

# الگوی هم‌ردیفی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهت

## توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۵/۰۹

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۲/۱۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۱۵

میرعلی سید نقوی<sup>۱</sup> و علی‌رضا کوشکی جهرمی<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از جریان‌های نو پژوهشی که علاقه مدیران و پژوهشگران را به میزان فزاینده‌ای تحت تأثیر خود قرار داده است، دوجانبه‌گرایی در سازمان می‌باشد، بدین معنی که یک سازمان با بهره‌مندی از چه سازوکارهایی می‌تواند در هر دو بعد اکتشاف و انتفاع موفق عمل نماید. در این مقاله، نگارندگان با بررسی ادبیات موجود در حوزه یادگیری دوجانبه و نحوه تعامل آن با ذخایر دانش سازمانی یعنی سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی)، به دنبال تبیین سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهت سازگاری و توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان‌های خدماتی و نظامی برآمده‌اند.

**روش:** برای تدوین فرضیات<sup>۳</sup> و مدل مفهومی پژوهش از مطالعات عمیق مبانی نظری با رویکرد قیاسی استفاده گردیده است.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** پژوهشگران بر مبنای یک رویکرد منطقی و مطالعه عمیق نظریه‌ها و مدل‌های موجود در خصوص مفاهیم دوجانبه‌گرایی و پیرامون سه حوزه مدیریت منابع انسانی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی به مدل نهایی تحقیق دست یافتند که این مدل شامل دوجانبه‌گرا کردن برخی اقدامات مدیریت منابع انسانی جهت تعیین نحوه سازگاری و همسویی آن با ابعاد سرمایه فکری و در نهایت یادگیری دوجانبه (اکتشاف و انتفاع) سازمان می‌باشد. مدل طراحی‌شده و فرضیات تدوین‌شده ضمن پر کردن خلأهای تئوریک موجود در این سه حوزه پژوهشی امکان بسترسازی برای تحقیقات بیشتر پژوهشگران در آینده را نیز فراهم می‌آورد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری دوجانبه، اکتشاف، انتفاع، سیستم مدیریت منابع انسانی، سرمایه فکری

□ استناد: سید نقوی، میرعلی؛ ک. کوشکی جهرمی، علی‌رضا (بهار، ۱۳۹۳). الگوی هم‌ردیفی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهت توسعه یادگیری

دوجانبه در سازمان. *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۹(۱)، ۵۴-۷۸.

۱. دانشیار و عضو گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی از دانشگاه علامه طباطبایی. (نویسنده مسئول) Alirezakoushkie@gmail.com

## مقدمه

امروزه که نوآوری و چابکی به‌عنوان یکی از عوامل اصلی جهت مزیت رقابتی سازمان‌ها دیده می‌شود، یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یک مکانیزم، جهت استقرار قابلیت‌های پویا و بازسازی راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. نتایج نشان داده است که یادگیری سازمانی(یا فرایند اکتساب و ادغام دانش نوین) می‌تواند به سازمان‌ها در موارد ذیل یاری رساند:

✓ گسترش دامنه انتخاب‌های راهبردی سازمان (دیفلاح، ۲۰۱۳)؛

✓ بهبود توانایی سازمان‌ها جهت استمرار در ساخت و اصلاح قابلیت‌های منحصر به فرد (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱)؛

✓ محافظت از قابلیت‌های مرکزی جهت جلوگیری از تبدیل این قابلیت‌ها به موانع مرکزی (فارجون، ۲۰۱۰).

از سویی سابقه سازمان‌های خدماتی موفق و با قدمت بالا نشان‌دهنده این موضوع می‌باشد که آن‌ها بقای بلندمدت خود را از طریق نوآوری و تغییر تضمین کرده‌اند و این در حالی است که بر روندهای گذشته و شایستگی‌های محوری و اصلی سازمان نیز پشت نکرده و همواره آن را مدنظر داشته‌اند. گرچه مدیریت تنش بین ثبات و تغییر<sup>۲</sup> یک موضوع اصلی در علم سازمان و عمل مدیریت می‌باشد (پرابس و ریسچ، ۲۰۰۵؛ فارجون، ۲۰۱۰). به‌زعم مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) اکثر پژوهش‌ها در خصوص یادگیری سازمانی تمرکز خود را بر دو رویکرد مجزا یعنی اکتشاف<sup>۴</sup> و انتفاع<sup>۵</sup> بنا نهاده‌اند. اکتشاف شامل تعقیب یادگیری، بالاتر از حوزه‌های دانش معمول سازمان می‌باشد درحالی‌که انتفاع شامل بهره‌برداری و عمق‌بخشی از ذخیره‌های دانش موجود سازمان می‌باشد (مارچ، ۱۹۹۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اکتشاف به سازمان‌ها جهت دستیابی به فرصت‌های جدید و بازگشت کامل با توجه به قابلیت‌های سازمان کمک می‌کند که از آن به

- 
1. organizational learning
  2. tensions and stability
  3. March
  4. exploration
  5. exploitation

دوجانبه گرایی تعبیر می‌گردد (بهر و تاشمن، ۲۰۰۳). دوجانبه گرایی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک جریان پژوهشی عمده پا به عرض وجود گذاشته و دنبال پاسخگویی به این سؤال است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌طور همزمان اشکال متفاوت و متضاد یادگیری، یعنی یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم باهم داشته باشند؛ به‌عنوان مثال چگونه می‌توانند هم به دنبال کشف فرصت‌های جدید باشند درحالی‌که به‌طور همزمان از قابلیت‌های موجود نیز بهره‌برداری می‌کنند (سیمسک، هیوی، ویگا و سودر، ۲۰۰۹؛ گوپتا، اسمیت و شالی، ۲۰۱۳). یکی از نقاط مبهم و جعبه سیاه‌های رمزگشایی نشده در حوزه دوجانبه گرایی به نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهت پشتیبانی از انواع یادگیری‌های دوجانبه بازمی‌گردد (سوارت و کنیه، ۲۰۱۰: ۲۳). بدین منظور این مقاله به دنبال بررسی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه و رفع نیازهای مشخص از یادگیری دوجانبه در سازمان‌هایی خدماتی-نظامی می‌باشد. لذا ما به ادبیات موجود از سه طریق کمک خواهیم کرد: اول: نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمینه یادگیری دوجانبه در سازمان‌های خدماتی مانند نیروی انتظامی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

دوم: نشان خواهیم داد که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مجموعه اقدامات مشخصی از مدیریت منابع انسانی، چگونه با ابعاد متفاوت دوجانبه گرایی همسو خواهند گردید؟ سوم: این اعتقاد وجود دارد که قابلیت‌های یک سازمان به‌منظور جذب دانش جدید (یادگیری سازمانی) به میزان زیادی به ذخایر دانش موجود سازمان (سرمایه فکری) و مرور نحوه مدیریت سرمایه فکری به جهت گیری بین اکتشاف و انتفاع (دوجانبه گرایی) بستگی دارد (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹: ۱۶).

با توجه به ماهیت نیروی انتظامی و پلیس که به سمت حرفه‌ای شدن و دانش‌محوری سوق پیدا کرده و نقش سرمایه انسانی و دارایی‌های سازمان که با سازمان‌های سنتی پلیسی متفاوت شده است، ایجاب می‌کند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نیروی انتظامی نیز متناسب با تغییرات ماهیتی سازمان عوض شود (احمدوند، ۱۳۸۵) در این میان، مدل یادگیری دوجانبه گرا به‌عنوان رویکردی که هم به سنت‌ها و گذشته سازمان‌ها توجه دارد و هم به تغییرات بنیادی و

نوآوری (گوتل، ۲۰۱۳)، این امکان را برای سازمان نیروی انتظامی فراهم می‌آورد تا با مشخص کردن ترکیبات اصلی اقدامات مدیریت منابع انسانی که به سازمان‌ها جهت مدیریت معماری‌های دوگانه سرمایه فکری و بنابراین یادگیری دوجانبه کمک می‌نماید، نیروی انتظامی را به سمت سازمانی یادگیرنده با فعالیت در هر دو بعد اکتشاف و انتفاع سوق دهد.

با عنایت به نظریات پوهان (۲۰۰۸) نیز می‌تواند اذعان نمود که مفاهیم دوجانبه‌گرایی برای سازمان‌هایی با ماهیت نظامی و انتظامی مناسب است چون که دوجانبه‌گرایی با مفاهیم گرایش راهبردی، نوآوری، شایستگی، ساختار پویا و فرهنگ سازگار می‌باشد (پوهان، ۲۰۰۸: ۲۳) این مفاهیم مدیریتی از حوزه‌های جدید و نوین در نیروی انتظامی محسوب می‌گردد (احمدوند، ۱۳۸۵) و ضرورت بهره‌مندی از مفاهیم دوجانبه‌گرا را تبیین می‌سازد.

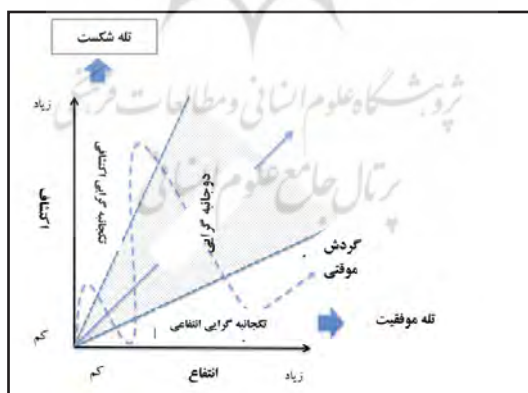
## مبانی نظری

دوجانبه‌گرایی «واژه‌ای چندوجهی»: هرچند مدیریت بین‌چالش‌ها و تعارضات ناشی از ثبات و ایستایی و همچنین تغییر، در دهه اخیر در علم مدیریت و سازمان به‌عنوان یک موضوع اصلی مطرح بوده است، با وجود این، هنوز بسیاری از سؤالات بدون پاسخ مانده‌اند. در طی یک دهه گذشته، دوجانبه‌گرایی به‌عنوان یک جریان پژوهشی مهم جهت توضیح این تأثیر متقابل و متضاد شکل‌گرفته است (لاوی و دیگران، ۲۰۱۰). با نگاه کردن از لنز یادگیری سازمانی به این موضوع، دوجانبه‌گرایی به تعقیب همزمان حالت‌های یادگیری شناخته‌شده یعنی اکتشاف و انتفاع، بازمی‌گردد (مارچ، ۱۹۹۱). گرچه رابطه مناسب بین یادگیری اکتشافی و انتفاعی ممکن است بین سازمان‌های با اهداف متنوع، تفاوت داشته باشد، پژوهش‌ها نشان‌دهنده این قضیه می‌باشد که اشکال مختلف یادگیری به‌منظور تضمین موفقیت بلندمدت و حتی بقای سازمان ضروری می‌باشد (لئوناردو-بارتون، ۲۰۱۲: ۹).

تلاش‌ها به‌منظور تعریف دوجانبه‌گرایی آسان نیست و این به دلیل مفهوم دوجانبه‌گرایی است که در دامنه وسیعی از زمینه‌های علمی گوناگون به کار گرفته شده است (لاوی و دیگران، ۲۰۱۰). با یک اجماع بالا دوجانبه‌گرایی را به‌عنوان ظرفیت سازمان جهت تعقیب همزمان اکتشاف و

انتفاع با کمک انسجام بین تلاش‌های یادگیرنده<sup>۱</sup> و نتایج یادگیرنده تعریف می‌گردد. بنابراین دوگانه‌گرایی می‌تواند به‌عنوان ظرفیت اجرای راهبردهایی که از ایجاد و نگهداری موفقیت و در طول زمان حمایت می‌کنند، نگریسته شود. (لاکر و دیگران، ۲۰۱۱). سازمان‌های تک‌جانبه‌گرا<sup>۲</sup> در یادگیری اکتشافی و یا انتفاعی متخصص شده‌اند. گرچه سازمان‌های تک‌جانبه‌گرا همواره خطر همراهی باحالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند؛ که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانی که زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم‌تر می‌گردد) و یا تله‌های شکست (زمانی که اکتشاف از انتفاع مهم‌تر می‌گردد) دچار گردند (لوینتال و مارچ، ۱۹۹۳). سرانجام، برخی سازمان‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله‌به‌مرحله را به کار می‌گیرند، مثلاً آن‌ها به‌طور موقت بین فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی قرار می‌گیرند. چنین راهبردهایی تحت عناوین تعادل نقطه‌ای<sup>۳</sup>، حلقه‌های موقتی<sup>۴</sup> یا جداسازی/تخصص‌های موقتی<sup>۵</sup> بررسی می‌گردند (لاوی و دیگران، ۲۰۱۰؛ لاکر و دیگران، ۲۰۱۱) سازمان‌هایی که چنین راهبردهایی را دنبال می‌کنند دوگانه‌گرا نیستند؛ چون که حالت‌های مختلف یادگیری را به‌طور همزمان ندارند. (شکل شماره ۱)

شکل ۱: دوگانه‌گرایی در مقابل تک‌جانبه‌گرایی و چرخش موقتی (لاکر و دیگران، ۲۰۱۱: ۲۶)



1. learning efforts
2. Monodextrous
3. punctuated equilibrium
4. temporal cycling
5. temporal specializations/separation

جدول ۱: دسته‌بندی از مفاهیم بکار رفته در خصوص اکتشاف و انتفاع (نگارندگان)

نوینسده	اکتشاف و انتفاع چیست؟
آندروپولوس و لويس (۲۰۰۹)، تیلور و گرو (۲۰۰۶)	فرآیندهای دانش
آتوهنس-گيما (۲۰۰۵)	دو گونه شایستگی
بنر و توشمن (۲۰۱۲)، سگارو ناوارو و دوهورست (۲۰۰۷)	دو یادگیری جاری در دونقطه مقابل هم
بایرلی و دالی (۲۰۰۷)، پرتی و نگرو (۲۰۰۶)	دو نوع استراتژی دانشی
گائوگداجلویج و زهانگ (۲۰۰۹)	فعالیت‌های به اشتراک گذاری دانش
هی و وونگ (۲۰۰۴)، هولم کوئست (۲۰۰۹)، کوتل و کونلچنر (۲۰۰۹)، لیتریکو و لی (۲۰۰۸)، مارچ (۱۹۹۱)	دو نوع منطق یادگیری
پرانگ و اسچلگلمیچ (۲۰۱۰)	دو الگوی اصلی نوآوری
اوتیلا مائولا کلی و زهرا (۲۰۰۹)، میلر هائو و کالانتون (۲۰۰۶)	دو گرایش از فعالیت‌های سازمان
ورا و کروسان (۲۰۰۴)	کشمکش میان چیزهای نو و استمرار آن‌ها

با عنایت به جدول (۱) می‌توان به این نتیجه رسید که اکثر محققین در این حوزه به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم اعتقاد به این موضوع دارند که بین دوجانبه گرایی و یادگیری سازمانی چسبندگی و ارتباط نزدیکی وجود دارد. اصطلاح یادگیری سازمانی اولین بار به‌وسیله دونکن (۱۹۷۰) به کار گرفته شد. تا سال ۱۹۹۱ که مارچ دو تحقیقات بنیادی خود را در زمینه یادگیری سازمانی منتشر کرد این اصطلاح عمومیت پیدا نکرد. دیگر مقالات مفهومی در زمینه یادگیری سازمانی و مدیریت استراتژیک چارچوب اصلی مارچ را توسعه دادند (جدول شماره ۲)

جدول ۲: تعریف‌های انتخابی برای یادگیری دوجانبه (نگارندگان)

نوینسده	تعریف یادگیری دوجانبه
آتوهنس - گيما (۲۰۰۵) ایم و رای (۲۰۰۸)	تأثیر متقابل از شایستگی اکتشاف و بهره‌برداری برای تنظیم ماهیت طبیعی آن‌ها تا اطمینان حاصل شود که شرکت به‌طور همزمان نوآوری تدریجی و آنی را دنبال می‌کند. (ص ۶۹)
سگارو ناوارو و دوهورست (۲۰۰۷)	دوجانبه گرایی یک زمینه‌سازمانی رسیدن به هماهنگی و تطابق همزمان در فرآیندهای یادگیری سازمانی می‌باشد. (ص ۱۷۲)

دوجانبه گرایی مرتبط می‌شود به همگام‌سازی دنبال کردن اکتشاف و بهره‌برداری از طریق همراهی آزادانه و فرق گذاشتن واحدهای فرعی یا افرادی که هر کدام در اکتشاف یا انتفاع متخصص شده‌اند.(ص ۶۹۳)	گوپتا اسمیت و شالی(۲۰۰۶) هی و ونگ(۲۰۰۴)
دوجانبه گرایی شاید یک استراتژی باشد که سازمان را مطمئن می‌سازد که می‌توان اکتشاف و بهره‌برداری را مدیریت کرد به‌رحال این استراتژی نمی‌تواند کلیه مشکلات اصلی همه سازمان‌ها جهت تنظیم و تعادل بهره‌برداری و اکتشاف را شناسایی کند، در عوض پیشنهاد می‌کند چگونه این نیروها وجود دارند. وجود این‌ها به معنی این نیست که فرایندهای اکتشاف و انتفاع اهمیت مشابهی دارند درحالی‌که بایستی تعادل داشته باشند.(ص ۲۷۷)	هولم کوئست(۲۰۰۹) لوباتکین سیمسک لینگ و ویگا(۲۰۰۶)
دوجانبه گرایی توانایی پویایی است که به جاری‌سازی فرآیندی مرتبط می‌شود که به‌وسیله آن سازمان‌های دوجانبه گرا تلاش‌های پراکنده متناقض را بسیج، هماهنگ، یکپارچه کرده و تخصیص، باز تخصیص، ترکیب و باز ترکیب منابع و سرمایه‌های را در حول واحدهای مختلف اکتشاف و بهره‌برداری را بر عهده می‌گیرد(ص ۷۹۷)	جنسن و همکاران(۲۰۰۹)، رایش و بریکنی شاو (۲۰۰۸)
دوجانبه گرایی مرتبط می‌شود به توانایی سازمانی در اجرا متفاوت و اغلب رقابتی فعالیت‌های استراتژی در زمان واحد.(ص ۸۶۵)	سیسمسک هیوی ویگا سودر(۲۰۰۹)
آنچه شرکت‌ها می‌توانند در هر دوی تجارت جدید و موجود رقابت کنند و به‌طور همزمان اکتشاف تجارت جدید درحالی‌که از تجارت موجود بهره‌برداری می‌نمایند(ص ۷۱۸)	تیلور و هلفت(۲۰۰۹)

حوزه عملکرد سازمان‌های دوجانبه گرا توسط پوهان<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) خلاصه شده است، که در این حوزه می‌توان به ماهیت این موضوع با سازمان‌های خدماتی به‌ویژه نظامی و انتظامی پی برد. پوهان پیشنهاد نمود "یکپارچگی و ادغام، دیدگاه‌ها و ارزش‌های یکسان و پاداش‌های تیم مدیریت عالی سازمان به‌عنوان مکانیزم‌های پیوندی است که متضمن موفقیت سیستم دوجانبه گرایانه خواهد بود(پوهان، ۲۰۰۸)

جدول ۳: دامنه دوجانبه گرایی (پوهان، ۲۰۰۸)

سازگار با	واحدهای انتفاعی	واحدهای اکتشافی
گرایش استراتژیک	هزینه، سود	نوآوری، رشد
نوآوری	کارایی، فزاینده	سازگاری، موفقیت از طریق نوآوری
شایستگی‌ها	عملیاتی	کارآفرینی
ساختار	رسمی، مکانیکی	سازگار، ارگانیک
فرهنگ	کارایی، ریسک کم، کیفیت، مشتریان	پذیرش ریسک، سرعت، انعطاف‌پذیری، آزمایش

### سرمايه فکری<sup>۱</sup> و توسعه یادگیری دوجانبه

محققین علوم مختلف، رابطه‌ی نزدیکی بین گرایش سازمان به یادگیری و ذخیره‌ی دانشی سازمان، مشخص کردند (کوهن و لوینتال، ۲۰۰۹؛ هلفت، ۲۰۰۷). ما برای درک رابطه‌ی بین اکتشاف و انتفاع، نیاز به بررسی دقیق ذخیره‌ی دانشی سازمان، داریم. سرمايه فکری به مجموعه‌ی همه‌ی ذخیره‌های دانش که سازمان از آن به‌عنوان مزیت رقابتی بهره می‌برد، اطلاق می‌گردد (سابرمانیم و یاند، ۲۰۰۵). سرمايه‌ی فکری شامل سرمايه‌ی انسانی، اجتماعی و سازمانی است که ذخیره‌ی دانشی متمایزی از طریق افراد، روابط بین افراد و خود سازمان را ایجاد کرده و توزیع می‌نماید. هر جزء سرمايه‌ی فکری، نقشی منحصر به فرد در روند اندوختن، تسهیم و ایجاد دانش جدید، ایفا می‌کند (الوانی، ناطق و فراچی، ۱۳۹۰: ۱۶-۱۸).

ابتدا، سرمايه‌ی انسانی یا دانش، مهارت و توانایی‌های افراد، با تأثیری که بر توانایی کارکنان جهت کسب دانش جدید دارند، جزء اصلی یادگیری سازمانی هستند. همان‌طور که آرگریس و اسکون<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) بیان می‌کنند، هیچ یادگیری سازمانی بدون یادگیری فردی به وجود نمی‌آید و یادگیری فردی، شرط ضروری ولی ناکافی برای یادگیری سازمانی می‌باشد. سرمايه‌ی دانشی یا دانشی که در درون شبکه‌های روابطی کارکنان است، کانالی برای مبادله و ترکیب دانش در داخل سازمان می‌باشد. همان‌طور که استاتا<sup>۳</sup> (۱۹۸۹) بیان کرده، یادگیری سازمانی از طریق اشتراک الگوهای فکری و دانشی و بصیرت بین کارکنان، به وقوع می‌پیوندد. از این منظر، سازمان‌ها منافع زیادی از تسهیم و ترکیب دانش‌های متفاوت بین کارکنان، از طریق روابط اجتماعی، به دست می‌آورند. سرمايه‌ی سازمانی، بیانگر دانش به دست آمده از فرآیندها، سیستم‌ها و ساختارهاست (سابرمانیم و یاد، ۲۰۰۵). افراد وارد سازمان می‌شوند و از آن خارج می‌گردند، لیکن سازمان‌ها، دانش، رفتار، نقشه‌های ذهنی، هنجارها و ارزش‌ها را در طول زمان، حفظ می‌کنند. سرمايه‌ی سازمانی، نه تنها تمایل به ایجاد الگوی رفتار و سیستم‌های شناختی که منجر به کسب دانش می‌شود

1. intellectual capital

2. Argyris and Schon

3. Stata



را دار است، بلکه مکانیزمی اساسی برای ایجاد و ترکیب آن دانش بادانش سازمانی را نیز فراهم می‌آورد (گران، ۲۰۰۶: ۳۸).

با توجه به همکاری منحصر به فرد سرمایه‌ی انسانی، اجتماعی و سازمانی برای ایجاد یادگیری سازمانی، اثبات رابطه‌ی بین اکتشاف و انتفاع که وابستگی ترکیب یا ساختار مشخص سرمایه‌ی فکری را نشان می‌دهد، منطقی است. در رابطه با این ایده در ذیل مفصلاً بحث خواهیم کرد.

### سرمایه‌ی انسانی<sup>۱</sup>: متخصصین<sup>۲</sup> در مقابل حرفه‌ای‌ها<sup>۳</sup>

در یادگیری سازمانی، مسئله‌ی مهم که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند، ارزش سرمایه‌های انسانی به‌عنوان متخصص یا حرفه‌ای‌هاست. متخصصین دارای دانشی پرمحتواتر، متمرکزتر در حوزه‌ی دانشی به خصوصی هستند بنابراین در کسب و جذب دانش عمیق و جدید از پارامترهای دانش، اثربخش‌تر می‌باشد. داگرتی<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) بیان می‌کند که نیروی انسانی متخصص، اغلب تعصبی عملیاتی دارند که اشتیاق و توانایی افراد را برای مبادله و ترکیب دانش جدید در حوزه‌های تخصص یافته‌ی خود، کاهش می‌دهد. ما به این نتیجه می‌رسیم که نیروی انسانی متخصص افرادی ثابت‌قدم هستند که کم‌تر به اکتشاف و پیش‌تر به انتفاع، می‌پردازند (داگرتی، ۲۰۱۲: ۱۰۷-۱۰۹).

از طرف دیگر، در تضاد با متخصصین، محققین بیان داشته‌اند که نیروی انسانی حرفه‌ای، کم‌تر به یک دیدگاه مشخص تمایل دارند و به‌طور کل، پیش‌تر در حوزه‌ی دانشی چندگانه، فعالیت می‌کنند. (باندرسون و ساتکلیف، ۲۰۰۲). افرادی پرمهارت هستند که توانایی‌های همه‌جانبه‌ی بسیاری از خود بروز می‌دهند و در شرایط متفاوت، آن توانایی‌ها را به کار می‌برند. به این دلیل، سرمایه‌های انسانی حرفه‌ای نه تنها دانش‌های متفاوتی را آنان برای وظایف متفاوت به کار می‌برند، بلکه توانایی یافتن، تفسیر، ترکیب و به کارگیری دانش جدید در آینده را دارند (شین، ۲۰۰۰؛ تیلور و گریو، ۲۰۰۶: ۴۱). از این جهت، نیروی انسانی حرفه‌ای، مستعد استفاده از یادگیری اکتشافی هستند.

- 
1. Human Capital
  2. Specialists
  3. Generalists
  4. Dougherty

### سرمایه‌ی اجتماعی<sup>۱</sup>: مشارکتی<sup>۲</sup> در مقابل کارآفرینی<sup>۳</sup>

سرمایه‌ی اجتماعی، الگوهای کلی روابط بین کارکنان را بیان می‌کند که به‌عنوان مکانیزم مهمی برای مبادله و ترکیب دانش، در داخل سازمان، می‌باشد. سرمایه‌ی اجتماعی، از طرق مختلف، درک می‌گردد لیکن اخیراً محققین بر ۳ بعد، تمرکز می‌کنند: ساختار، تأثیرات و شناخت (اختر محقی، ۱۳۸۵). بعد ساختاری سرمایه‌ی اجتماعی به پیکربندی کلی شبکه‌ها یا الگوی روابط بین افراد، اشاره دارد. بعد تأثیرگذار، جنبه‌های ارتباطی تعاملات بین فردی را نشان می‌دهد. و بعد ادراکی سرمایه‌ی اجتماعی، اهمیت سیستم‌های معنی، نمود و ادراک را بین افراد نشان می‌دهد. کنگ و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) دو پیکربندی منحصربه‌فرد در سرمایه‌ی اجتماعی را مشخص کردند (به نام الگوهای روابطی مشارکتی و کارآفرینی) که انتفاع و اکتشاف برای آنان به‌طور جداگانه مورد استفاده قرار می‌گیرد. (کنگ و همکاران، ۲۰۰۷: ۹)

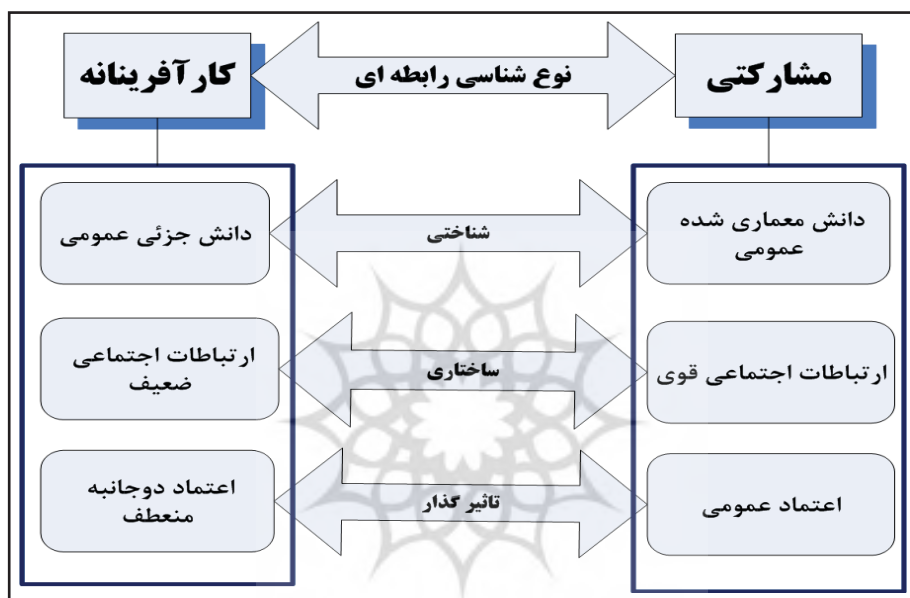
الگوی روابطی مشارکتی، به‌عنوان سیستم اجتماعی دوگانه که شامل ارتباطات شبکه‌ای متراکم، اعتماد نهادی و عمومی بر عضویت در واحد اجتماعی و ادراک از چگونگی ترکیب دانش است، می‌باشد. کنگ و همکارانش (۲۰۰۷) بیان کردند که الگوهای روابطی مشارکتی، از به‌کارگیری دانش عمیق و پربار، پشتیبانی می‌کنند، بنابراین جهت یادگیری انتفاع، مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین نویسندگان مشخص کردند که الگوی روابطی مشارکتی، اکتشاف را به تأخیر می‌اندازد و اثر توسعه‌ی روابط اجتماعی متفاوت و جدید را متوقف می‌کند.

در تضاد با آن‌چه گفته شد، الگوی روابطی کارآفرینانه، به‌عنوان سیستم اجتماعی با ارتباطی اندک، بیان می‌گردد. آن با شبکه‌های ارتباطی ضعیف و کوتاه طبقه‌بندی می‌شود که اعتماد دوطرفه که از تجربیات آنان ناشی می‌شود و دانش رایج که دانش عملیاتی، حرفه‌ای و فنی هست را تسهیم می‌کنند. کنگ و همکارانش (۲۰۰۷) بیان می‌کنند که الگوی روابطی کارآفرینی، انعطاف‌پذیری موردنیاز برای گسترش، به دست آوردن و جذب دانش جدید را تسهیل می‌نماید و بنابراین

1. Social Capital
2. Cooperative
3. Entrepreneurial
4. Kang et al.

به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش اکتشافی را دنبال نمایند. اما این انعطاف‌پذیری، تأثیراتی موردنیاز برای اکتشاف را رفع می‌نماید. شکل ۲، اشکال متفاوت سرمایه اجتماعی و ارتباط آن با یادگیری دوجانبه را نشان می‌دهد.

شکل ۲: اشکال مختلف سرمایه اجتماعی و سازگاری آن با یادگیری دوجانبه (کنگ و اسنل، ۲۰۰۷)



سرمایه‌ی سازمانی<sup>۱</sup>: مکانیکی<sup>۲</sup> در مقابل ارگانیکی<sup>۳</sup> شامل فرآیندهای ساختارها، فرآیندها و روندها، سرمایه‌ی سازمانی، دانش ایجادشده و تجربه‌ی رمز شده‌ای است که از ساختارها، فرآیندها و روندها، ایجاد می‌گردد. درحالی‌که برخی از سازمان‌ها، بیانیه‌های مأموریت با جزئیات یا قوانین استاندارد، فرآیندها و ساختارهای همکاری بین افراد را به کار می‌برند، دیگر سازمان‌ها، بیانیه‌ی مأموریت ساده یا کوتاه‌شده که تنها شامل اولویت‌ها، چشم‌انداز و مرزهاست را برای عملکرد سازمانی، در نظر می‌گیرند (ایزنهارد و سول، ۲۰۰۱؛ فلدمن و پنتلند، ۲۰۰۳). بر اساس این تحقیق، سرمایه‌ی سازمانی به دو نوع متفاوت طبقه‌بندی می‌شوند: مکانیکی در مقابل ارگانیکی (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۸۰).

1. Organizational Capital
2. Mechanistic
3. Organic

شکل‌های متفاوت سرمایه‌ی سازمانی، تأثیرات متفاوت بر کسب و ایجاد دانش در سازمان دارند. سرمایه‌ی سازمانی مکانیکی با روندها و ساختارهای استاندارد، روش‌های با جزئیات و فرهنگ اطاعت از قوانین، با ایجاد الگوهای ذاتی رفتاری و وابستگی، همکاری اثربخش را تقویت می‌کند. از دیدگاه یادگیری سازمانی، کراسان و همکارانش<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که روندهای استاندارد شده باعث می‌شود تا دانش موجود در روش‌های سازمانی، نگهداری شوند و نهادینه گردند و همچنین باعث ایجاد یک چارچوب داوری<sup>۲</sup> بین کارکنان، می‌شوند. در طول زمان، کارمندان همه چیز را یکسان می‌بینند و این امر بحث لازم برای درک و فهم مسائل را کاهش می‌دهد. محققینی مانند کاتیلای و اهوچا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) بیان کردند که دانش انباشته شده در درون سازمان‌های مکانیکی، قابل اعتمادتر، قدرتمندتر و قانونمندتر هستند. این امر فعالیت‌های حل مشکلات در مجموعه‌ی مشکلاتی که قبلاً سودمند شناخته می‌شدند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یادگیری سازمانی در این مثال، باعث بهبود بخشیدن به دانش موجود می‌شود (انتفاع). (سابریم و یاد، ۲۰۰۵: ۵۵).

سرمایه‌ی سازمانی ارگانیک (ساختار، فرهنگ و روش‌های ساده و خودمدار) در تعریف، ارتباط اندک بین قوانین و انتظارات سنتی در رابطه با شغل را بیان می‌دارد. سرمایه‌ی انسانی ارگانیک به جای بیان قوانین یا روندها با جزئیات، فرصت‌ها و خودمختاری برای افراد و گروه‌ها در روش انجام کار و سازمان‌دهی کارشان، بیان می‌دارد. این امر نه تنها باعث ایجاد فهرست رفتاری منعطف می‌شود، بلکه باعث به وجود آمدن سیستم نظرات و ادراک متفاوت (و یا خلاقانه) می‌گردد. در نتیجه، سازمان‌ها در موقعیت بهتری هستند تا اطلاعات جدید را با استفاده از دانش اکتشافی، به دست آورند. (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹: ۱۲-۱۳).

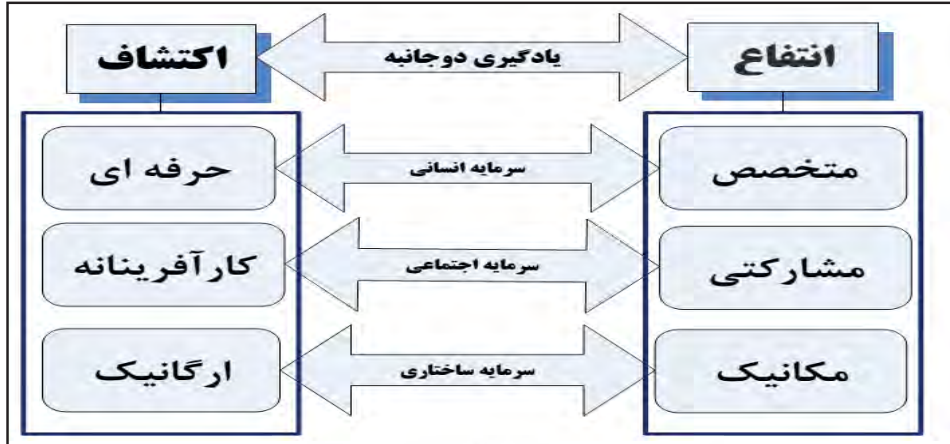
شکل ۳ همچنین دو پیکربندی متفاوت از سرمایه‌ی سازمانی، اجتماعی و سازمانی را نشان می‌دهد ما می‌توانیم دو ساختار سرمایه‌ی فکری که در آن سرمایه‌ی انسانی، اجتماعی و سازمانی به صورت پیوسته و نزدیک از انتفاع و اکتشاف استفاده می‌کنند را شناسایی نماییم.

1. Crossan et al.

2. frame of reference

3. Katila and Ahuja

شکل ۳: هم‌ردیفی سرمایه فکری و یادگیری دوجانبه (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹)



فرضیه اول: هم‌ردیفی سرمایه فکری انتفاعی (سرمایه انسانی متخصص، سرمایه اجتماعی مشارکتی و سرمایه سازمانی مکانیک) منجر به یادگیری انتفاعی می‌گردد.  
فرضیه دوم: هم‌ردیفی سرمایه فکری اکتشافی (سرمایه انسانی حرفه‌ای، سرمایه اجتماعی کارآفرینانه و سرمایه سازمانی ارگانیک) منجر به یادگیری اکتشافی می‌گردد.

#### همسویی سرمایه فکری و مدیریت منابع انسانی جهت توسعه یادگیری دوجانبه

تابه حال پژوهش‌ها در خصوص نقش مدیریت منابع انسانی جهت تسهیل و راهنمایی فرایندهای یادگیری سازمانی در طرح‌های دوجانبه گرایی به میزان قابل توجه اندک و نایاب می‌باشد، گرچه اخیراً پژوهشگران شروع به سرمایه‌گذاری در خصوص نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سازمان در ساخت و نگهداری دوجانبه گرایی سازمانی نموده‌اند (سوارت و کینی، ۲۰۱۰). سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان بخشی از یک طرح سازمانی، چارچوبی قانون محور فراهم می‌آورند که به‌عنوان یک ابزار قوی جهت هدایت، نفوذ و کنترل فعالیت‌های کارکنان و رفتار یادگیرنده آن‌ها جهت دستیابی به اهداف سازمان می‌باشند (رایت و اسنل، ۲۰۱۲: ۶۷).  
فرضیه سوم: اقدامات مدیریت منابع انسانی دوجانبه گرا منجر به یادگیری سازمانی دوجانبه گرایانه می‌گردد.

اقدامات مدیریت منابع انسانی واضح‌ترین روش‌ها را برای هماهنگی سرمایه سازمانی، اجتماعی و انسانی ارائه کرده‌اند. در حقیقت محققان بیان داشته‌اند که مدیریت منابع انسانی، نقشی اساسی در توسعه‌ی سرمایه‌ی فکری منحصربه‌فرد سازمان، ایفا می‌کند. همچنین شواهد بسیاری نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی برای اثرگذاری بر سرمایه‌ی اجتماعی، طراحی شده است (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹). در این زمینه ما چندین سیستم بالقوه منابع انسانی را پیشنهاد می‌کنیم که توسعه‌ی ساختارهای سرمایه فکری را برای تسهیل یادگیری دوجانبه دربرمی‌گیرد.

مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی: به اعتقاد کنگ و اسنل (۲۰۰۹) اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد توسعه که شامل نیازهای مهارتی کارکنان، ویژگی‌های شغلی، گردش شغلی و آموزش است بیش از همه به مدیریت سرمایه انسانی مرتبط می‌باشد.

شکل ۴: اقدامات مدیریت منابع انسانی جهت هم‌سوسازی اشکال مختلف سرمایه انسانی با یادگیری دوجانبه: (لیاک و اسنل، ۲۰۰۴؛ گو تریه، ۲۰۰۰؛ بآبی و لاوار، ۲۰۰۰؛ کنگ و دیگران، ۲۰۰۷)

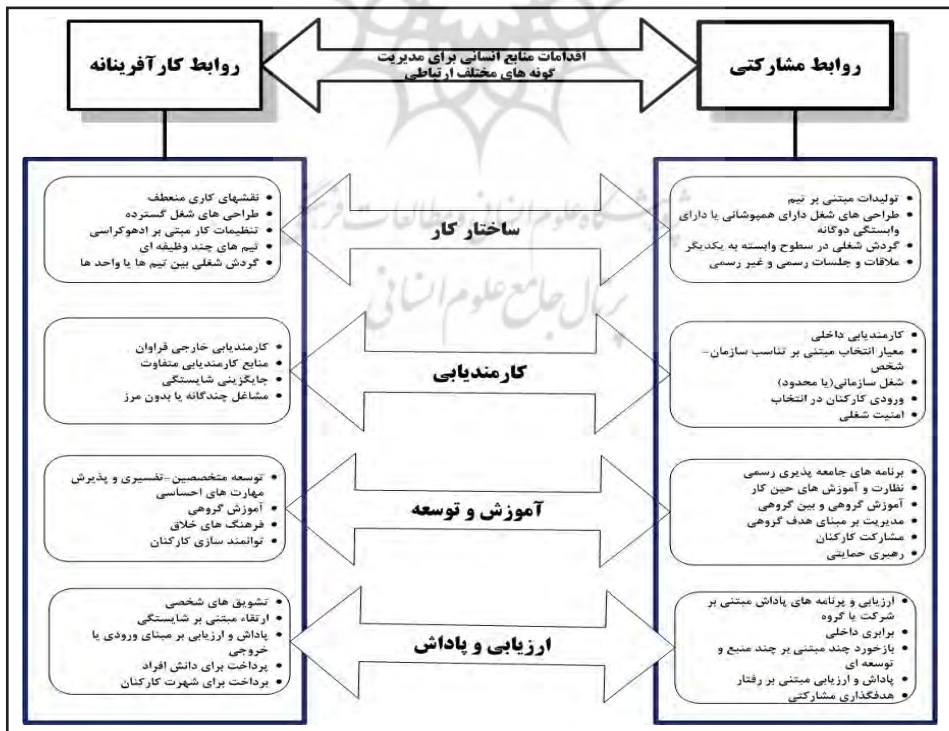


سازمان‌هایی که توسعه حرفه‌ای‌ها را از طریق آموزش غیرمتمرکز، طراحی‌های شغلی گسترده

و چندبعدی توسعه می‌دهند بر الزامات مهارتی آینده فراتر از الزامات کنونی شغل تمرکز می‌کنند؛ در حالی که شرکت‌هایی که دانش متخصصان را از طریق آموزش متمرکز، طراحی‌های جزئی شغل، توسعه شغلی متمرکز توسعه می‌دهند، بر بهبود مهارت‌های کنونی مرتبط با شغل تأکید دارند (گوتریه، ۲۰۰۰). در این راستا، حرفه‌ای‌ها می‌توانند با سیستم‌های انگیزشی دانش محور یا مهارت محور جهت تشویق افراد به یادگیری دانش و ایده‌های جدید فراتر از مشاغل بی‌واسطه تشویق می‌کند (آبی و لاوار، ۲۰۰۰). برعکس، متخصصان می‌توانند با سیستم‌های انگیزشی توسعه داده شوند که بر عملکرد و تلاش افراد در مشاغل کنونی برای پاداش، تمرکز می‌کند (لیاک و اسنل، ۲۰۰۴: ۱۸).

مدیریت منابع انسانی و سرمایه اجتماعی: به اعتقاد کنگ و اسنل (۲۰۰۹، ۲۰۰۷) اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد سیستم روابط کارمندی که شامل علاقه، جامعه‌پذیری، پیشرفت شغلی، سرپرستی، و ترغیب می‌باشد با موضوع سرمایه اجتماعی ارتباط بیشتری دارد.

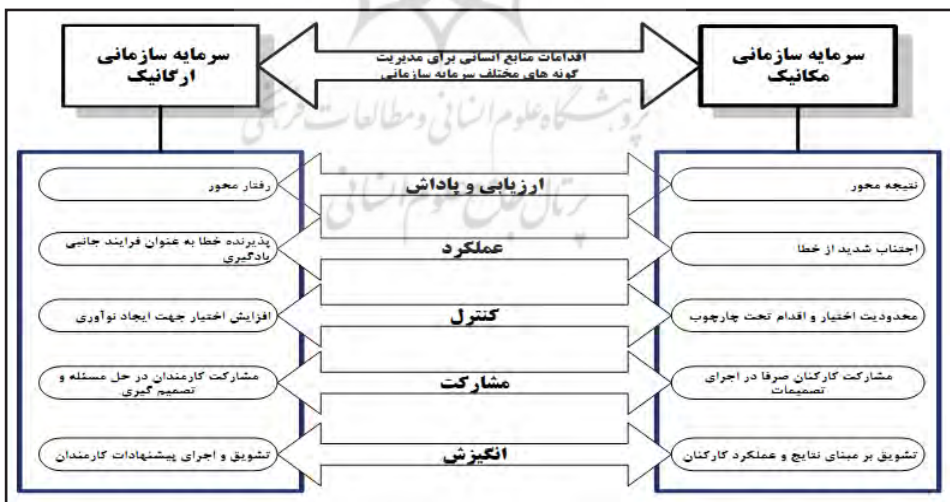
شکل ۵: اقدامات مدیریت منابع انسانی جهت همسوسازی اشکال مختلف سرمایه اجتماعی با یادگیری دوجانبه: (کنگ و دیگران، ۲۰۰۷؛ دوروارد و میهویزن، ۲۰۰۰؛ کنگ و دیگران، ۲۰۰۷)



تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که روابط کارکنانی که بر اساس بازار کار داخلی، توسعه‌ی الگوهای ارتباطی مشارکتی را که شامل روابط قوی و اعتماد نهادینه‌شده بر پایه‌ی عضویت و هنجارهای سازمانی و دانش ساختاری رایج، ترفیع‌های داخلی، جامعه‌پذیری، پاداش بر مبنای ارشدیت و ساختارهای پرداخت برابر، کارگزینی داخلی و جامعه‌پذیری، افراد را به توسعه و نهادینه کردن دانش ساختاری رایج، ترغیب می‌کند (کنگ و دیگران، ۲۰۰۷).

برعکس، روابط کارمندی بازار محور، کارمندیابی خارجی زیاد پاداش بر مبنای عملکرد و ساختارهای پرداخت سلسله‌مراتبی انگیزه افراد را برای ساخت روابط گوناگون تقویت می‌کند. سرمایه اجتماعی کارآفرینی را در شرکت‌ها افزایش می‌دهند (دوروارد و میهوین، ۲۰۰۰: ۹۸-۱۰۰). مدیریت منابع انسانی و سرمایه سازمانی: به اعتقاد کنگ و اسنل (۲۰۰۹) اقدامات مدیریت منابع انسانی متمرکز بر کنترل/عملکرد شامل طراحی شغل، جریان کار، ارزیابی عملکرد، نظارت و تشخیص تفویض، اختیار (توانمندسازی) است و بیشترین همبستگی با سرمایه سازمانی را دارد.

شکل ۶: اقدامات مدیریت منابع انسانی جهت همسو سازی اشکال مختلف سرمایه سازمانی با یادگیری دوجانبه: (بانی و لاولر، ۲۰۰۰؛ کنگ و اسنل، ۲۰۰۹؛ کنگ و دیگران، ۲۰۰۷)



به‌طور ویژه، سرمایه سازمانی مکانیکی بر این فرض است که شرکت‌ها، اطلاعات نسبتاً کاملی در خصوص نحوه ارتباطات وجود دارد. در این مورد، مسئله مهم، تضمین پیروی افراد برای ارائه



استانداردها، حذف عدم اطمینان و افزایش قابلیت پیش‌بینی رفتارهای افراد در هنگام کار است. از این‌رو، سیستم‌های عملکرد/کنترل در قبال پرهیز از خطا یکپارچه شده‌اند (بائی و لاولر، ۲۰۰۰). نمونه اقدامات نیروی انسانی ارزیابی و پاداش‌های رفتار محور (در مقایسه با نتیجه محور)، سیستم‌های ارزیابی رفتاری خاص (مانند مقیاس‌های مشاهده‌ی رفتار) و برنامه عملکرد از بالا به پایین است.

برعکس، سرمایه ارگانیک سازمانی افراد را تشویق می‌کند تا انواع مجموعه‌های رفتاری را توسعه دهند و به‌طور انعطاف‌پذیری، آن‌ها را با شرایط ادراکی، تنظیم کنند. این فرآیندها می‌توانند به‌وسیله سیستم‌های کنترل/عملکرد پذیرش خطا حمایت شوند که اشتباهات را به‌عنوان یک محصول جانبی فرآیند یادگیری می‌شناسد. به‌جای تمرکز بر پیشگیری از خطا، سیستم‌های پذیرش خطا به افراد امکان می‌دهد تصمیم بگیرند، اهداف عملکرد خود را تنظیم کنند و تغییراتی را در شیوه عملکرد شغلشان، لحاظ کنند (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹). در حقیقت، این سیستم‌های کنترل/عملکرد تمایل دارند اختیار را افزایش دهند تا افراد قادر باشند به‌طور مؤثری با شرایط غیرعادی و استثنایی که به خلاقیت و ابتکار نیاز دارد، کنار بیایند (بائی و لاولر، ۲۰۰۰: ۲۵).

**فرضیه چهارم:** هم‌ردیفی سرمایه فکری انتفاعی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی انتفاعی منجر به یادگیری انتفاعی در سازمان می‌گردد.

**فرضیه پنجم:** هم‌ردیفی سرمایه فکری اکتشافی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی اکتشافی منجر به یادگیری اکتشافی در سازمان می‌گردد.

به‌طور کلی دو‌جانبه‌گرایانه‌ی تحمیل‌کننده یک چالش بزرگ به‌منظور همسویی داخلی و خارجی می‌باشند. بر طبق این ایده در خصوص واحدهای جداگانه با شیوه‌های تفکر متفاوت سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت داخلی را راه‌اندازی می‌نماید (سوارت و کنیه، ۲۰۱۰) و این مقوله به‌منظور تعمیق و تخصصی شدن زیاد در هر دو حوزه اکتشاف و انتفاع ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به اقدامات مدیریت منابع انسانی که تسهیل‌کننده تخصص‌گرایی اکتشاف یا انتفاع می‌باشد. در این راستا دیفلاح (۲۰۱۳) با ارائه نوع شناسی‌های تفاوت از مدیریت منابع انسانی در خصوص

دوجانبه‌گرایی چارچوبی را ارائه می‌نماید که در جدول (۴) به آن پرداخته خواهد شد.

جدول ۴: نوع‌شناسی مدل‌های مدیریت منابع انسانی (دیفلاح، ۲۰۱۳)

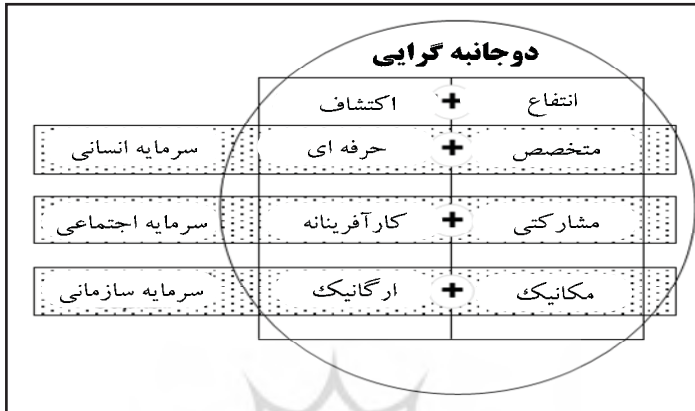
اقدامات مدیریت منابع انسانی	واحدهای انتفاعی	واحدهای اکتشافی
استخدام	برنامه‌ریزی کمی، تأکید بر روند استخدام	برنامه‌ریزی مهارت‌ها، تأکید بر فرایند انتخاب، گردش شغلی زیاد
خروج کارکنان	چانه‌زنی جمعی در مورد کوچک‌سازی گسترده، بازنشستگی زودهنگام	خروج بالا، مصاحبه خروج، اقدامات پشتیبانی‌های فردی (راه‌نمایی در شغل یابی، بازآموزی)
آموزش	بسیار نهادینه‌شده، کسب دانش فنی، کوتاه‌مدت گرا، بسیار رسمی	بسیار نهادینه‌شده، هزینه‌های حقوق و دستمزد نسبتاً بالا، مهارت‌های نرم‌افزاری، درازمدت گرا
ارزیابی	بر اساس شرح شغل، با معیارهای استاندارد (مقیاس اطلاع‌رسانی، و غیره)	بر اساس ضوابط دائمی مذاکره (دوباره) مطابق با مهارت‌های فردی (MBO)
ارتقا	بر اساس سابقه یا آزمون	بر اساس شایستگی‌های فردی و برنامه‌های حرفه شخصی
حقوق و مزایا	جداول حقوق و دستمزد مربوط به توافقات جمعی و یا طبقه‌بندی مشاغل	شایسته‌سالاری و پرداخت متغیر، انگیزه‌های فردی
زمان کار	یکنواخت، تمایز روشن بین کار و اضافه‌کار	توافقی (زمان کار انعطاف‌پذیر)
روابط حرفه‌ای	اصل نمایندگی	اصل بیان مستقیم

به‌طور کلی می‌توان گفت که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت برای سازمان‌های دوجانبه‌گرا می‌تواند تضمین‌کننده تخصص بالا در هر دو حالت یادگیری باشد. دوجانبه‌گرایی عملیات یکسان و مشابهی برای هر دو حالت یادگیری را اصل قرار نمی‌دهد اما تعامل بین آن‌ها به‌منظور دستیابی به بازار با نوآوری‌های جدید ضروری به نظر می‌رسد. همسویی داخلی با توجه به سیستم‌های مدیریت منابع انسانی متفاوت، تضمین‌کننده سیاست مدیریت منابع انسانی مشترک می‌باشد (کیس و دلری، ۲۰۰۷: ۲۱).

طرح‌های دوجانبه‌گرایانه، ساختارهای اکتشافی (مثلاً بخش تحقیق و توسعه) و انتفاعی (مثلاً تولید و بازاریابی) را از یکدیگر جدا می‌سازند. که هر واحد مجری زمینه یادگیری خود، خرده‌فرهنگ و موارد تکراری جهت تضمین تخصص‌گرایی در هر دو حالت‌های یادگیری می‌باشد (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱). واحدهای متفاوت معمولاً در مقابل یکدیگر نگهداری می‌شوند تا تخصص‌گرایی حداکثری را حفظ نمایند (اوکونر و دمارتینو، ۲۰۰۶). شکل (۶) به‌صورت آشکار نشان‌دهنده این

روابط در حوزه‌های تخصصی اکتشاف و انتفاع می‌باشد.

شکل ۷: مدل دوجانبه گرای (نگارندگان)

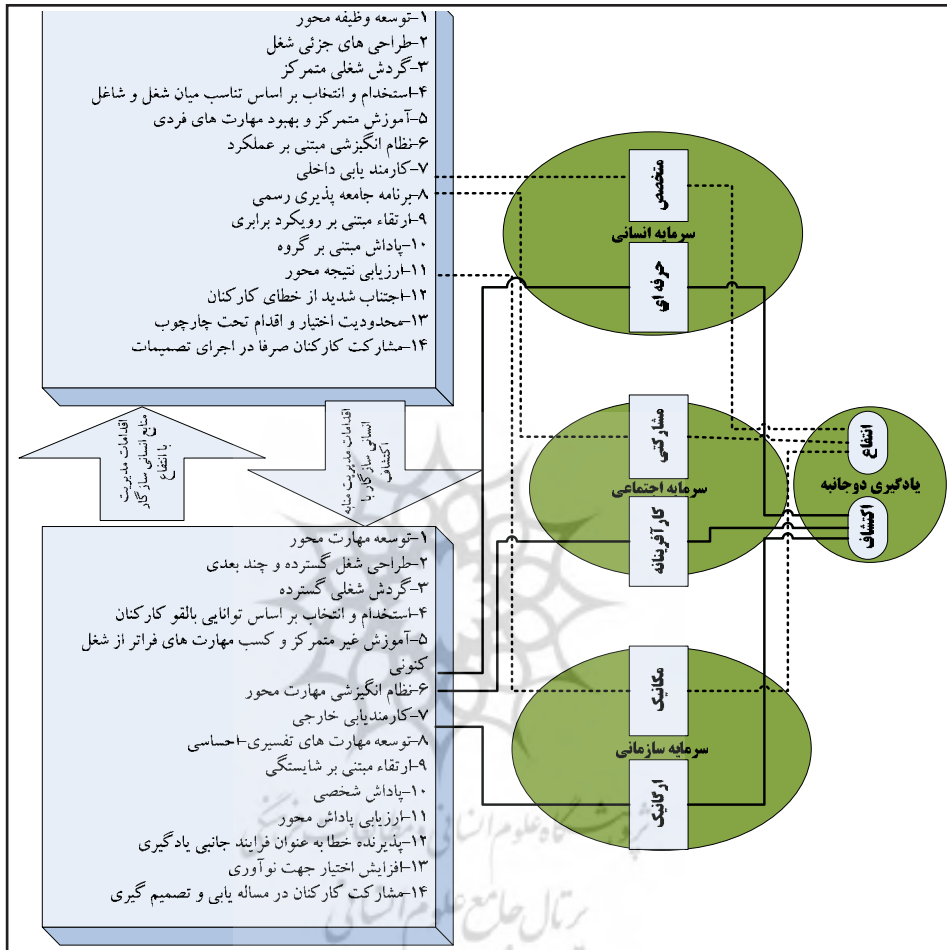


پژوهش‌ها پیرامون دوجانبه گرایی حاکی از مدیریت موفق برخی سازمان‌ها جهت ترکیب همزمان دو حالت یادگیری اکتشافی و انتفاعی می‌باشد. برخی پژوهش‌ها در حوزه دوجانبه گرایی نقش اساسی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی جهت تسهیل و کنترل فرایندهای یادگیرنده سازمانی را به‌شدت مورد تأکید قرار داده‌اند (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱).

فرضیه ششم: هم‌ردیفی سرمایه فکری دوجانبه گرا و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دوجانبه گرا منجر به یادگیری دوجانبه گرایانه در سازمان می‌گردد.

نگارندگان مقاله با مطالعه عمیق مبانی نظری موجود و ترکیب موضوعات مرتبط با مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌ی فکری و یادگیری سازمانی، به دو پیکربندی از مدیریت منابع انسانی رسیده‌اند. و اعتقاد بر این است که این مقاله و مدل ارائه‌شده و فرضیات برگرفته از مرور عمیق مبانی نظری می‌تواند کمک‌های متعدد مهمی به ادبیات مدیریت منابع انسانی می‌نماید.

شکل ۸: الگوی سازگاری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان (نگارندگان)



### نتیجه گیری و پیشنهادها

همان گونه که در ابتدای گفته شد سازمان‌های نظامی و انتظامی با توجه به تغییر ماهیت از سنتی به سمت مدرن نیاز به یک الگویی دارند تا بتوانند ضمن حفظ ارزش‌های سنتی به سمت مدرن شدن و نوآوری‌های بنیادی نیز گام بردارند. منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تغییرات در سازمان‌ها شناسایی شده و مطرح هستند (سیسمسک و دیگران، ۲۰۱۱) و الگوهای دوجانبه‌گرایی مهم‌ترین رویکرد پژوهشی هستند که باهم داشتن دو رویکرد متناقض مثل مدرنیته و سنت یا اکتشاف و

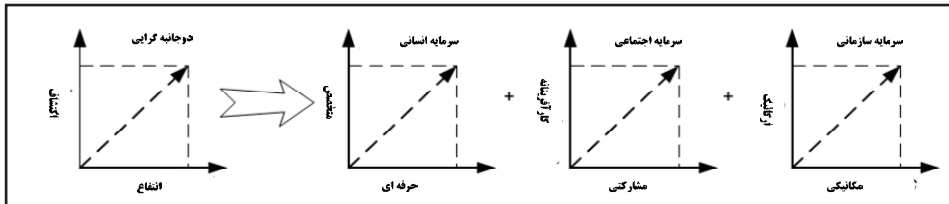
انتفاع را ممکن می‌سازند. بنابراین مدل ارائه شده در حوزه مدیریت منابع انسانی دوجانبه گرا از طرق زیر حائز اهمیت می‌باشد:

اول: درحالی که شایستگی‌های منابع انسانی، ذخائر دانش یا سرمایه‌های فکری و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ارکان اصلی تأثیرگذار بر یادگیری دوجانبه در نظر گرفته می‌شوند، تحقیقات اندکی برای شناسایی مکانیسم‌هایی که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه فکری از آن طریق به ایجاد ارزش برای سازمان کمک می‌کند، انجام شده است. این مقاله به محققین منابع انسانی کمک می‌کند تا با ایجاد یک چارچوب تئوریک از روابط ایجادکننده ارزش، در مورد ارزش بالقوه‌ی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و سرمایه فکری جهت یادگیری دوجانبه آگاهی پیدا کنند. ما با تعیین اینکه چگونه سازمان می‌تواند با آگاهی از قابلیت‌های متفاوت منابع انسانی با الگوی سرمایه فکری همسو شده و به یادگیری منجر گردد، مدل را توسعه دادیم.

دوم: اینکه، درحالی که بسیاری از محققین منابع انسانی ارتباط مثبت مدیریت منابع انسانی با مزیت رقابتی و عملکرد سازمان را مشاهده کرده‌اند، مراحل مشاهده شده در این رابطه هنوز هم به‌عنوان یک جعبه سیاه در نظر گرفته می‌شوند. ساختار ما، فرایندهایی را ترسیم می‌کند که در آنها، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، مدل سرمایه فکری را که در اصل از یادگیری سازمانی، نوآوری و قابلیت‌های پویایی که به بهبود عملکرد شرکت کمک می‌کنند، تسهیل می‌کند. بنابراین، این مقاله یک کلید احتمالی برای باز کردن جعبه سیاه مدیریت منابع انسانی در حوزه دوجانبه گرایی، فراهم می‌کند.

همچنین، این مقاله به کشف خصوصیات چندبعدی سرمایه فکری کمک می‌کند. تاکنون، سرمایه فکری از زوایای مختلف مورد بازبینی قرار گرفته است ولی نگاه دوجانبه گرایانه به موضوع سرمایه فکری به‌عنوان یکی از شروط لازم و نه کافی برای بسط دوجانبه گرایی در سازمان می‌باشند. ما اشکال ویژه‌ای از سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی را برای همسوسازی با یادگیری دوجانبه مورد بررسی قرار دادیم. شکل شماره ۹ به‌وضوح این مسئله را نشان داده است.

شکل ۹: اجزاء سرمایه فکری جهت همسویی با دوجانبه‌گرایی (نگارندگان)



چارچوب مفهومی ما در این مقاله (شکل شماره ۸)، پتانسیل‌های فراوانی برای تحقیقات آینده ارائه می‌کند. تمرکز اولیه‌ی اکثر مقالات مدیریت منابع انسانی، تمرکز خود را بر نگاهی یکسان به واحدهای مختلف درون سازمان معطوف داشته‌اند. درحالی‌که در اینجا به توجه به تئوری‌های ارائه‌شده، اقدامات مختلف منابع انسانی برای واحدهای متفاوت را پیشنهاد می‌نماید. لذا پیشنهاد می‌گردد با توجه به ضرورت و نیاز سازمان‌ها به تولید ایده‌های جدید و نوآوری در خدمات و محصولات و استفاده از این نوآوری‌ها هر دو حالت یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم باهم مدنظر قرار دهند تا از گیر افتادن در تله‌های موفقیت و شکست که بقاء و موفقیت سازمان‌ها را دچار آسیب می‌سازد، اجتناب نمایند (گوتل و دیگران، ۲۰۱۱) و سازمان‌ها و مسئولین سازمان‌ها یعنی مدیران و فرماندهان به ابعاد مدل توجه نموده و با توجه به محیطی که در آن مشغول هستند استراتژی و آینده سازمان را بر این اساس انجام دهند.

## منابع

### منابع فارسی

- احمدوند، محمد و روحانی، احمد. (۱۳۸۶). به سوی پلیس دانش محور. فصلنامه دانش انتظامی، ۹(۲)، ۸۷-۱۰۷.
- اختر محقق، مهدی. (۱۳۸۵). سرمایه اجتماعی. انتشارات اختر، چاپ اول: تهران.
- الوانی، سید مهدی؛ ناطق، تمهینه؛ فراحی، محمد مهدی. (۱۳۹۰). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۵)، ۷۰-۳۵.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۵). تئوری سازمان، ساختار، طراحی و کاربردها. (الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، مترجمان)، نشر ممتاز (نشر اثر اصلی، ۱۹۴۳): تهران.

### منابع لاتین

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717

- Argyris, C. and Schon, D. (1998). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83.
- Bae, J. and Lawler, J. (2000). 'Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy'. *Academy of Management Journal*, 43, 502-17.
- Benner, M. J. and Tushman, M. L. (2012). "Exploration, exploitation, and process management: The productivity dilemma revisited". *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Bierly, P. E. III, & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-513
- Bunderson, J. S. and Sutcliffe, K. M. (2002). 'Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: process and performance effects'. *Academy of Management Journal*, 45, 875-93.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1720-1735.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (2009). 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation'. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). 'An organizational learning framework: from intuition to institution'. *Academy of Management Review*, 24, 522-37.
- Dhifallah, S. (2013). "Human resources management in service of ambidextrous organizations". *International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1*, pp. 16-23
- Doorewaard, H. and Meihuizen, H. (2000). 'Strategic performance options in professional service organisations'. *Human Resource Management Journal*, 10, 39-57.
- Dougherty, D. (2012). 'Interpretative barriers to successful product innovation in large firms'. *Organization Science*, 3, 179-202.
- Eisenhardt, K. M. and Sull, D. N. (2001). 'Strategy as simple rules'. *Harvard Business Review*, 79, 106-16
- Farjun, M. (2010). "Beyond dualism: Stability and change as a dualism". *Academy of Management Review*, 35(2): 202-225.
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003). 'Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change'. *Administrative Science Quarterly*, 48, 94-118.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and me of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Grant, R. M. (2006). 'Toward a knowledge-based theory of the firm'. *Strategic Management Journal*, 17, 109-22.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. and Shalley, C. E. (2013). "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*, 49: 693-706
- Guthrie, J. P. (2001). 'High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand'. *Academy of Management Journal*, 44, 180-90.
- Guttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-171
- Güttel, W.H., Garaus, C. Konlechner, S., Lackner, H. and Müller, B. (2011): "Heads in the Clouds Feet

- on the Ground: A Process Perspective in Organizational Ambidexterity". Working Paper 2011. Johannes Kepler University Linz, Austria.
- He, Z.-L. and Wong, P.-K. (2004). "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis". *Organization Science*, 15: 481-494
- Helfat, C. E. (1997). 'Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D'. *Strategic Management Journal*, 18, 339-60.
- Holmqvist, M. (2009). Comparing the organization: A new prescription for the learning organization? *Management Learning*, 40(3), 275-287.
- Hubert Lackner, Wolfgang H. Güttel, Christian Garaus, Stefan Konlechner and Barbera Müller. (2011): "Different Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems" DRUID Working Paper No. 11-10
- Im, G., & Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships (IORs). *Management Science*, 54(7), 1281-1296.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811
- Kang, S.-C., Morris, S. S. and Snell, S. A. (2007). 'Relational archetypes, organizational learning and valuecreation: extending the human resource architecture'. *Academy of Management Review*, 32, 236-56
- Kang ,Sung-Choon and Snell ,Scott A. (2009)."Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management". *Journal of Management Studies* 46: 1 January 2009
- Kang, S. and Snell, S. A. (2009). "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management". *Journal of Management Studies*, 46: 65- 92.
- Katila, R. and Ahuja, G. (2002). 'Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction'. *Academy of Management Journal*, 45, 1183-95
- Kepes, S. and Delery, J. E. (2007). "HRM systems and the problem of internal fit". In P. C. Boxall, J. Purcelland, & P. M. Wright (Eds.). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford [et al.]: Oxford Univ. Press, pp. 385-404.
- Lavie, D., Stettner, U. and Tushman, M.L. (2010): "Exploration and Exploitation Within and Across Organizations". *The Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993). "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*. 14: 95-112.
- Leonard-Barton, D. (2012). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development". *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. (2004). 'The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management Review*, 24, 31-48
- Litrico, J.-B., & Lee, M. D. (2008). Balancing exploration and exploitation in alternative work arrangements: A multiple case study in the professional and management services industry. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 995-1020.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2: 71-87.



- Miller, K. D., Zhao, M., & Calantone, R. J. (2006). Adding interpersonal learning and tacit knowledge to March's exploration-exploitation model. *Academy of Management Journal*, 49(4), 709-722
- O'Connor, G. C. and DeMartino, R.(2006). "Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms". *The Journal of Product Innovation Management*, 23: 475-497.
- Prange, C. & Schlegelmilch, B. B. (2010). Heading for the next innovation archetype? *Journal of Business Strategy*, 31(1), 46-55.
- Probst, G., and Raisch. S.(2005). "Organizational crisis: The logic of failure". *Academy of Management Executive*, 19: 90-105
- Puhan, T-X. (2008). Balancing exploration and exploitation by creating organizational think tanks. Wiesbaden, Germany: Gabler Edition Wissenschaft.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Shane, S. (2000). 'Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities'. *Organization Science*, 11, 448-69
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. and Souder, D. (2009). "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". *Journal of Management Studies*, 46: 864-894.
- Stata, R. (1989). 'Organizational learning – the key to management innovation'. *Sloan Management Review*, 30, 63-74.
- Subramaniam, M. and Youndt, M. A. (2005). 'The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities'. *Academy of Management Journal*, 48, 450-63.
- Swart, J. and Kinnie, N. (2010). "Organizational learning, knowledge assets and HR practice in professional service firms". *Human Resource Management Journal*, 20: 64-79.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740.
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718-739
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Research notes and commentaries exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S & P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231..
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organization learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Wright, P.M. and Snell, S.A.(2012). "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management". *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772