی	اکتشاف	
ارزیابی عملکرد مثبت توسط بازرس ها			
بررسی میزان رشد کارکنان در سازمان‌هایی مشابه سازمان			
استفاده از ایده‌های موجود در سازمان‌های موفق	ارزیابی چند بعدی	اکتشاف	
عمل کردن به برنامه‌های شغلی و روش‌های امتیاز دهی وزارت کار			
افزایش انگیزش			
قرار ندادن فرد بدون سابقه کاری در پستی بالاتر از کارکنان قدیمی	درونی سازی	اکتشاف	
عدم تعیین تکلیف از طرف افرادی خارج از سازمان			
ارتقای اصولی کارکنان			
امتیاز دهی بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده	شایستگی فردی	بهره‌برداری	
ارتقای شغلی افراد تنها بر اساس امتیازاتی که کسب می‌کنند.			
ارتقا بر اساس راهکارهای اجرایی برای پیشرفت سازمان			
عادلانانه رفتار کردن بین کارکنان	شایستگی مدیریتی	بهره‌برداری	
تلاش در جهت افزایش عملکرد کارکنان			
تعیین نقش هر کارمند در پروژه‌های مدیریتی			
رفع قضاوتی بودن حقوق و مزایا	عدالت محوری	اکتشاف	
دریافت پاداش و اضافه‌کاری بر اساس میزان تلاش و خدمات‌رسانی			
بومی سازی شرایط پرداخت ها			
رعایت جوانب قانونی درباره حقوق و مزایا	قانونی سازی	بهره‌برداری	
مطالعه کامل مقررات مربوط به حقوق و مزایا			
سیستمی شدن اضافه کاری‌ها و پاداش‌های اعطایی به کارکنان			
حق سختی شغل بر اساس نوع خدمت‌رسانی	پرداخت متغیر	بهره‌برداری	
افزایش روحیه کار تیمی			
ارائه امتیاز بیشتر به گروه‌های کاری			
کاهش ساعت کاری برای تیم ها	تیم گرایی	اکتشاف	
انعطاف‌پذیری بیشتر در روابط بین کارکنان			
کاهش سلسله مراتب در سیستم بانک			
تقویت ایده پروری کارکنان	ساختار نوین	بهره‌برداری	
ایجاد جو اعتماد			
کم رنگ کردن نقش سازمان‌های نظارتی مانند حفاظت و بازرسی			
ایجاد امکان مذاکره با روسا در مورد امور کاری	روابط دوستانه	بهره‌برداری	

از روش تحلیل سلسله مراتبی انجام شد و نتایج آن در ادامه ارائه شده است. بر این اساس، برای رتبه بندی گزاره‌های الزامات سازمان دوسوتوان، ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان که از گزاره‌های انگیزشی سازمان دوسوتوان است، در رتبه نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

## ۵، ۲ یافته‌های بخش کمی تحقیق: اوایت‌بندی عوامل

اولویت‌بندی عوامل سازمان دوسوتوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران با استفاده

جدول ۳ رتبه‌بندی گزاره‌های الزامات سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص
۳	۰/۹۸	کاهش وابستگی به دولت	مدیریتی
۴	۰/۹۲	خروج از کار بر اساس روال‌های تعیین شده	
۵	۰/۹۱	انتخاب سبک رهبری مناسب	
۵	۰/۹۱	افزایش پویایی	سازمانی
۵	۰/۹۱	حذف ساختار ثابت	
۶	۰/۹۰	کاهش سلسله مراتب	
۲	۰/۹۹	تقویت روحیه نوآوری در کارکنان	انگیزشی
۱	۱/۰۰	ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان	
۹	۰/۸۱	ارائه پاداش برای همکاری در دوستوانی	
۹	۰/۸۱	حذف قوانین محدود کننده	قانونی
۱۰	۰/۷۳	وضع قوانین اختصاصی برای دوستوانی	
۹	۰/۸۱	تجدید نظر در قوانین موجود	
۸	۰/۸۲	ایجاد فضای بهره‌برداری برای نیروهای خارج از سازمان	فیزیکی
۷	۰/۸۳	فراهم کردن تجهیزات و امکانات جدید	

رتبه‌بندی گزاره‌های مرتبط با جذب و استخدام در سازمان  
دوستوان، جذب کارمند موقت و بکارگیری کارکنان در شعب  
پر مراجع، در رتبه نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی  
قرار می‌گیرند.

جدول ۴ رتبه‌بندی گزاره‌های استخدام در سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص	مؤلفه	بعد
۱	۱/۰۰	جذب کارمند موقت	فرایند انتخاب	اکتشاف	استخدام
۲	۰/۸۸	برگزاری آزمون			
۳	۰/۷۸	ایجاد واحد ارتباط با صنعت در دانشگاه‌ها			
۵	۰/۷۳	آموزش مهارت به کارکنان در دوره کارورزی	توانمندی	بهره برداری	
۴	۰/۷۴	افزایش تطبیق ویژگی‌های لازم برای مشاغل			
۲	۰/۹۱	ایجاد سمت شغلی جدیدی	گردش شغلی		
۴	۰/۸۷	اعطای سمت‌های تخصصی تر	برنامه ریزی	بهره برداری	
۱	۱/۰۰	بکارگیری کارکنان در شعب پر مراجع			
۵	۰/۷۸	ارائه نحوه امتیاز بندی و ارتقا بر اساس آن در بدو ورود			
۳	۰/۸۹	زمانبندی نیاز به جذب بر اساس بازنشتگی نیروها			

رتبه‌بندی گزاره‌های مرتبط با آموزش در سازمان دوستوان،  
اعزام نیروی متخصص و توانمند به سمینارها و ارزیابی دانش  
کارکنان در خصوص جلسات آموزشی، در رتبه نخست و سایر  
گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۵ رتبه‌بندی گزاره‌های آموزش در سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص	مؤلفه	بعد
۴	۰/۸۴	برون سپاری	کوتاه مدت گرا	اکتشاف	آموزش
۲	۰/۹۴	توجه به برگزاری سمینارهای آموزشی در خارج از کشور			
۱	۱/۰۰	اعزام نیروی متخصص و توانمند به سمینارها			
۶	۰/۷۸	فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای یک آموزش مفید و دقیق	نهاده سازی	اکتشاف	
۵	۰/۸۲	عدم توقع سرعت عمل بالا برای بازدهی مدیریت			
۵	۰/۸۲	ایجاد اشتیاق برای کارکنان در امر یادگیری			
۳	۰/۸۵	دریافت راهنمایی از سازمان‌های موفق	واکاوی	بهره برداری	
۷	۰/۶۸	بررسی دلایل موفقیت سازمان‌های مشابه			
۸	۰/۶۲	مطالعه تطبیقی در بانک‌های کشورهای دیگر			
۴	۰/۷۰	جایگزینی توصیه‌های تئوری با کارگاه‌های عملی	بلند مدت گرا	بهره برداری	
۳	۰/۷۲	یادآوری و تکرار موارد آموزش داده شده			
۶	۰/۶۳	ایجاد گنجینه دانش برای خلاصه محتوای کلاس‌های آموزشی			
۱	۱/۰۰	ارزیابی دانش کارکنان در خصوص جلسات آموزشی	دانش سنجی	بهره برداری	
۲	۰/۷۸	بررسی ارتقای سطح دانش کارکنان از بدو ورود تا خروج			

۴	۰/۷۰	برگزاری آزمون‌های جامع تئوری و عملی یکبار در سال		
۵	۰/۶۷	بررسی درخواست کارکنان درباره آموزش خاص		

رتبه‌بندی گزاره‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد در سازمان  
دوستوان، تقویت توانایی کارکنان و تنظیم معیارهای  
تخصصی و عمومی، در رتبه نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه  
های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۶ رتبه‌بندی گزاره‌های ارزیابی عملکرد در سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص	مولفه	بعد
۴	۰/۸۵	آموزش تخصصی کارکنان	زمینه سازی	اکتشاف	ارزیابی عملکرد
۱	۱/۰۰	تقویت توانایی کارکنان			
۳	۰/۸۸	در نظر گرفتن استعداد کارکنان			
۵	۰/۸۳	توجه به رسته شغلی کارکنان در آموزش			
۵	۰/۸۳	پیدا کردن مربیان مناسب برای آموزش			
۲	۰/۹۱	برگزاری جلسات هدفمند توسط نیروهای زبده درباره موفقیت	فرهنگ سازی	اکتشاف	
۸	۰/۶۸	تقویت تبادل دانش			
۶	۰/۷۲	نهادینه کردن فرهنگ یادگیری			
۷	۰/۷۰	عدم مقایسه میزان دریافتی با همکاران			
۹	۰/۶۰	فرهنگ تلاش برای ارتقا در هر ارزیابی	ارزیابی سیستمی	بهربرداری	
۳	۰/۹۵	در نظر گرفتن شاخص‌های کیفی برای ارزیابی			
۴	۰/۸۷	حذف سلیقه مدیریت در اعطای پاداش			
۲	۰/۹۸	شایسته سالاری	ارزیابی چندبعدی	بهربرداری	
۶	۰/۷۹	ارائه شرح شغل دقیق			
۱	۱/۰۰	تنظیم معیارهای تخصصی و عمومی	ارزیابی چندبعدی	بهربرداری	
۵	۰/۸۴	ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه			
۷	۰/۷۸	ارزیابی عملکرد مثبت توسط بازرس‌ها			

رتبه‌بندی گزاره‌های مرتبط با ارتقاء در سازمان دوستوان،  
استفاده از ایده‌های موجود در سازمان‌های موفق، جلوگیری از  
قرار گرفتن افراد تازه‌کار در پستی بالاتر از کارکنان قدیمی و  
امتیاز دهی بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده، در رتبه  
نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۷ رتبه‌بندی گزاره‌های ارتقاء در سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص	مولفه	بعد
۴	۰/۸۷	بررسی میزان رشد کارکنان در سازمان‌هایی مشابه سازمان	برون گرایی	اکتشاف	ارتقا
۱	۱/۰۰	استفاده از ایده‌های موجود در سازمان‌های موفق			
۲	۰/۹۷	عمل کردن به برنامه‌های شغلی و روش‌های امتیازدهی وزارت کار			
۲	۰/۹۲	افزایش انگیزش	درونی سازی	اکتشاف	
۱	۱/۰۰	جلوگیری از ارتقاء افراد تازه‌کار در پستی بالاتر از افراد قدیمی			
۳	۰/۹۱	عدم تعیین تکلیف از طرف افرادی خارج از سازمان			
۵	۰/۸۰	ارتقای اصولی کارکنان	شایستگی فردی	بهربرداری	
۱	۱/۰۰	امتیاز دهی بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده			
۲	۰/۹۱	ارتقای شغلی افراد تنها بر اساس امتیازاتی که کسب می‌کنند			
۵	۰/۶۴	ارتقا بر اساس راهکارهای اجرایی برای پیشرفت سازمان			
۳	۰/۸۰	عادلانته رفتار کردن بین کارکنان	شایستگی مدیریتی	بهربرداری	
۶	۰/۶۳	تلاش در جهت افزایش عملکرد کارکنان			
۴	۰/۷۰	تعیین نقش هر کارمند در پروژه‌های مدیریتی			

رتبه بندی گزاره‌های مرتبط با حقوق و مزایا در سازمان  
دوستوان، دریافت پاداش و اضافه کاری بر اساس میزان تلاش  
و خدمات‌رسانی و حق سختی شغل بر اساس نوع خدمت  
رسانی، در رتبه نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی  
قرار می‌گیرند.

جدول ۸ رتبه‌بندی گزاره‌های حقوق و مزایا در سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص	مولفه	بعد
۲	۰/۹۶	رفع قضاوتی بودن حقوق و مزایا	عدالت محوری	اکتشاف	حقوق و مزایا
۱	۱/۰۰	دریافت پاداش و اضافه‌کاری بر اساس میزان تلاش و خدمات‌رسانی			
۵	۰/۸۱	بومی سازی شرایط پرداخت ها			
۴	۰/۸۶	رعایت جوانب قانونی درباره حقوق و مزایا	قانونی سازی		
۳	۰/۹۴	مطالعه کامل مقررات مربوط به حقوق و مزایا			
۲	۰/۷۴	سیستمی شدن اضافه کاری‌ها و پاداش‌های اعطایی به کارکنان	پرداخت متغیر	بهره‌برداری	
۱	۱/۰۰	حق سختی شغل بر اساس نوع خدمت‌رسانی			

در مورد امور کاری، در رتبه نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

رتبه‌بندی گزاره‌های مرتبط با مشارکت در سازمان دوستوان، کاهش ساعت کاری برای تیم‌ها و ایجاد امکان مذاکره با رؤسا

جدول ۹ رتبه‌بندی گزاره‌های مشارکت در سازمان دوستوان

رتبه	وزن	گزاره	شاخص	مولفه	بعد
۳	۰/۷۸	افزایش روحیه کار تیمی	تیم گرایی	اکتشاف	مشارکت
۲	۰/۸۹	ارائه امتیاز بیشتر به گروه‌های کاری			
۱	۱/۰۰	کاهش ساعت کاری برای تیم‌ها			
۲	۰/۸۳	انعطاف‌پذیری بیشتر در روابط بین کارکنان	ساختار نوین		
۳	۰/۸۱	کاهش سلسله مراتب در سیستم بانک			
۶	۰/۷۳	تقویت ایده پروری کارکنان	روابط دوستانه	بهره‌برداری	
۳	۰/۸۱	ایجاد جو اعتماد			
۴	۰/۷۹	کم رنگ کردن نقش سازمان‌های نظارتی مانند حفاظت و بازرسی			
۱	۱/۰۰	ایجاد امکان مذاکره با رؤسا در مورد امور کاری			

این گام، ۳۱۲ کد اولیه شد که این کدها در قالب ۸۶ شاخص در ۲۸ تم فرعی در ۷ دسته تم اصلی دسته بندی شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد الزامات دوستوانی مدیریت منابع انسانی در این بانک شامل جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، ارتقاء، حقوق و مزایا، و مشارکت در دو حوزه دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری) می‌باشد. سپس برای اولویت‌بندی عوامل، از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد.

رتبه‌بندی گزاره‌های الزامات دوستوانی بدین ترتیب بوده که، ایجاد آمادگی ذهنی در بخش انگیزش دارای اولویت بیشتری است، و سپس در زیر موضوع انگیزشی، تقویت روحیه نوآوری در کارکنان و کاهش وابستگی دولت در بعد مدیریت در وهله دوم و سوم قرار می‌گیرند. نتایج نشان می‌دهد که ترک شغل بر اساس روش‌های تعیین شده، انتخاب سبک رهبری مناسب، افزایش پویایی، از بین بردن ساختار ثابت و کاهش سلسله مراتب در ابعاد مدیریتی و سازمانی در موقعیت‌های بعدی می‌باشد. گزاره‌های اجزای فیزیکی در بین الزامات رتبه هفتم و هشتم را دارند که شامل ایجاد فضای عملیاتی برای نیروهای خارج از سازمان و تهیه تجهیزات و امکانات جدید است. ارائه جایزه برای همکاری در دوستوانی، حذف قوانین محدود کننده و تجدید نظر در قوانین موجود در رتبه‌های بعدی، و پیشنهاد تعیین قوانین خاص برای دوگانگی در بخش حقوقی، کمترین اولویت را دارند.

## ۶ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

از جمله قابلیت‌هایی که باعث بهره‌مندی سازمان‌ها از تمامی ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های خود می‌شود؛ دوستوانی است که باعث می‌شود سازمان‌ها قادر به انجام همزمان فعالیت‌های متفاوتی باشند. دوستوانی به سازمان اجازه می‌دهد که در شرایط پویا، رقابتی و متغیر امروزی؛ کارا باشد، در حالیکه انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را نیز به‌دست آورد. از جمله کارکردهای دوستوانی، در حوزه مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند بین بخش‌های مختلف، تعادل ایجاد نماید. در تحقیق حاضر حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات به عنوان کارآمدترین دایره برای تحقق دوستوانی سازمانی در نظر گرفته شده است و هدف از این تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران بود.

تحقیق حاضر با تکیه بر روش آمیخته اکتشافی انجام شد که مبتنی بر دو گام کیفی و کمی است. در گام کیفی تحقیق، که هدف از انجام آن، شناسایی مفاهیم و معرفی عوامل دوستوانی سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران بود، مصاحبه‌هایی با ۱۳ نفر از خبرگان انجام شد و بر اساس روش تحلیل تم؛ کدها، مقولات، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی شناسایی شدند. در

**رتبه‌بندی شاخص‌های ارتقاء دوستوان بدین ترتیب بود که** این بعد ۱۳ گزاره را در خود جای داده بود که ۷ گزاره مربوط به مولفه اکتشاف و ۶ گزاره نیز مربوط به مولفه بهره‌برداری بودند. رتبه‌بندی در بعد اکتشاف نشان داد که گزاره‌های استفاده از ایده‌های موجود در سازمان‌های موفق مربوط به برون‌گرایی و جلوگیری از فرار گرفتن فردی بدون سابقه کاری در پستی بالاتر از کارکنان قدیمی مربوط به درونی‌سازی هر دو در رتبه اول قرار گرفته و پس از آن، عمل کردن به برنامه‌های شغلی و روش‌های امتیاز دهی وزارت کار و افزایش انگیزش هر دو در جایگاه دوم و عدم تعیین تکلیف از طرف افرادی خارج از سازمان، بررسی میزان رشد کارکنان در سازمان‌هایی مشابه سازمان و ارتقای اصولی کارکنان در اولویت‌های سوم تا پنجم قرار گرفتند. در زمینه بهره‌برداری نیز امتیاز دهی بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین شده در شایستگی‌های فردی و تلاش در جهت افزایش عملکرد کارکنان در شایستگی‌های مدیریتی به ترتیب در بالاترین و پایین‌ترین اولویت قرار گرفتند. جایگاه‌های دوم تا پنجم نیز به ارتقای شغلی افراد تنها بر اساس امتیازاتی که کسب می‌کنند، عادلانه رفتار کردن بین کارکنان و تعیین نقش هر کارمند در پروژه‌های مدیریتی و ارتقا بر اساس راهکارهای اجرایی برای پیشرفت سازمان اختصاص یافت.

**رتبه‌بندی شاخص‌های حقوق و مزایا دوستوانی بدین** ترتیب بود که این بُعد شامل ۷ گزاره بود که ۵ مورد مربوط به مولفه اکتشاف و ۲ مورد مربوط به مولفه بهره‌برداری بود. رتبه‌بندی در بعد اکتشاف نشان داد که پیشنهاد دریافت پاداش و اضافه‌کار بر اساس میزان تلاش و خدمات در وهله اول قرار دارد و به دنبال آن قضاوت حقوق و مزایا و مطالعه دقیق قوانین مربوط به حقوق و دستمزد در وهله دوم منافع و سوم، رعایت جنبه‌های حقوقی حقوق و مزایا و محلی‌سازی شرایط پرداخت اولویت‌های چهارم و پنجم بود. در زمینه بهره‌برداری، حق کار سخت بر اساس نوع خدمات و سیستم‌سازی اضافه‌کار و پاداش‌هایی که به کارمندان داده می‌شود در جایگاه اول و دوم قرار داشته است.

**رتبه‌بندی شاخص‌های مشارکت دوستوانی بدین ترتیب** بوده که بعد مشارکت ۹ گزاره را در خود جای داده که در مولفه اکتشاف به ترتیب کاهش ساعت کاری برای تیم‌ها، ارائه امتیاز بیشتر به گروه‌های کاری و افزایش روحیه کار تیمی اولویت بندی شدند. در مولفه بهره‌برداری نیز مشخص شد که ایجاد امکان مذاکره با روسا در مورد امور کاری در شاخص روابط دوستانه، دارای بالاترین اولویت و تقویت ایده‌پروری کارکنان در شاخص ساختار نوین دارای کمترین اولویت است. گزاره انعطاف‌پذیری بیشتر در روابط بین کارکنان اولویت دوم و کاهش سلسله‌مراتب در سیستم بانک و ایجاد جو اعتماد به طور همزمان اولویت سوم و کم‌رنگ کردن نقش سازمان‌های نظارتی مانند حفاظت و بازرسی نیز اولویت چهارم را به خود اختصاص دادند.

نتایج تحقیق حاضر از حیث ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با نتایج تحقیق محققانی چون **اوبری (۲۰۱۹)**، **جانی و همکاران (۲۰۱۳)**، **پاتل و همکاران (۲۰۱۳)**، **هسو و همکاران**

**رتبه‌بندی گزاره‌های استخدام دوستوانی بدین ترتیب** بوده که در بخش اکتشاف، فرآیند انتخاب از اولویت بیشتری برخوردار بود و قابلیت در رتبه دوم قرار گرفت. اولویت گزاره‌های این بخش نیز به صورت جذب کارمند موقت، برگزاری امتحانات، ایجاد واحدهای رابط صنعت در دانشگاه‌ها، افزایش انطباق با ویژگی‌های لازم برای مشاغل و آموزش مهارت‌ها به کارکنان در طول دوره کارآموزی تعیین شد. همچنین در بخش بهره‌برداری، استخدام کارمندان در شعبات برتر از اولویت بالاتری برخوردار است و پس از آن ایجاد موقعیت شغلی جدید و تعیین زمان نیاز به استخدام بر اساس بازنشستگی نیروها در جایگاه‌های دوم و سوم قرار گرفتند. قرار دادن موقعیت‌های تخصصی‌تر و برون‌سپاری در اولویت‌های بعدی، پیشنهاد چگونگی امتیازدهی و ارتقا بر اساس آن در ابتدای ورود نیز آخرین اولویت بود.

**رتبه‌بندی گزاره‌های آموزش دوستوانی بدین ترتیب** بوده که در مولفه اکتشاف؛ اعزام نیروی متخصص و توانمند به سمینارها در بخش کوتاه مدت‌گرا دارای بالاترین اولویت و مطالعه تطبیقی در بانک‌های کشورهای دیگر در بخش واکاوی دارای کمترین اولویت بود. همچنین توجه به برگزاری سمینارهای آموزشی در خارج از کشور، دریافت راهنمایی از سازمان‌های موفق، برون‌سپاری، عدم توقع سرعت عمل بالا برای بازدهی مدیریت، ایجاد اشتیاق برای کارکنان در امر یادگیری، فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای یک آموزش مفید و دقیق و بررسی دلایل موفقیت سازمان‌های مشابه در اولویت‌های میانی جای گرفتند. در مولفه بهره‌برداری نیز ارزیابی دانش کارکنان در خصوص جلسات آموزشی، بررسی ارتقای سطح دانش کارکنان از بدو ورود تا خروج و یادآوری و تکرار موارد آموزش داده شده در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفته و یادآوری و تکرار موارد آموزش داده شده، جایگزینی توصیه‌های تئوری با کارگاه‌های عملی، برگزاری آزمون‌های جامع و بررسی درخواست کارکنان درباره آموزش‌های خاص، جایگاه‌های بعدی را به خود اختصاص دادند.

**رتبه‌بندی گزاره‌های ارزیابی عملکرد دوستوانی بدین** ترتیب بوده که در این بعد، پیشنهاد تقویت توانایی کارکنان در زمینه‌سازی، رتبه اول را در بین اولویت‌ها دارد. همچنین فرهنگ تلاش برای بهبود در هر ارزیابی در بخش فرهنگی در جایگاه آخر بود. اولویت‌های دوم تا هشتم برگزاری جلسات هدفمند توسط بهترین نیروها در مورد موفقیت، در نظر گرفتن استعداد کارکنان، آموزش تخصصی کارکنان، توجه به رده شغلی کارکنان در آموزش و یافتن مربیان مناسب برای آموزش به طور همزمان در رتبه ۵ قرار گرفتند. نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، مقایسه نکردن مبلغ دریافتی با همکاران و تقویت تبادل دانش نیز در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در مولفه بهره‌برداری، تعیین معیارهای تخصصی و عمومی، و شایسته‌سالاری، به ترتیب با در نظر گرفتن شاخص‌های کیفیت برای ارزیابی، از بین بردن ذات‌گه مدیریت در پاداش، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، ارائه شرح وظایف دقیق و ارزیابی عملکرد مثبت توسط بازرسان در اولویت‌های اول تا هفتم قرار گرفتند.

## سهم نویسندگان:

تمامی نویسندگان، سهم یکسانی در انجام این پژوهش داشته اند.

## تعارض منافع:

هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد.

(۲۰۱۳)، دوتا (۲۰۱۳)، گوپتا و همکاران (۲۰۰۶)، هسن و همکاران (۲۰۱۹)، کیتاچی و همکاران (۲۰۱۴)، دو و چن (۲۰۱۸) همخوانی دارد. از حیث ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده و اولویت بندی شده نیز نتایج این تحقیق، منحصر به فرد بوده و می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحقیقات آتی قرار گیرد.

## منابع

- Ahammad, Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Junni, P. (2019). Organizational ambidexterity and human resource practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 503-507.
- Alkerdawy, Alkerdawy, M. M. A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94.
- Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders?. *Journal of Business Research*, 119, 321-329.
- Aubry, M. (2019). Organizational Ambidexterity: The Double Organic Ambidexterity. *Management of Extreme Situations: From Polar Expeditions to Exploration-Oriented Organizations*, 229-241.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
- Chang, Y. Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 79-101.
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385-394.
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Dutta, S. K., & Guha, M. (2015). Coexistence of structural and contextual ambidexterity-evidences in Indian organisations. *International Journal of Applied Management Science*, 7(3), 177-193.
- Dutta, S. K. (2013). Market orientation ambidexterity. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1), 54.

- Garaus, C., Güttel, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381.
- García-Villaverde, P. M., Elche, D., Martínez-Pérez, Á., & Ruiz-Ortega, M. J. (2017). Determinants of radical innovation in clustered firms of the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 45-58.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic management journal*, 15(S2), 91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Gözen, A. (2018). The relationship between organizational ambidexterity and family business performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 94-107.
- Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648-679.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of management*, 40(7), 1899-1931.
- Hsu, C. W., Lien, Y. C., & Chen, H. (2013). International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. *Journal of World Business*, 48(1), 58-67.
- 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.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., & Perano, M. (2019). Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: a cognitive computing perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43-54.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- Kitapci, Hakan & Çelik, Vural. (2014), The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical

- Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 827-836.
- Kristan, M., Matas, J., Leonardis, A., Vojř, T., Pflugfelder, R., Fernandez, G., ... & Čehovin, L. (2016). A novel performance evaluation methodology for single-target trackers. *IEEE transactions on pattern analysis and machine intelligence*, 38(11), 2137-2155.
- Madani, F., Moradi, M., Yakideh, K. (2015). Presenting the dual-purpose organizational culture model in the food industry. The first international conference on management tools and techniques. (In Persian).
- Membini, Y; Ebrahimpour, M. and Moradi, M. (2016 a). Examining ambiguities and typology of organizational ambivalence in technology-oriented organizations. *Industrial Technology Development Quarterly*. Volume 12, Number 23, Page 59-72. (In Persian).
- Membini, Y; Moradi, M. and Ebrahimpour, M. (2016 b). Presenting a conceptual framework of the role of behavioral integrity of senior management teams of technology-oriented organizations in creating organizational ambivalence. *Industrial Technology Development Quarterly*. Volume 13, Number 25, Page 4-14. (In Persian).
- Moradi, M., Ebrahim pour Azbary, M., & Mambini, Y. (2014). Explaining organizational ambidexterity as a new concept in the management of knowledge based organizations. *Roshd-e-Fanavari*, 4(40), 1. (In Persian).
- Safardoust, Safardoust, A., Ghazinorii, S. S., Manteghi, M., Naghizade, M., & Bamdad Soofi, I. (2021). Explaining the role of network heterogeneity in the development of firm performance in innovation networks based on the ambidexterity approach (Case study: Biopharmaceutical Companies). *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 19(45), 77-84. (In Persian).
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business horizons*, 52(1), 45-55.
- Siachou, E., & Gkorezis, P. (2018). Empowering leadership and organizational ambidexterity: a moderated mediation model. *Evidence-Based HRM*, 6(1), 94-116.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Turner, N., Kutsch, E., & Leybourne, S. A. (2016). Rethinking project reliability using the ambidexterity and mindfulness perspectives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 845-864.