

## ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان

رضا طهماسبی\*، اعظم میرزمانی\*\*، مجتبی برومند\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۸

### چکیده

بسیاری از پژوهشگران، با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع، اذعان نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی سازمان است. با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی، اتکا بر مزیت‌های فعلی نمی‌تواند موفقیت سازمان در آینده را تضمین نماید. با توجه به نقش منابع انسانی در حفظ و ارتقای رقابت‌پذیری سازمان‌ها و همچنین اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در دوستوانی سازمان‌ها، مدیران باید چهارچوب و برنامه مشخص برای استفاده از این منبع مهم را در اختیار داشته باشند. در این پژوهش ما به دنبال ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان می‌باشیم. روش تحقیق پژوهش حاضر، مطالعه موردی و شیوه تحلیل داده‌ها، تحلیل تم است. ابزار گردآوری داده مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه است که با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند و گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام‌شده طبق تحلیل تم، ۴۷ مؤلفه جهت چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دوستوان ساختاری و ۲۷ مؤلفه جهت چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دوستوان زمینه‌ای ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی؛ دوستوانی؛ دوستوانی زمینه‌ای؛ دوستوانی ساختاری

rtahmasebi@ut.ac.ir

mirzaman@ut.ac.ir

mjboromand@ut.ac.ir

\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه تهران، نویسنده مسئول:

\*\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه تهران

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

تلاطم و تغییر، مشخصه اصلی محیط اقتصادی امروز سازمان‌هاست. این سؤال‌ها مطرح است که چگونه برخی شرکت‌ها قادرند برای دهه‌ها و حتی قرن‌ها به بقا و رشد خود ادامه دهند و برخی دیگر نمی‌توانند (گاپتا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۹۴). در فضای به‌شدت رقابتی امروز، تنها سازمان‌های با عملکرد برتر به اهداف خود دست می‌یابند. امروزه با توجه به توسعه و تنوع محصولات و خدمات شرکت‌ها و نیز رقابت شدید در بازارهای هدف، موفقیت نهایی و حتی گاهی بقای سازمان‌ها منوط به توانایی سازمان‌ها در استفاده از قابلیت‌های موجود و کشف فرصت‌های جدید است تا بتواند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کند. سازمان‌ها باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر بوده تا هم تهدیدات غیرقابل‌پیش‌بینی و هم فرصت‌های پیش‌رو را مدیریت نمایند. از ویژگی‌های مهم سازمان‌های موفق در عصر حاضر، دوسوتوانی سازمانی است. دوسوتوانی سازمانی به قابلیت تحقق هم‌زمان اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از قابلیت‌های فعلی در سازمان اشاره دارد. یافته‌های برخی محققان نشان می‌دهد نظام‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند زمینه‌ای را فراهم آورد تا سازمان‌ها به دوسوتوانی نائل شوند (پتل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۳۱).

بسیاری از پژوهشگران با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع، اذعان نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی می‌باشد (رایت<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۹۹۸: ۷۵۸). با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی، اتکا بر مزیت‌های فعلی نمی‌تواند موفقیت در آینده را تضمین نماید. سهم مدیریت منابع انسانی در رقابت‌پذیری سازمان از بحث‌های جاری در ادبیات منابع انسانی بوده است (هوانگ و کیم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳: ۹۲۵). با جهانی‌تر و پویاتر شدن محیط‌های سازمانی، رهبران باید بین ایجاد نوآوری و اجرای کارآمد، توازن ایجاد نمایند. پژوهشگران به دنبال بررسی این مسئله‌اند که چگونه شرکت‌ها از مدیریت منابع انسانی برای توازن تنش بین

1. Gupta  
2. Patel  
3. Wright  
4. Huang & Kim

ثبات و تغییر، استفاده می کنند (کنگ و اسنل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۶۶؛ سوارت و کینیه<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۶۴). اصطلاح دوسوتوانی<sup>۳</sup> برای اولین بار توسط دانکن<sup>۴</sup> در سال ۱۹۷۶ مطرح شد. دانکن دیدگاه ساختاری به این مفهوم داشت و ساختار دوگانه را برای شرکت هایی که به سمت نوآوری حرکت می کنند، پیشنهاد داده بود؛ یک ساختار برای توسعه نوآوری یعنی تحقیق برای نوآوری و دیگری برای پیاده سازی فعالیت های نوآورانه یعنی بهره برداری نوآوری. پس از دانکن، مارچ<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) دوسوتوانی را پیش هم قرار گرفتن دو مفهوم اکتشاف<sup>۶</sup> و بهره برداری<sup>۷</sup> تعریف نمود. سازمانی که به طور هم زمان نوآوری (اکتشاف) و نگهداری فعالیت ها (بهره برداری) را انجام می دهد، سازمان دوسوتوان، اطلاق می شود (بنر و تاشمن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳: ۲۴۲). اکتشاف به جستجو و دستیابی به دانش جدید در قلمروهای بیرونی سازمان و بهره برداری به پالایش و استفاده از دانش موجود در قلمروهای داخلی سازمان اطلاق می شود (سوزوکی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳: ۲۹۴). توانایی سازمان در بهره برداری سودآور از دارایی های موجود و همچنین اکتشاف فناوری ها و جذب بازارها و فرصت های جدید برای موفقیت یک سازمان در محیط های به شدت در حال تغییر، ضروری است. دوسوتوانی سازمانی به دو حالت دوسوتوانی ساختاری و زمینه ای به انجام می رسد. دوسوتوانی ساختاری<sup>۱۰</sup> از طریق راه اندازی واحدهای مجزا که هر واحد به صورت جداگانه خاص اکتشاف و بهره برداری هستند، تحقق می یابد (اسمیت و تاشمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵: ۶۱۵). در مقابل، دوسوتوانی زمینه ای<sup>۱۲</sup> به وسیله ایجاد عرصه ای ایجاد می شود که در آن گروه ها و کارکنان به صورت مستقل تصمیم می گیرند که چقدر زمان و تلاش در فعالیت های اکتشاف و بهره برداری به کار بگیرند. (گاتل و کلنچر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹: ۱۵۹).

1. Kang & Snell
2. Swart & Kinnie
3. Ambidexterity
4. Duncan
5. March
6. Exploration
7. Exploitation
8. Benner & Tushman
9. Suzuki
10. Structural ambidexterity
11. Smith & Tushman
12. Contextual ambidexterity
13. Güttel & Konlechner

دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان نوع خاصی از نظام‌های کاری با عملکرد بالا<sup>۱</sup> مورد توجه قرار می‌گیرد که انجام هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری جهت رسیدن به کارایی و انعطاف‌پذیری را تسهیل می‌کند (گارائوس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۶۵). دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به توانایی مدیریت منابع انسانی در جهت اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان منابع انسانی اطلاق می‌شود. برای اینکه یک سازمان دوسوتوان شود، نیاز است مدیریت منابع انسانی هم دوسوتوان شود. سازمان‌هایی که دنبال دوسوتوانی هستند، تصدیق می‌کنند که کارکنان آنها مهم‌ترین منبع برای موفقیت در فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری هستند (الکرداوی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۸۰). برای مواجهه با رقابت گسترده در محیط‌های تجاری، سازمان‌ها به تجدید منابع انسانی خود از طریق بهره‌برداری از استعدادها موجود و همچنین کشف استعدادهای جدید، نیاز دارند (کیتاپسی و سلیک، ۲۰۱۴: ۸۲۹).

نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک بخش از ساختار سازمانی، چهارچوب مبتنی بر قانون ارائه می‌کند که به‌عنوان ابزار قوی برای هدایت، حکومت و کنترل رفتار یادگیری و عملیاتی کارکنان برای دستیابی به اهداف شرکت، عمل می‌کند (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹: ۷۵). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد پذیرش نظام‌های منابع انسانی که توانایی، انگیزش و فرصت‌های ترفیع را افزایش می‌دهد، به نتایج عملکردی مطلوب، منجر می‌شود (گارائوس و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۵۸). درحالی‌که، پژوهش‌ها در این زمینه، دیدگاه‌های متنوعی را بررسی و مطرح نموده است، جریانی مهم شکل گرفته است که بر نقش منابع انسانی و نظام‌های آن در گسترش دوسوتوانی، تمرکز می‌کند. به‌رغم محبوبیت فراوانی که مفهوم دوسوتوانی در این چند سال اخیر به‌دست آورده است، توضیحات کافی درخصوص چگونگی کمک کردن مدیریت منابع انسانی به شرکت‌ها برای به‌دست آوردن دوسوتوانی سازمانی، وجود ندارد (ترنر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۲۵). همچنین بررسی پژوهش‌ها نشان می‌دهد، درباب نقش منابع انسانی در ساختارهای دوسوتوان،

1. High-performance work systems
2. Garaus
3. Alkerdawy
4. Turner

پژوهش‌های مختصری انجام شده است، در این جریان از پژوهش‌ها به چهارچوب منسجم منابع انسانی برای عمل به دوستوانی اشاره ننموده‌اند.

سازمان مورد مطالعه این پژوهش از جمله سازمان‌های با فناوری بالا در کشورمان می‌باشد. این سازمان از جمله سازمان‌هایی است که در حوزه الکترونیک و مخابرات، پروژه‌های گسترده تحقیقاتی و تبدیل این پروژه‌ها به محصولات با فناوری بالا در برنامه کاری خود دارد. با توجه به فعال بودن این سازمان در هر دو حوزه تحقیقات و هم تجاری‌سازی آن، توجه هرچه بیشتر مدیران این مجموعه را با کارکردهای دوستوانی و مدیریت منابع انسانی طلب می‌کند. این سازمان در برخی زیرمجموعه‌های خود با چالش‌هایی از نوع اکتشاف و بهره‌برداری مواجه بوده است که حاکی از موارد ذیل می‌باشد:

- متفاوت نبودن نظام ارزیابی عملکرد حوزه‌های تحقیقات و ستاد؛
- عدم ایجاد نظام مجزای پاداش و مزایا برای گروه‌های مختلف شغلی؛
- نقصان در حفظ و نگهداری کارکنان نخبه در حوزه‌های تحقیقات و اجرا؛
- نبود معیارهای مدون جهت استخدام منابع انسانی در حوزه‌های تحقیقات و اجرا (گزارش چاپ‌نشده چالش‌های منابع انسانی سازمان مربوطه در سال ۱۳۹۵).

با توجه به نقش دوستوانی در حفظ رقابت‌پذیری سازمان‌ها در محیط‌های تجاری و همچنین اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در دوستوانی سازمان‌ها، مدیران باید چهارچوب و برنامه مشخص برای بهره‌برداری از این منبع مهم در اختیار داشته باشند. ضمن اینکه، عدم وجود چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان، موجب سردرگمی سازمان‌ها در تحقق دوستوانی و مشکلات و چالش‌های مطرح شده برای سازمان‌های دوستوان ایجاد می‌شود. لذا حل چالش این گونه سازمان‌ها، شناسایی و مشخص نمودن چهارچوب مدیریت منابع انسانی است که هم به اکتشاف و هم به بهره‌برداری نیروی انسانی بپردازد. شناسایی چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان می‌تواند راهنمای عمل خوبی برای مدیران در محیط‌های رقابتی امروز باشد و سازمان‌ها را از رشد نامتوازن و تله‌های شکست یا موفقیت، مطلع سازد.

## ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### دوسوتوانی

اصطلاح دوسوتوانی ابتدا توسط دانکن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ مطرح شد. این اصطلاح برای توصیف تعارضات سازمان‌ها در زمان، تأکید هم‌زمان بر نوآوری طراحی برای توسعه محصول جدید و همچنین حفظ کارایی محصول موجود، استفاده شده است. دانکن این تمرکز دوگانه را، همسو<sup>۲</sup> و کارابودن مدیریت تقاضاهای روزمره و هم تطبیق‌پذیربودن<sup>۳</sup> آن با تغییرات محیط خارجی توصیف نموده است. ساختارهای سازمان با قابلیت همسوئی و تطبیق‌پذیری دوسوتوان محسوب می‌شوند (سیمسک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۷۲؛ بنر و تاشمن، ۲۰۰۳: ۲۴۲؛ دانکن، ۱۹۷۶: ۱۳).

در پژوهش‌های بعد از دانکن، مفهوم دوسوتوانی، پیش‌هم قرارگرفتن دو مفهوم اکتشافی بهره‌برداري‌است. این پیش‌هم قرارگرفتن در همه‌جا برای توصیف موقعیتی استفاده شده است که سازمان به‌طور هم‌زمان نوآوری (اکتشاف) و نگهداری فعالیت‌ها (بهره‌برداري) را انجام می‌دهد. قاعده کلی اکتشاف - بهره‌برداري توسط مارچ (۱۹۹۱) برای توصیف سازمانی به کار رفته است که به خصوصیات دوسوتوانی نائل شده بود. دوسوتوانی از توانایی انجام هم‌زمان، اکتشاف فعالیت‌های موردنیاز برای نوآوری و توسعه محصول جدید و بهره‌برداري فعالیت‌های موردنیاز برای حفظ قابلیت‌های تولید محصول یا خدمت فعلی، ناشی می‌شود (بنر و تاشمن، ۲۰۰۳: ۲۴۰). مقاله مارچ توسط تعدادی از نویسندگان، نقطه تحول انتشار ادبیات درخصوص موضوع دوسوتوانی، عنوان شده است (رایش و بیرکینشاو، ۲۰۰۸: ۳۸۰؛ نوسلا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۴۶۰).

چالش‌های دوسوتوانی که از پیگیری هم‌زمان همسوئی و انطباق‌پذیری پدید می‌آید، ناشی از کنارهم‌قرارگرفتن فعالیت‌های اکتشاف با فعالیت‌های بهره‌برداري است. بهره‌برداري را نیاز به حفظ عملیات کارا در یک بازار بالغ با هدف پاسخ به نیازهای محیط جاری، توصیف

1. Duncan
2. Aligned
3. Adaptable
4. Simsek
5. Nosella

می‌کنند (لاوریو مارتینز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۲۷). اکتشاف به فعالیت‌های مورد نیاز برای محصولات یا خدمات جدید در بازارهای نوظهور، اشاره دارد (هی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴: ۴۸۵). انجام فعالیت‌های اکتشافی، مستلزم رهایی از قید وظیفه فعلی و جستجو برای جایگزین‌هاست (آستون جونز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵: ۴۴۲). اکتشاف باتمركزیز کسب دانش جدید، خود را از بهره‌برداری که دانش موجود را پالایش می‌کند، تمیز می‌دهد. دو هدف متفاوت در سراسر ادبیات دوستوانی در کنار هم هستند و به‌عنوان مسئله بگرج اکتشاف و بهره‌برداری ذکر می‌شود (اسمیت و تاشمن، ۲۰۰۵: ۶۱۱). بهره‌برداری را عکس‌العمل‌ها به شرایط محیط جاری از طریق همسویی فناوری‌های موجود و پاسخ به نیازهای مشتریان موجود، توصیف می‌کنند. اکتشاف را به‌عنوان پاسخ به روندهای نهفته محیطی توصیف می‌نماید که نیاز به هدایت نوآوری در فناوری‌ها و بازار جدید را تحریک می‌کند (لاباکتین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۶۵۲).

## رویکردهای دوستوانی سازمانی

### دوستوانی ساختاری

دوستوانی ساختاری در سازمان از طریق پیگیری هم‌زمان و استفاده از زیرنظام‌های مجزا دنبال می‌شود. این نوع از دوستوانی نه تنها مستلزم واحدهای ساختاری متفاوت برای اکتشاف و بهره‌برداری است، بلکه مستلزم قابلیت‌ها، سامانه‌ها، مشوق‌ها، فرایندها و فرهنگ‌های مختلف است که هر کدام هماهنگی داخلی دارند. واحدهای مجزا به وسیله یک بینش راهبردی مشترک، معماری مجموعه‌ای از ارزش‌ها و سازوکارهای متصل به هدف، برای تغییر نسبت غیرمعمولی از تقسیم دارایی‌ها در کنار یکدیگر، نگه داشته شده‌اند. از این دیدگاه، کلید دوستوانی، توانایی سازمان‌ها برای جهت‌دهی و قبضه کردن فرصت‌های فعلی و آتی از طریق اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان است (اوریلی و تاشمن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۳۲۸).

1. Laureiro-Martinez
2. He et al 2004
3. Aston-Jones
4. Lubatkin
5. O'Reilly & Tushman

## دوسوتوانی زمینه‌ای

دوسوتوانی زمینه‌ای از ویژگی‌های زمینه‌ای سازمانی، ناشی می‌شود. دوسوتوانی زمینه‌ای ظرفیت رفتاری نشان‌دادن هم‌زمان همسوئی و انطباق در سراسر یک واحد کسب‌وکار است. همسوئی، به انسجام میان همه الگوهای فعالیت در بخش کسب‌وکار اشاره دارد که باهم به سمت اهداف یکسان در تلاش هستند. انطباق، به ظرفیت پیکربندی مجدد سریع فعالیت‌ها در واحد کسب‌وکار برای مواجهه با خواسته‌های در حال تغییر در محیط کار، اشاره دارد. از نظر ماهیت، توسعه چنین ظرفیت‌هایی، پیچیده، مبهم، پراکنده و نسبتاً وقت‌گیر می‌باشند (آمیت و شومیکرا، ۱۹۹۳: ۱۱۱).

نحوه پرداختن به دوسوتوانی زمینه‌ای را استفاده از فرافعالیت‌ها و طرح‌های تقویت شغلی، استفاده از مدیرانی با ویژگی‌های رفتاری پیچیده و ایجاد دیدگاهی مشترک، می‌دانند. همچنین اشاره می‌نمایند که زمینه سازمانی که ترکیبی از کشش، نظم و انضباط، اعتماد و پشتیبانی سازمانی است، می‌تواند دوسوتوانی را تسهیل کند. انتظار می‌رود سازمان‌ها بتوانند میان اجزای سخت (کوشش و انضباط در کار) و نرم (اعتماد و پشتیبانی) در زمینه سازمانی خود، تعادل ایجاد کنند. زمینه، نوع خاصی از عمل را القا نمی‌کند، بلکه یک زمینه حمایتی ایجاد می‌کند که الهام‌بخش یک فرد برای انجام هر کاری جهت رسیدن به اهداف است. بنابراین، چهارچوب، استدلال می‌کند، زمانی که زمینه حمایتی سازمان ایجاد می‌شود، افراد در هر دو اقدامات بهره‌بردارگرا (در راستای انطباق) و اقدامات اکتشاف‌گرا (در راستای همسوئی) درگیر شده و این امر به دوسوتوانی زمینه‌ای، منتهی می‌شود که افزایش عملکرد را در پی دارد (گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴: ۲۱۲).

## دوسوتوانی و مدیریت منابع انسانی

پژوهش درباره اثرات (پیامدهای) دوسوتوانی به صورت تجربی نشان داده است که عمدتاً دوسوتوانی و عوامل عملکردی مختلف، رابطه مثبتی دارند (برای مثال، هی و ونگ (۲۰۰۴)).



نظام‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک بخش از ساختار سازمانی، چهارچوب مبتنی بر قانون ارائه می‌کند که به‌عنوان ابزار قوی برای هدایت، حکومت و کنترل رفتار یادگیری و عملیاتی کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمان، عمل می‌کند (کنگ و اسنل، ۲۰۰۹: ۶۶). پژوهش هنسن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷) براساس مدل لپک<sup>۲</sup> و اسنل<sup>۳</sup> برای سازمان دوستوان زمینه‌ای و ساختاری، نظام‌های منابع انسانی ارائه کرده است. براساس این پژوهش سازمان دوستوان ساختاری به‌طور هم‌زمان بر سه نظام متکی است، از یک طرف، یک نظام منابع انسانی تعهدمحور با مؤلفه‌های اضافی از نظام منابع انسانی مبتنی بر همکاری که خلق نوآوری رادیکال و ایجاد سطح بالای انعطاف‌پذیری را تسهیل می‌کند و از طرف دیگر، نظام مدیریت منابع انسانی انطباق‌محور با برخی مؤلفه‌های جزئی از یک نظام منابع انسانی بهره‌وری‌محور، در حوزه اکتشاف عملکرد بسیار کارآمدی را ایجاد می‌کند. سازمان دوستوان زمینه‌ای شامل نظام‌های تعهدمحور و بهره‌وری‌محور به‌صورت هم‌زمان است. یک نظام کاری تعهدمحور در حوزه اکتشاف سودمند است، درحالی‌که یک نظام مدیریت منابع انسانی بهره‌وری‌محور، برای حوزه بهره‌برداری مناسب‌تر است (هنسن و همکاران، ۲۰۱۷: ۲۸).

### مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش برای رسیدن به چارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان از توسعه مدل هنسن و همکاران (۲۰۱۷: ۲۲ - ۲۱) بر مبنای نظام‌های منابع انسانی لپک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶: ۲۳۸) استفاده شده است. هنسن و همکاران برای مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری سه نظام منابع انسانی تعهدمحور مبتنی بر همکاری و انطباق‌محور و برای مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای نظام‌های منابع انسانی تعهدمحور و بهره‌وری‌محور پیشنهاد داده‌اند. برای توسعه مدل هنسن از الگوینظام‌های منابع انسانی لپک و همکاران استفاده شده است که بر این اساس، مدیریت منابع انسانی دوستوان در سه محور اصلی ۱. اقدامات توانمندساز (جذب و استخدام، آموزش و

1. Hansen  
2. Lepak and Snell  
3. Lepak

توسعه)؛ ۲. اقدامات انگیزش‌زا (مدیریت عملکرد، جبران خدمات) و ۳. اقدامات فرصت‌آفرین (مشارکت و مداخله کارکنان، طراحی شغل و کار تیمی) مورد بررسی قرار می‌گیرد.

سازمان‌ها می‌توانند مزایای سرمایه‌گذاری در منابع انسانی را به‌وسیله دقیق کردن تمرکزشان بر اقداماتی نظیر استخدام، انتخاب و آموزش که موجب بیشتر کردن مهارت کارکنان می‌شود، افزایش دهند. اقدامات منابع انسانی انگیزش‌زا نوعاً شامل تلاش‌هایی از قبیل مدیریت عملکرد توسعه‌ای و سازوکارهای ارزیابی عملکرد رسمی، جبران خدمت رقابتی، مشوق‌ها و پاداش‌های بر مبنای نتایج عملکرد گروه یا انفرادی، مزایای گسترده، ترفیحات شایسته‌محور و توسعه مسیر شغلی و امنیت شغلی باشد (جیانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲: ۱۷۸). نهایتاً اقدامات مدیریت منابع انسانی فرصت‌آفرین برای توانمندسازی کارکنان به استفاده از مهارت‌ها و انگیزاندن آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی است. طراحی شغل منعطف، گروه‌های کاری، تصمیم‌گیری و ارتباطات منظم و تلاش‌های تسهیم اطلاعات به‌طور کلی برای ارائه فرصت‌ها استفاده می‌شوند. موضوع پابرجا در ادبیات، این است که مدیریت منابع انسانی موفق باید به هدف اساسی جذب، نگهداری و انگیزش منابع انسانی در تکمیل اهداف سازمانی به‌وسیله ایجاد تناسب بین دانش، مهارت و توانایی فرد و کار، وظیفه و مسئولیت‌های مورد نیاز شغل بپردازد (پتل و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۴۳۵).

بنابراین در این پژوهش در سازمان دوسوتوان زمینه‌ای و ساختاری به دنبال شناسایی چهارچوب براساس هفت زیر سیستم جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مشارکت، طراحی شغل و تیم‌سازی مدل لپک و همکاران (۲۰۰۶: ۲۳۸) می‌باشیم.

## سؤال‌های تحقیق (اصلی و فرعی) انسانی و مطالعات فرهنگی

### ۱. چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ساختاری چگونه است؟

۱-۱. جذب و استخدام در مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ساختاری، چگونه است؟

۱-۲. آموزش و توسعه در مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ساختاری، چگونه است؟

- ۱-۳. مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری، چگونه است؟  
۱-۴. جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری، چگونه است؟  
۱-۵. مشارکت و مداخله کارکنان در مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری، چگونه است؟

- ۱-۶. طراحی شغل در مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری، چگونه است؟  
۱-۷. کار گروهی در مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری، چگونه است؟

## ۲. چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای چگونه است؟

- ۲-۱. جذب و استخدام در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟  
۲-۲. آموزش و توسعه در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟  
۲-۳. مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟  
۲-۴. جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟  
۲-۵. مشارکت و مداخله کارکنان در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟

- ۲-۶. طراحی شغل در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟  
۲-۷. کار گروهی در مدیریت منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای، چگونه است؟

## روش‌شناسی تحقیق

### نوع تحقیق

پژوهش حاضر، از نظر نوع، تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) بوده و از نظر روش‌شناسی، از نوع مطالعه موردی است. همچنین از نظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. این پژوهش در مرحله نخست به روش کیفی و با مراجعه به خبرگان سازمان مورد مطالعه به ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان می‌پردازد. در مرحله دوم جهت تعیین اعتبار چهارچوب و وضعیت سازمان مورد مطالعه، از روش تحقیق کمی بهره می‌گیرد.

## روش گردآوری اطلاعات

اطلاعات لازم در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق و پرسشنامه و گروه کانونی، گردآوری شده است.

## جامعه و نمونه‌گیری

جامعه مورد بررسی در این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان حوزه منابع انسانی به‌ویژه خبرگان حوزه منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه می‌باشند. در این پژوهش مصاحبه با خبرگان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی انجام گرفت. مصاحبه با ۲۰ نفر به‌صورت هدف‌مند برنامه‌ریزی شده بود که با انجام ۱۸ مصاحبه از افراد مذکور به اشباع نظری رسید. مشخصات فردی آنها از نظر جنس (۱۴ نفر آقا)، سن (۵۲ - ۳۴ سال با میانگین ۴۴ سال)، سابقه کار (۲۹ - ۱۱ سال با میانگین ۱۸ سال) است.

جامعه مورد بررسی در بخش کمی؛ مدیران ارشد، مدیران پروژه و میانی بالای ۱۰ سال سابقه دو سازمان از زیرمجموعه سازمان مورد مطالعه بود که با توجه به بررسی‌های محقق و اخذ نظر خبرگان به‌عنوان سازمان دوستوان ساختاری و دوستوان زمینه‌ای، مورد بررسی قرار گرفت و تعداد نمونه از طریق جدول مورگان محاسبه شد.

## روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

باتوجه به روش‌شناسی پژوهش حاضر، جهت دستیابی به اهداف مورد نظر، داده‌های مورد نیاز پژوهش از طریق مطالعه ادبیات، پرسشنامه و انجام مصاحبه و گروه کانونی جمع‌آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها از فن تحلیل تم، استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد، استفاده شد. ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده، تمامی گفتار در قالب مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی و سپس به هر کدام، یک کد اختصاص داده شد. چنین کاری

برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به‌عنوان نشانگر آنها استفاده شد. سپس براساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق، دسته‌بندی کلی تری انجام شد که به شناسایی تم‌های اصلی منجر شد. جدول ذیل، مرحله اول که شامل ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست را نمایش می‌دهد. در این مرحله در مجموع ۱۶۸ کد اولیه استخراج شد که نمونه‌هایی از کدهای اولیه استخراج شده در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه

کدگذاری اولیه	متن مصاحبه (گفتارهای کلیدی)
تأکید بر جذب نخبگان و متخصصان در حوزه تحقیقات	برای موفقیت در تحقیقات، جذب نخبگان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های معتبر به‌ویژه نیروهای فنی، اولویت اصلی است.
اعمال دقت بالا در انتخاب نیروهای تحقیقاتی	در استخدام کارکنان فنی و تخصصی معمولاً جستجوی کافی انجام می‌شود و بهترین‌ها انتخاب می‌شوند.
انتخاب کارکنان بر مبنای تطابق با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان	همگرایی کاندیداهای شغل‌های تخصصی با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان اهمیت زیادی دارد.
سرمایه گذاری وسیع بر روی نیروهای حوزه تحقیقات	برای نیروهای حوزه تحقیقات برنامه‌های متعددی جهت آموزش و توسعه و به‌روزرسانی آنها انجام می‌شود.
توجه به استعدادیابی و جانشین‌پروری	برنامه جانشین‌پروری و توسعه استعدادها به امر توسعه و رشد مدیران و کارکنان کمک می‌نماید.
آموزش محدود نیروهای اجرایی	درخصوص آموزش نیروهای اجرایی به‌صورت محدود به‌انجام می‌رسد.
ارزیابی بر مبنای شایستگی‌های کلیدی و بازخوردهای توسعه‌ای برای افراد تحقیقاتی	ارزیابی عملکرد جهت نیروهای تحقیقاتی بر مبنای شایستگی کلیدیو بازخوردهای درجهت بهبود و پیشرفت‌های پروژه انجام می‌پذیرد.
استفاده از منابع متعدد جهت ارزیابی محققان	ارزیابی کارکنان تحقیقاتی به‌صورت ۳۶۰ درجه به‌انجام می‌رسد و پیشرفت پروژه‌های مرتباً کنترل می‌شود.
ارزیابی نیروهای اجرایی مبتنی بر نظر سرپرست	از نیروهای تولیدی و اجرایی با نظر سرپرست ارزیابی صورت می‌پذیرد.
پرداخت به نیروهای تحقیقاتی بر مبنای تخصص و خلاقیت	پرداخت به نیروهای تحقیقاتی سازمان بر اساس تخصص و خلاقیت کارمند است.

ادامه جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه

کدگذاری اولیه	متن مصاحبه (گفتارهای کلیدی)
پرداخت پاداش بر مبنای پیشرفت پروژه	در خصوص نیروهای تحقیقاتی میزان پیشرفت در پروژه تحقیقاتی و برای نیروهای اجرایی میزان پیشرفت تولید و فروش صنعت‌ها جهت پرداخت کارانه لحاظ می‌شود.
تأکید زیاد بر منافع کارکنان محقق	سایر صور جبران خدمات که برای نیروهای تحقیقاتی و اجرایی مرسوم است، شامل پاداش‌های نقدی و غیرنقدی، ارشدیت، بورس‌های تحصیلی و تخصیص خانه سازمانی و غیره است.
مشارکت زیاد کارکنان حوزه تحقیقات در سازمان	مشارکت و تسهیم اطلاعات در حوزه تحقیقات با توجه به نیاز به خلق نوآوری اهمیت زیادی دارد.
نظام تعهدی و حل مسائل از طریق مدیریت	در صورت ایجاد تعارض و اختلاف، مدیر گروه مربوطه مسئول حل چالش مربوطه است.
وجود چهارچوب‌های غیراتحادیه‌ای برای کارکنان تحقیقات	کارکنان تحقیقات در اتحادیه‌های کارگری عضویت ندارند.
غنی‌سازی شغل کارکنان تحقیقاتی	نیروهای حوزه تحقیقاتی از اختیار و مشارکت در تصمیم‌سازی برخوردار می‌باشند.
توسعه شغلی کارکنان تحقیقاتی	تنوع وظایف و مسئولیت‌ها در شغل‌های تحقیقاتی به وفور مشاهده می‌شود.
گستره وسیع گروه‌های پروژه در حوزه تحقیقات	کار گروهی و پروژه‌ای در حوزه تحقیقات با توجه به نیاز به تشریک مساعی اهمیت زیادی دارد.
وجود گروه‌های حل مسئله در حوزه تحقیقات	حل مسائل کیفی و کار در گروه‌های حل مسئله در حوزه تحقیقات به انجام می‌رسد.
تعیین نقش‌های متنوع کارکنان در گروه	نقش‌های مختلف در پروژه برای کارکنان حوزه تحقیقات تعیین می‌شود.
مشارکت زیاد کارکنان حوزه تحقیقات در سازمان	مشارکت و تسهیم اطلاعات در حوزه تحقیقات با توجه به نیاز به خلق نوآوری اهمیت زیادی دارد.

در این مرحله، براساس تمامی مفاهیم شناسایی شده در مرحله قبل، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که به شناسایی تم‌ها در هر زیرنظام منابع انسانی منجر شد. جدول شماره ۳ الی ۹ کدهای سطح دوم را نمایش می‌دهد.

جدول ۳. تم‌های زیرمجموعه جذب در سازمان دوستوان ساختاری

ردیف	تم‌ها	نشانه‌گر کد
۱	تأکید بر نوآوری و خلاقیت به‌عنوان معیار جذب نیروهای تحقیقاتی	PA11,PA12,PA14
۲	اعمال دقت زیاد و همچنین استفاده از کانون‌های ارزیابی برای جذب نیروهای تحقیقاتی	PA2, PA9,PA18
۳	تأمین و ارتقا از داخل نیروهای تحقیقاتی	PA4,PA19
۴	تأکید بر جذب متخصصان و نخبگان در حوزه تحقیقات	PA1,PA12
۵	تأکید بر تجربه و کارایی به‌عنوان معیار جذب نیروهای اجرایی	PA6,PA7
۶	استفاده از آزمون‌های استخدامی و مصاحبه برای جذب نیروهای اجرایی	PA13,PA15
۷	تأکید بر جذب افراد متخصص کارآمد در حوزه اجرایی	PA17,PA21
۸	استفاده از دانش متخصصان برون‌سازمانی حوزه تحقیقات به‌صورت پیمانکاری	PA16,PA22
۹	برون‌سپاری کارهای رایج و فاقد ارزش افزوده در حوزه اجرایی به نیروهای برون‌سازمانی	PA5,PA8,PA10

جدول ۴. تم‌های زیرمجموعه آموزش و توسعه در سازمان دوستوان ساختاری

ردیف	تم‌ها	نشانه‌گر کد
۱	گستره وسیع و تنوع آموزش و توسعه برای نیروهای تحقیقاتی	PA23,PA24,PA27
۲	تأکید بر توسعه شایستگی‌ها و خلاقیت نیروهای تحقیقاتی	PA26,PA32
۳	سرمایه‌گذاری روی نیروهای کلیدی حوزه تحقیقات	PA28,PA29
۴	گستره محدود آموزش نیروهای اجرایی	PA25,PA34
۵	در نظر گرفتن دوره‌های کاربردی و عملیاتی برای نیروهای اجرایی	PA31,PA35
۶	تأکید بر آموزش مهارت‌ها و فن‌ها به نیروهای اجرایی	PA30,PA33

جدول ۵. تم‌های زیرمجموعه ارزیابی عملکرد در سازمان دوستوان ساختاری

ردیف	تم‌ها	نشانه‌گر کد
۱	استفاده از چهارچوب‌های مبتنی بر منابع متعدد در ارزیابی کارکنان حوزه تحقیقات	PA38,PA53
۲	نظام شایستگی‌محور و مبتنی بر بازخوردهای توسعه‌ای نظام ارزیابی کارکنان حوزه تحقیقات	PA37,PA43
۳	تأکید بر نتایج بلندمدت نظام ارزیابی عملکرد کارکنان متخصص	PA41,PA47
۴	استفاده از نظام توزیع اجباری در ارزیابی نیروهای اجرایی	PA40,PA46
۵	استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد برای ارزیابی نیروهای اجرایی	PA49,PA43
۶	کوتاه‌مدت و فردمحور بودن ارزیابی کارکنان حوزه اجرایی	PA44,PA45
۷	ارزیابی نیروهای اجرایی مبتنی بر نظر سرپرست	PA36,PA39
۸	ارزیابی نیروهای اجرایی مبتنی بر نظام مقایسه با استاندارد	PA50,PA51

**جدول ۶. تم‌های زیرمجموعه جبران خدمات در سازمان دوسوتوان ساختاری**

ردیف	تم‌ها	نشانه کد
۱	پرداخت بر مبنای تخصص و خلاقیت به نیروهای تحقیقاتی	PA66,PA60,PA73
۲	پرداخت به نیروهای تحقیقاتی مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی	PA54,PA67
۳	تأکید زیاد بر مزایای مالی و غیر مالی کارکنان تحقیقاتی	PA53,PA58,PA59
۴	پرداخت مبتنی بر بازار جهت نیروی موقت پیمانکار دانشی	PA55,PA70
۵	پرداخت به نیروهای اجرایی بر مبنای ارشدیت	PA61,PA64
۶	پرداخت به نیروهای اجرایی بر مبنای شغل و مسئولیت	PA65,PA72
۷	پرداخت‌های متغیر بر مبنای پیشرفت فروش یا تولید برای نیروهای اجرایی	PA68,PA69
۸	پرداخت قطعه‌مزدی یا کارمزدی به نیروهای موقت حوزه اجرایی	PA56,PA57

**جدول ۷. تم‌های زیرمجموعه مشارکت در سازمان دوسوتوان ساختاری**

ردیف	تم‌ها	نشانه کد
۱	مشارکت و تسهیم اطلاعات نیروهای تحقیقات در سازمان	PA77,PA74
۲	نظام تعهدی و حل مسائل از طریق مدیریت	PA78,PA76
۳	وجود چهارچوب‌های غیر اتحادیه‌ای برای کارکنان تحقیقات	PA74,PA80
۴	وجود چهارچوب‌های غیر اتحادیه‌ای برای کارکنان اجرایی	PA72,PA79
۵	مشارکت حداقلی نیروهای اجرایی	PA71,PA75
۶	حل مسائل نیروهای اجرایی از طریق سرپرست	PA78

**جدول ۸. تم‌های زیرمجموعه طراحی شغل در سازمان دوسوتوان ساختاری**

ردیف	تم‌ها	نشانه کد
۱	غنی‌سازی شغل کارکنان تحقیقاتی	PA83,PA85,PA88
۲	توسعه شغلی کارکنان تحقیقاتی	PA86,PA84
۳	جدول‌های کاری قابل انعطاف نیروهای تحقیقاتی	PA89,PA93
۴	وجود شرح شغل جامع برای حوزه اجرایی	PA87,PA91
۵	توسعه شغلی و گردش شغلی محدود در شغل‌های اجرایی	PA82,PA90
۶	دیدگاه مدیریت علمی در طراحی شغل‌های اجرایی	PA81,PA92



جدول ۹. تم‌های زیرمجموعه تیم‌سازی در سازمان دوسوتوان ساختاری

ردیف	تم‌ها	نشانهگر کد
۱	گستره وسیع گروه‌های پروژه در حوزه تحقیقات	PA97,PA98
۲	وجود حلقه‌های کیفیت و گروه‌های حل مسئله در حوزه تحقیقات	PA101,PA102,PA103
۳	نقش‌های متنوع کارکنان تحقیقات در گروه‌ها	PA105,PA107
۴	گروه‌سازی محدود در حوزه اجرایی	PA96,PA107
۵	تشکیل گروه‌های وظیفه‌ای برای مدتی کوتاه در حوزه اجرا	PA95,PA108
۶	انفرادی بودن نقش‌ها در حوزه اجرایی	PA94,PA99

### چارچوب نهایی پژوهش

سازمان‌های دوسوتوان ساختاری، به ساماندهی یک نظام منابع انسانی شامل دو نظام سازگار از اقدامات منابع انسانی برای واحدهای اکتشافی و بهره‌برداری نیاز دارند که تخصص دو گانه را ترویج می‌دهد و انتقال دانش و یکپارچه‌سازی بین این واحدها را در همسوئی با راهبرد دوسوتوان حمایت می‌کند و ثبات داخلی را در یک سطح معین مورد توجه قرار می‌دهد.

در سازمان‌های دوسوتوان زمینه‌ای، مدیریت منابع انسانی به روش‌های مختلف زمینه و محیط دوسوتوانی را ایجاد و حفظ می‌نمایند. اقدامات مدیریت منابع انسانی به سروکارداشتن با تبادل مداوم تلاش‌های روزافزون افراد در هر دو گرایش یادگیری برای حصول اطمینان از سطوح بالای اکتشاف و بهره‌برداری و جلوگیری از تک‌بعدی‌سازی تخصص‌ها نیاز دارند. تخصصی‌سازی در یک بعد یادگیری، نهایتاً به تک‌مهارتی‌شدن منجر می‌شود که این امر ضرورت ویژه‌ای دارد. از طرف دیگر، اقدامات مدیریت منابع انسانی، محیط را شکل می‌دهد، جایی که کارکنان به صورت نزدیک باهم کار می‌کنند و به وسیله اهداف و ارزش‌های مشترک هدایت می‌شوند. به منظور به دست آوردن ظرفیت کامل اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی، نظام مدیریت منابع انسانی باید با نیازهای خاص سازمان با توجه راهبرد، تناسب داشته باشد.

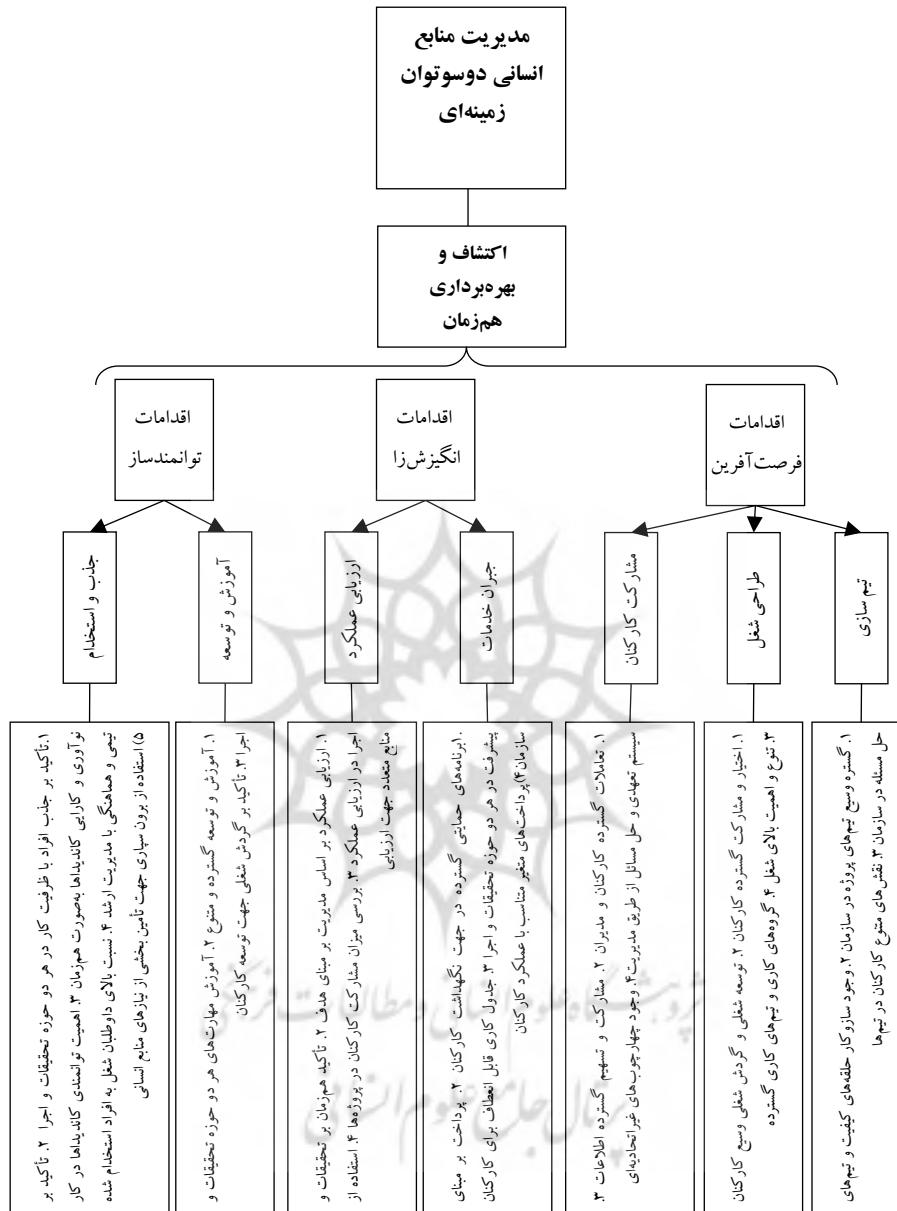
برای اعتبارسنجی چهارچوب، مفهوم‌های استخراج‌شده به صورت پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظر آنها در مورد چهارچوب استخراج‌شده در قالب طیف پنج‌گزینه‌ای

لیکرت اخذ شد. جهت بالابردن اعتبار، کدهای محوری با میانگین ۴ و بالاتر مورد قبول قرار گرفت و بقیه کدها بازمینی و اصلاح شد.

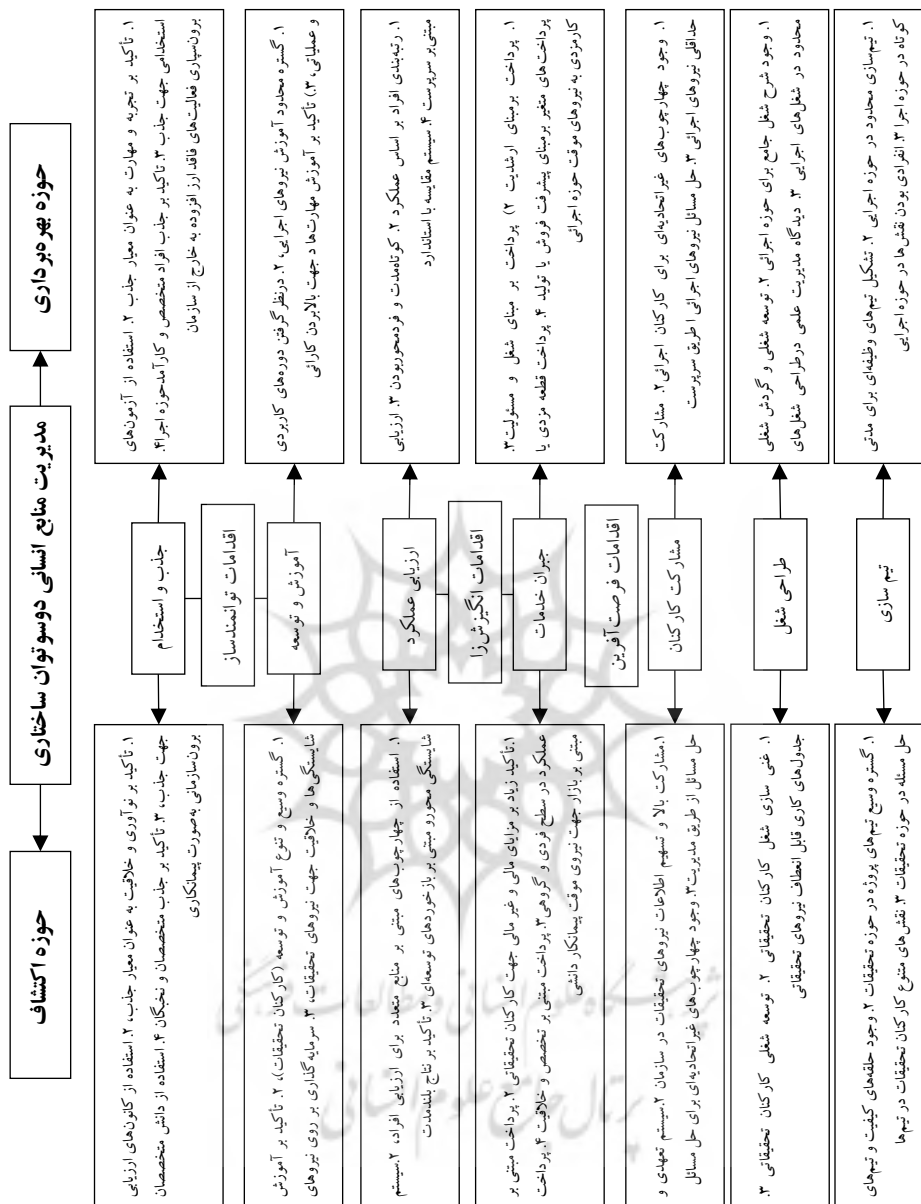
گروه کانونی به منظور اعتبارسنجی چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ساختاری و زمینه‌ای با حضور ۸ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی که در مرحله اول با آنها مصاحبه صورت گرفته بود، در سازمان مورد مطالعه به مدت ۲ ساعت برگزار شد. در این جلسه پس از ارائه کلیات چهارچوب و نتایج به دست آمده توسط پژوهشگر، نظرات خبرگان استماع شد. مهم‌ترین نظرات خبرگان به شرح ذیل است:

ابتدا پس از ارائه چهارچوب و جدول نهایی مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ساختاری و زمینه‌ای، تعداد زیادی از خبرگان به تفکیک حوزه‌های اکتشاف و بهره‌برداری نظام‌های منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ساختاری تأکید داشتند و در خصوص مدیریت منابع انسانی دوسوتوان زمینه‌ای اظهار داشتند که واژه اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان ذکر شود. لذا برای درک مناسب‌تر سازمان دوسوتوان ساختاری و زمینه‌ای و با توجه به تفاوت‌های ذاتی و ساختاری سازمان دوسوتوان ساختاری، و جدابودن حوزه اکتشاف و بهره‌برداری، نظام‌های منابع انسانی مختص حوزه اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان دوسوتوان ساختاری و زمینه‌ای تعیین و در چارچوب مربوطه، لحاظ شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. چارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان زمينه‌ای



شکل ۲. چارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری

## سنجش عملی مدل

در این مرحله برای سنجش عملی مدل تأییدشده در محیط واقعی؛ پرسشنامه‌ای که براساس چهارچوب به‌دست‌آمده استخراج شد برای بررسی چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوستوان ساختاری و زمینه‌ای در یک سازمان دوستوان ساختاری و یک سازمان دوستوان زمینه‌ای از زیرمجموعه‌های سازمان مورد مطالعه که به تشخیص و نظر خبرگان انتخاب شد، توزیع گردید. جامعه مورد بررسی در این بخش؛ سرپرستان، مدیران پروژه و کارشناسان بالای ۱۰ سال سابقه هر دوی این سازمان‌ها بود. جامعه مشمول در سازمان اول (دوستوان ساختاری) ۲۵۰ نفر و در سازمان دوم (دوستوان زمینه‌ای) ۲۸۰ نفر در نظر گرفته شد. حجم نمونه از جامعه اول براساس جدول مورگان (N= 250 , n=152) ۱۵۲ نفر و حجم نمونه از جامعه دوم براساس جدول مورگان (N= 280 , n=162) ۱۶۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه بین آنها توزیع شد. نتایج پرسشنامه‌ها نشان می‌دهد که سازمان دوستوان ساختاری مورد مطالعه درخصوص ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، وضعیت مناسبی از منظر دوستوانی ندارد و سایر ابعاد در وضعیت مناسبی قرار دارد. ارزیابی سازمان دوستوان زمینه‌ای نشان می‌دهد که این سازمان از منظر دوستوانی، وضعیت مناسبی دارد.

## نتیجه‌گیری

پس از تحلیل‌های مصاحبه‌های انجام‌شده و انجام جلسات گروه کانونی و ارائه مجدد آن به خبرگان، چهارچوب‌های ارائه‌شده برای سازمان دوستوان ساختاری و زمینه‌ای را مورد تأیید قرار داد. چهارچوب مدیریت منابع انسانی برای سازمان دوستوان ساختاری در دو محور اکتشاف و بهره‌برداری به‌صورت واحدهای ساختاری مجزا ارائه شد. در چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان ساختاری در محور اکتشاف ۲۳ مفهوم و در محور بهره‌برداری ۲۴ مفهوماً جمعاً ۴۷ مفهوم برای زیرنظام‌های منابع انسانی عنوان شد. همچنین در چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان زمینه‌ای که به‌صورت واحدهای اکتشاف و بهره‌برداری به‌صورت هم‌زمان

می‌باشند ۲۷ مفهوم برای زیرنظام‌های منابع انسانی عنوان شد.

این تحقیق با استفاده از توسعه پژوهش هنسن و همکاران (۲۰۱۷) از طریق مدل لپک و اسنل انجام شد. در پژوهش هنسن و همکاران تنها به‌طور کلی نظام‌های مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، مبتنی بر همکاری و انطباق محور ارائه شده بود، اما تحقیق حاضر براساس مدل لپک و همکاران به بررسی زیرنظام‌های منابع انسانی در هفت محور: جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و مشارکت، طراحی شغل و تیم‌سازی پرداخت.

در چهارچوب مدیریت منابع انسانی ارائه شده برای سازمان دوسوتوان ساختاری و زمینه‌ای، در ویژگی‌های زیرنظام‌های منابع انسانی، تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود. همان‌طور که در چهارچوب‌ها مشاهده می‌شود در سازمان دوسوتوان ساختاری دو واحد مجزا جهت اکتشاف و بهره‌برداری وجود دارد؛ یک واحد مجزا برای کارکنان و متخصصان اکتشاف و واحد دیگر برای کارکنان و متخصصان بهره‌برداری تجهیز و سازماندهی می‌شود. اما در سازمان دوسوتوان زمینه‌ای در یک ساختار منسجم بر اکتشاف و بهره‌برداری تمرکز می‌شود و به‌همین ترتیب در تمام زیرنظام‌های منابع انسانی، اثر خود را می‌گذارد.

بنابراین، در معیار انتخاب و جذب در سازمان دوسوتوان زمینه‌ای که فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری به‌طور هم‌زمان در سازمان به انجام می‌رسد، کارکنان در این نوع سازمان ملزم به اقدام در هر دو حالت اکتشاف و بهره‌برداری هستند. بنابراین، معیار انتخاب و استخدام، تجربه در هر دو حالت اکتشاف و بهره‌برداری است. بنابراین، کاندیداهای شغل باید توان‌بالا و ظرفیت زیاد اجرای هر دو حالت را داشته باشند. در واحدهای دوسوتوان زمینه‌ای، ماهیت نقش کارکنان به‌صورت منعطف تعریف شده است و مهارت کارکنان بیشتر عمومی است تا تخصصی. جابه‌جایی شغلی زیاد و ساختارهای کاری برمبنای پروژه، سنگ بنایی هستند که طرز فکر دوسوتوانی را تثبیت می‌کند و موجب می‌شود کارکنان در اکتشاف و بهره‌برداری خیره گردند. نظام آموزش و توسعه نیز بر همین اساس عمل می‌کند و کارکنان براساس روش‌هایی که یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری منتج گردد، آموزش می‌بینند. برای شایسته‌بودن در هر دو حالت یادگیری، افراد نیاز به

خودبهبودی مداوم در هر دو مهارت دارند و همچنین به توسعه وسیع دانش مربوط به صنعت نیاز دارند. نظام ارزیابی عملکرد در سازمان دوستوان زمینه‌ای به‌دنبال ارزیابی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های هر دو حالت اکتشافی و بهره‌بردارانه است و ارزیابی‌ها عمدتاً براساس توافق با کارکنان و مدیریت بر مبنای هدف است. یک نظام شفاف جریان خدمات و پاداش که مشوق‌هایی برای انجام اکتشاف و نیز بهره‌برداری قرار می‌دهد از جهت‌گیری دوطرفه حمایت و راهبرد دوستوانی را تثبیت می‌کند. برنامه‌های حمایتی گسترده در جهت نگهداشت کارکنان خاص و پرداخت بر مبنای پیشرفت در هر دو حوزه تحقیقات و اجرا و جدول‌های کاری قابل‌انعطاف برای کارکنان از جمله روش‌های نگهداشت کارکنان در این نوع سازمان است. در این نوع سازمان با توجه به ساختار ساده و ارتباطات نزدیک بین کارکنان و مدیران، تعاملات و مشارکت گسترده‌ای در سازمان وجود دارد و بسیاری از مسائل با تعامل و مشارکت کارکنان حل و فصل می‌شود. نقش مدیر عالی در سازمان دوستوان زمینه‌ای، توسعه زمینه سازمان برای فعالیت کارکنان در هر دو حالت اکتشاف و بهره‌برداری است. توسعه شغلی و گردش شغلی جهت ایجاد تجربه کارکنان از بخش‌های مختلف انجام می‌شود. گروه‌های پروژه و حلقه‌های کیفیت و مشارکت کارکنان در این گروه‌ها از دیگر ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان زمینه‌ای است.

معیارهای جذب و استخدام برای واحدهای اکتشافی و بهره‌بردار در سازمان دوستوان ساختاری به‌منظور استخدام نیروهای متخصص برای هر دو گرایش باید از همدیگر متفاوت باشد. در واحدهای دوستوان ساختاری ماهیت نقش کارکنان به‌وضوح تعریف شده است و مهارت کارکنان بیشتر تخصصی است تا عمومی. به‌هر حال، برای هر دو قلمرو، کارکنان بالقوه به حداقل سطح تجربه در اکتشاف و بهره‌برداری، نیاز دارند. در جذب و استخدام حوزه تحقیقات بر نوآوری و خلاقیت و در حوزه اجرایی بر تجربه و مهارت تأکید می‌شود. نظام آموزش و توسعه منابع انسانی در حوزه تحقیقات گسترده وسیعی دارد و شایستگی‌ها را در حوزه اکتشاف به روش‌های متنوعی آموزش می‌دهند و در حوزه بهره‌برداری، دوره‌های کاربردی و عملیاتی احصا و اجرا می‌شود. نظام ارزیابی عملکرد در سازمان دوستوان با توجه به ماهیت اکتشافی یا

بهره‌بردارانه بودن واحد، به شناسایی و ارزیابی شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها می‌پردازد. نظام جبران خدمات با توجه به ارزیابی‌ها از واحد اکتشاف یا بهره‌برداری و نوع گروه‌های شغلی به تخصیص پاداش و مزایا می‌پردازد. نظام مشارکت با توجه به گروه‌های شغلی و میزان دخالت مدیریت ارشد به حل و فصل مسائل سازمانی می‌پردازد. نقش مدیر عالی در سازمان دوسوتوان ساختاری ایجاد ساختار و سبک و سنگین کردن بین اکتشاف و بهره‌برداری است. طراحی شغل در حوزه تحقیقات بر مبنای غنی‌سازی، توسعه شغلی و جدول‌های کاری قابل انعطاف است و در حوزه اجرائی بر مبنای شرح شغل‌های جامع و دیدگاه مدیریت علمی طراحی شغل صورت می‌پذیرد. گروه‌سازی در حوزه تحقیقات، گستره و دامنه وسیعی دارد و برای حل مسائل و تحلیل پروژه‌ها به انجام می‌رسد و در حوزه اجرائی، گروه‌سازی محدود و با کارکردهای موقت تشکیل می‌شود.

## پیشنهادها

### پیشنادهای اجرایی:

- طرح‌ریزی مجدد نظام جذب و استخدام با توجه به فعالیت‌های اکتشاف، بهره‌برداری و در شغل‌ها با توجه به دیدگاه دوسوتوانی؛
- تدوین مدل شایستگی‌ها با توجه به نوع سازمان دوسوتوان از نظر ساختاری و زمینه‌ای و احصای شایستگی‌ها در گروه‌های شغلی؛
- واحد آموزش سازمان می‌تواند با توجه به شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مورد نیاز در سازمان دوسوتوان دوره‌های کاربردی در نظر بگیرد؛
- واحد آموزش در طرح‌ریزی دوره‌های آموزشی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را در نظر بگیرد؛
- ضعف نظام ارزیابی عملکرد هم در بیان مسئله و همچنین در تحلیل داده‌های سازمان مورد مطالعه مشهود بود. لزوم توجه به گروه‌های مختلف شغلی و طراحی نظام ارزیابی عملکرد متناسب با گروه شغلی و نوع دوسوتوانی مورد نیاز از الزامات این زیرنظام مدیریت منابع انسانی



است. شفاف شدن میزان و نحوه تأثیرگذاری نظام ارزیابی عملکرد بر مزایای دریافتی کارکنان از دیگر نکات مهم این حوزه می‌باشد.

- یکی از مسائل مهم سازمان مورد مطالعه، ضعف نظام جبران خدمات و نگهداشت منابع انسانی است. ضعف در این نظام، موجب خروج نخبگان و کارکنان کلیدی از سازمان می‌شود. در تحلیل داده‌ها مشخص شد سازمان مورد مطالعه در نظام جبران خدمات مشکلاتی دارد. پیشنهاد می‌شود سازمان با در نظر گرفتن گروه‌های شغلی در سازمان دوستوان و همچنین نوع نظام جبران خدمات در هر گروه شغلی نسبت به اصلاح و بازنگری نظام جبران خدمات خود، اقدام نماید. - از نکات مثبت سازمان مورد مطالعه رفتن به سمت کانون‌های ارزیابی و توسعه است که جهت بهبود روند آن پیشنهاد می‌شود نکات دوستوانی و نظام‌های مدیریت منابع انسانی را در این دوره‌ها مدنظر قرار بدهند.



## منابع

- صفری، علی؛ فرخی، مجتبی و صالح‌زاده، رضا (۱۳۹۴)، آسیب‌شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم شماره ۱۱۱: ۸۳-۱۰۱.
- فقیهی، ابوالحسن و آغاز، عسل (۱۳۹۰)، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی: مطالعه‌ای در نظام مدیریت منابع انسانی وزارتخانه‌های کشور، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. گزارش چاپ‌نشده چالش‌های منابع انسانی سازمان دفاعی مورد مطالعه در سال ۱۳۹۵.
- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015), Behavioural ambidexterity The impact of financial incentives on employee motivation, productivity and performance of commercial bank. **Human Resource Management**, doi:10.1002/hrm.21668.
- 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**, Vol. 9, No. 6; 2016.
- Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993), Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14: 33-46. doi:10.1002/smj.4250140105.
- Aston-Jones, G. and Cohen, J. D. (2005), An integrative theory of locus coeruleus norepinephrine function: adaptive gain and optimal performance. **Annual Review of Neuroscience**, 28: 403-450.
- Benner, M. J. and Tushman, M. (2003), Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited, **Academy of Management Review**, 28(2): 238-256.
- Duncan, R. B. (1976), **The ambidextrous organisation: Designing dual structures for innovation**, New York, North Holland.
- Gibson, C. and Birkinshaw, J. (2004), The antecedents consequences and mediating role of organisational 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, 693-706.
- Güttel, W. H. and Konlechner, S. W. (2009), "Continuously hanging by a thread: Dynamic capabilities in ambidextrous organizations". **Schmalenbach Business Review**, 71: 150-172.
- He, Z. and Wong, P. K. (2004), Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidextrous hypothesis, **Organisation Science**. 15: 481-496.
- Huang, J., & Kim, H. (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, 922-943.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012), How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, 55, 1264-1294.
- 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.

- 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. 10.1016/j.sbspro.2013.12.549.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002), Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment and human resource configurations. **Journal of Management**, 28, 517–543.
- Lepak P. D., Liao, H., Chung, Y & Harden, E. (2006), A Conceptual Review of Human Resource Management System in Strategic Human Resource Management Research, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol. 25, pp. 217–271.
- Laureiro-Martinez, D, S Brusoni, N Canessa, M Zollo (2014), Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision making performance, **Strategic Management Journal** 36: 319-338
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. and 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, 646–72.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2(1), 71-87.
- Nosella, A, Cantarello, S., Filippini, R. (2012), The intellectual structure of organisational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art, **Strategic Organisation**, 10(4): 450-465
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013), Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, Vol. 27, No. 4, 324–338.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011), Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. **California Management Review**, 53(4), 5–22.
- 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, 1420-1442.
- Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008), Organisational ambidexterity: Antecedents outcomes and moderators **Journal of Management** 34: 375-409.
- Smith, W. K. and Tushman, M. (2005), Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams, **Journal of Management Studies** 46(4): 597-624.
- Suzuki, O. (2013), Prior learning characteristics as antecedents of organizational ambidexterity: Explaining transitions across alternative learning modes in organizations. Presented at the International Conference on Organizational Learning, Washington, DC. Retrieved from [http://www.olkc2013.com/sites/organizing\\_and\\_strategic\\_management](http://www.olkc2013.com/sites/organizing_and_strategic_management) (Advances in strategic management, Vol. 28, pp. 389–424, London, England: Emerald Group.
- Swart, J. and Kinnie, N. (2010), Organizational learning, knowledge assets and HR practice in professional service firms. **Human Resource Management Journal**, 20: 64-79.
- The Human Capital Report 2016**, World Economic Forum. Switzerland.
- The Global Innovation Index 2016**, Retrieved from [www.globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org).
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013), Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, 15, 317–332.