

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان

اکبر حسن پور^{۱*}

رضا یوسفی زنوز^۲

مریم قربانی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳)

چکیده

طی دهه‌های گذشته دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان یک مبحث جدید مدیریتی مورد توجه قرار گرفته است و به توانایی سازمان در توجه هم‌زمان به دو هدف ناسازگار سازمانی یعنی بهره‌برداری و اکتشاف اشاره می‌کند؛ اما، سازمان‌ها برای دستیابی به دوسوتوانی به منابع مختلفی نیاز دارند که مهم‌ترین این منابع نیروی انسانی یا کارکنان سازمان هستند که می‌توانند سازمان‌ها را در رسیدن به هدف دوسوتوانی یاری کنند. از این‌رو، هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی-پیمایشی می‌باشد. ۲۱ عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان از ادبیات پژوهش استخراج گردید و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از دو روش دلفی فازی و ISM استفاده شده است. پرسشنامه دلفی و ISM طی دو مرحله بین ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانک‌های شهر تهران توزیع گردید که در مرحله اول پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات با روش دلفی ۷ عامل از بین ۲۱ عامل شناسایی شده حذف گردید و در نهایت ۱۴ عامل به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی شد. سپس، عوامل شناسایی شده طی پرسشنامه ISM مجدداً در اختیار مدیران و کارشناسان قرار داده شد تا به اولویت‌بندی عوامل بپردازند. بدین ترتیب، عوامل در ۸ سطح اولویت‌بندی شدند که ویژگی‌های شخصیتی که از عوامل فردی درونی است به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل و عوامل انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انگیزه بیرونی که از عوامل سازمانی ساختاری می‌باشند به‌عنوان تأثیرپذیرترین عوامل شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: دوسوتوانی سازمانی، دوسوتوانی کارکنان، اکتشاف، بهره‌برداری.

^۱ استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران (نویسنده مسئول).
a.hassanpoor@khu.ac.ir

^۲ استادیار، گروه مدیریت عملیات و فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران.

^۳ کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، ایران.

مقدمه

در دو دهه گذشته علاقه به نظریه و تحقیق در مورد دوستوانی سازمانی بیشتر بوده است یعنی توانایی برای کشف فرصت‌های جدید و درعین حال بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود (کائو و همکاران^۱، ۲۰۰۹ و تاشمن و اوریلی^۲، ۱۹۹۶). دوستوانی که برای اولین بار در تحقیقات مارچ^۳ (۱۹۹۱)، به آن پرداخته شده است، در لغت به معنای توانایی انجام هم‌زمان کار با هر دو دست است و در سطح فردی توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود و همچنین، توانایی کشف فرصت‌های جدید است. دوستوانی می‌تواند خودش را در هر سطحی از سازمان آشکار کند از کوچک‌ترین سطح سازمان تا سطح کارکنان سازمان (رایش و بیرکینی شاو^۴، ۲۰۰۸ و تورنر و همکاران^۵، ۲۰۱۳). در سطح فردی دوستوانی توسعه‌ای است که افراد، اکتشاف حوزه‌های شایستگی جدید را با بهره‌برداری از توانایی‌های موجود ترکیب می‌کنند. به‌طور خلاصه دوستوانی از آن جهت حائز اهمیت است که باعث غنی‌سازی شغل می‌شود، به این دلیل که، با ترکیب فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری و توجه هم‌زمان به داشته‌ها و یافته‌های جدید باعث معنا بخشیدن به شغل می‌شود.

هم اکتشاف و هم بهره‌برداری فعالیت‌های مرتبط با یادگیری هستند. دوستوانی کارکنان یک ساختار چندبعدی است که به جهت‌گیری رفتاری کارکنان برای ترکیب فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در یک دوره زمانی مشخص اشاره دارد (کانیلز و ولد^۶، ۲۰۱۶؛ کانگ و اسنل^۷، ۲۰۰۹؛ گیسون و بریکینشاو^۸، ۲۰۰۴).

باین‌حال، به‌منظور تعادل اکتشاف و بهره‌برداری، کارکنان ملزم به داشتن ظرفیت فکری، اجتماعی، فیزیکی، اراده، قدرت و توانایی انجام آزمایش، تحقیق و دست‌کاری قوانین و رویه‌های جدید، برای تمرکز و تفسیر محیط هستند؛ بنابراین، کارکنان ایده آل، تنها کارکنان سازمانی مطیع که قوانین و رویه‌های تنظیم‌شده را اجرا می‌کنند، نیستند. در عوض، آن‌ها همچنین باید یک کارآفرین در جستجوی قوانین و رویه‌های جدید در محیط سازمانی باشند (هلمکوئیست و اسپایسر^۹، ۲۰۱۲).

بر اساس دیدگاه رایش و بیرکینشاو، (۲۰۰۸)، توانایی افرادی که توسط یک سازمان استخدام می‌شوند دارای تأثیر کلی روی دوستوانی سازمان است. این بدان معنی است که دوستوانی کارکنان برای بقای بلندمدت سازمان ضروری است و در نتیجه انتظار می‌رود دوستوانی کارکنان به‌طور مثبت با سطح دوستوانی سازمانی ارتباط داشته باشد. برای زنده ماندن و سازگاری با تغییرات در محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها از طریق کارکنان خود باید به‌طور هم‌زمان از مزیت‌های رقابتی موجود بهره‌برداری کنند و انواع جدید را با مهارت‌های برابر کشف کنند (لوباتکین و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۶ و فلویید و لان^{۱۱}، ۲۰۰۰).

بیش‌تر سازمان‌ها در بخش بهره‌برداری که شامل توسعه راه‌حل‌های فن‌آورانه و نوآورانه برای چالش‌های جاری و آتی شناخته‌شده است، موفق هستند اما در بخش اکتشاف که پیش‌گامی در کشف و شناسایی چالش‌ها و

1. Cao et al

2. Tushman and O'Reilly

3. March

4. Raisch and Birkinshaw

5. Turner et al

6. Caniels and Veld

7. Kang and Snell

8. Gibson and Birkinshaw

9. Holmqvist and Spicer, 2012

10. Lubatkin et al,

11. Floyd and Lane

مشکلات جاری و آتی شناخته نشده و یافتن فرصت‌های فن‌آورانه جدید برای پشتیبانی و حفاظت از کسب‌وکار است ناکارآمد هستند. این مسئله برای بانک‌ها هم صدق می‌کند. به‌خصوص، به‌دنبال بحران‌های مالی سال‌های اخیر، بیشترین توجه به عملکرد بانک‌ها معطوف بوده و در این میان بیشتر از هر چیزی بر این امر تمرکز شده که بانک‌ها تا چه حد بر بهره‌برداری و اکتشاف تأکید کرده‌اند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳). بنابراین، صنایع خدماتی به‌ویژه بانک‌ها نیز ضرورت توجه به دوستوانی را درک کرده‌اند و به دنبال فهم شرایط و سازوکارهایی برای تحقق دوستوانی هستند. با این حال، این کارکنان سازمان‌ها هستند که دانش جدید را ایجاد می‌کنند و فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری را انجام می‌دهند (مینبوا و ماکلا و رویوسی^۱، ۲۰۱۲). پس یکی از این سازوکارهای تحقق دوستوانی سازمانی توجه به دوستوانی کارکنان و ارتقای آن است.

اما هرچند که دوستوانی در سطح سازمان، به‌طور گسترده مورد بحث و بررسی قرار گرفته است، مطالعات کمتری روی دوستوانی در سطح کارکنان تمرکز کرده است. مارجولین کانیلز و کارمن نگینا^۲ (۲۰۱۷)، به نقش دو عامل فرهنگی یعنی تسهیم دانش و فرهنگ توانمندسازی اشاره نموده‌اند و در پژوهش دیگری با عنوان پایه‌های شناخت اجتماعی رفتار دوستوان کارکنان و نقش حمایتی رهبری (۲۰۱۶)، تنها، یک عامل مدیریتی مانند رهبری متضاد مورد بررسی قرار گرفته است و این در حالی است اگر بانک‌ها بخواهند در جهت ارتقای دوستوانی کارکنان اقداماتی انجام دهند می‌بایست شناختی از عوامل مؤثر بر دوستوانی کارکنان داشته باشند که در پژوهش حاضر سعی شده تا همه عوامل مؤثر بر دوستوانی کارکنان شناسایی و مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. تحقیق در مورد دوستوانی کارکنان در کنار زمینه سازمانی، با احتمال زیاد، درک درستی از اینکه چگونه دوستوانی فردی کارکنان به دوستوانی کلی سازمان کمک می‌کند، به همراه می‌آورد.

از این رو پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به دو سؤال است: ۱- عوامل مؤثر بر دوستوانی کارکنان کدامند؟ ۲- اولویت‌بندی این عوامل چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دوستوانی کارکنان به‌عنوان ظرفیت رفتاری کارکنان برای هم‌ترازی و سازگاری در یک واحد سازمانی و توانایی آن‌ها برای ایجاد تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری با ویژگی‌های سازمان تعریف می‌شود (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴).

در تعریفی دیگر دوستوانی کارکنان به‌عنوان رویکرد رفتاری کارکنان به سمت ترکیب فعالیت‌های مرتبط با اکتشاف و بهره‌برداری، در یک دوره زمانی معین بیان شده است (مام، وندن بوش و ولبردا^۳، ۲۰۰۹). درحالی‌که فعالیت‌های بهره‌برداری روی فرصت‌های موجود تمرکز می‌کنند، فعالیت‌های اکتشافی روی فرصت‌های جدید متمرکز می‌باشند. در سطح کارکنان، فعالیت‌های بهره‌برداری شامل استفاده کردن از دانش و توانایی‌های کنونی برای بهبود کوتاه‌مدت کار آیی و اثربخشی است. از سوی دیگر فعالیت‌های اکتشافی شامل رفتارهایی از قبیل جستجوی محصول جدید و نوآوری فرآیند و همچنین، رفتارها و راه‌حل‌های رقابتی است. این نیازمند این است که کارکنان دانش و توانایی جدید یاد بگیرند و با رویه‌های فعلی سازگار شوند (کانیلز و ولد، ۲۰۱۶ و کانگ و اسنل، ۲۰۰۹ و گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴).

¹ . Minbaeva , Makela and Robbiosi

² .Marjolein Caniels,Carmen Neghina,Nico Schaetsaert

³ . Mom, van den Bosch, & Volberda

برای محققان، اکتشاف و بهره‌برداری اساساً دو فعالیت سازمانی مجزا می‌باشد که باید به‌طور هم‌زمان پیگیری شود تا به مزیت رقابتی و بقای طولانی‌مدت دست یابد. تعداد زیادی از تحقیقات از بهره‌برداری و اکتشاف به‌عنوان فعالیت‌های متعادل که متقابلاً اثر مثبتی دارند، الگو گرفته‌اند (سیمسک و همکاران،^۱ ۲۰۰۹). توانایی کارکنان برای پیگیری هم‌زمان هر دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری مانع از جریان انعطاف‌ناپذیر منابع، قوانین و مقرراتی می‌شود که به‌نوبه خود، مانع انجام اهداف سازمانی می‌شوند (سو و همکاران^۲، ۲۰۱۱). مارچ (۱۹۹۱)، یکی از محققانی است که اعتقاد دارد اکتشاف و بهره‌برداری فعالیت‌های یادگیری هستند. او بیان می‌کند که مسئله اساسی در اکتشاف، به آزمایش برای پیدا کردن جایگزین‌های جدید مربوط است، در حالی که مسئله بهره‌برداری، به پالایش و گسترش فرصت‌های موجود می‌پردازد. باوم، در تحقیقات خود اظهار داشت که بهره‌برداری با یادگیری که به‌وسیله بهبود تجربی، تحقیق محلی و انتخاب فرآیندهای موجود به دست می‌آید، مرتبط است. در حالی که اکتشاف با یادگیری‌ای که به‌وسیله فرآیند تنوع تصمیم‌گیری و آزمایش با بازی به دست می‌آید در ارتباط است. بنر و تاشمن^۳ (۲۰۰۲)، در تحقیقاتشان بیان کردند که اکتشاف شامل جستجو برای فرصت‌های جدید است. در حالی که بهره‌برداری به‌وسیله تحقیقات محلی با فرآیندهای منظم و فناوری سازمان‌ها اجرا می‌شود. درزمینه‌ی شناسایی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان تحقیقی در ادبیات داخلی انجام‌نشده است و بنابراین صرفاً به مقالات و تحقیقات خارجی اکتفا شده است. برای مثال مارچولین کانیلز، کارمن نگینا، نیکو شیتسرت (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای با عنوان دوسوتوانی کارکنان، نقش توانمندسازی و اشتراک دانش، به بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی خاص روی دوسوتوانی کارکنان پرداخته‌اند. این مطالعه باهدف بررسی تأثیر ساختار سازمانی حمایتی روی دوسوتوانی کارکنان انجام‌شده است. داده‌های این پژوهش با استفاده از بررسی آنلاین بین ۲۲۰ نفر از کارکنان سطح حرفه‌ای (کارکنان اداری و مدیران از ۵ بخش خدماتی بلژیک)، جمع‌آوری شده است. بدین ترتیب، تمامی مقالات داخلی و خارجی انجام‌شده درزمینه‌ی شناسایی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان استخراج گردید (جدول ۲).

روش‌شناسی تحقیق

از آن‌جاکه، هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان می‌باشد، می‌توان آن را از نظر هدف در رده تحقیقات کاربردی به حساب آورد. روش اجرای این پژوهش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانک‌های شهر تهران بودند که ۱۵ نفر به روش گلوله برفی و هدفمند انتخاب شدند. یکی از مدیران بانک ملت با توجه به شناختی که بود به‌صورت هدفمند انتخاب گردید و ایشان دو نفر را معرفی کردند و بقیه افراد به‌صورت گلوله برفی توسط افراد قبلی معرفی شدند (جدول ۱)، که جهت شناسایی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان از روش دلفی فازی تک‌مرحله‌ای و سپس جهت اولویت‌بندی این عوامل از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده شد.

1. Simsek et al

2. Su et al

3. Benner and Tushman

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سمت شغلی	فراوانی
زن	۷	کارشناسی	۸	کارشناس (۱ نفر بانک ملت - ۱ نفر بانک تجارت و ۱ نفر بانک صنعت و معدن)	۳
مرد	۸	کارشناسی ارشد	۷	رئیس و معاون دایره (۲ نفر بانک ملت، ۱ نفر بانک تجارت، ۱ نفر بانک صادرات و ۱ نفر بانک صنعت و معدن)	۵
				معاون کل (۲ نفر بانک ملت، ۲ نفر بانک صنعت معدن، ۱ نفر صادرات، ۱ نفر سپه)	۵
				مدیرکل (۱ نفر بانک ملت و ۱ نفر بانک صنعت و معدن)	۲
مجموع	۱۵	مجموع	۱۵	مجموع	۱۵

هدف از روش دلفی فازی، دسترسی به مطمئن‌ترین توافق گروهی خبرگان در مورد موضوعی خاص است که با استفاده از پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، به‌دفعات، با توجه به بازخورد حاصل از آن‌ها صورت می‌پذیرد. از سوی دیگر لازم به ذکر است مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌وسیله وارفیلد^۱ (۱۹۷۴)، مطرح شد که یک متدولوژی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک سیستم پیچیده می‌باشد. این سیستم مدل‌سازی، روشی مناسب برای تحلیل تأثیر یک عنصر بر دیگر عناصر است. این متدولوژی ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی می‌کند. به‌بیان دیگر، (ISM)، ابزاری است که به‌وسیله آن، گروه می‌تواند بر پیچیدگی بین عناصر غلبه کند.

مراحل پژوهش به این صورت بود که ابتدا عوامل اولیه مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان از ادبیات و پیشینه پژوهش استخراج گردید (جدول ۱). در مرحله دوم بر اساس عوامل شناسایی شده اولیه، پرسشنامه‌ای تنظیم شده با توزیع پرسشنامه دلفی بین ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانکی و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار EXCEL، از بین ۲۱ عامل ۷ عامل حذف گردید و ۱۴ عامل به مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان شناسایی شد. شایان توجه است که قبل از توزیع پرسش‌نامه، روایی و پایایی آن توسط ۴ نفر - کسانی که در خصوص دوسوتوانی مقاله داشتند - مورد بررسی و تأیید شد. چون در پژوهش‌های مبتنی بر مدل‌های کمی تصمیم‌گیری روایی و پایایی نظیر پژوهش‌های کمی بررسی نمی‌شود؛ و در مسیر تحلیل میزان سازگاری و اجماع نظرات مدنظر قرار می‌گیرد.

در مرحله سوم پرسشنامه ISM تنظیم و بین مدیران و کارشناسان منابع انسانی توزیع شد. از داده‌های حاصل از این گام نیز در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری ISM برای رتبه‌بندی ۱۴ عامل منتخب مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان بهره گرفته شده است.

1. Warfield

یافته‌های پژوهش

با طراحی پرسشنامه‌ای ۱۰ طیفی که از خیلی کم تا خیلی زیاد طیف‌بندی شده بود از مدیران و کارشناسان منابع انسانی خواسته شد تا نظر خود را در مورد تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده بر دوستوانی کارکنان بیان کنند. سپس با استفاده از تکنیک دلفی فازی به تحلیل داده‌های حاصل از این پرسشنامه پرداخته شد تا مهم‌ترین عوامل از بین عوامل شناسایی شده شناسایی گردند.

در تکنیک دلفی فازی برای خلق اعداد فازی مثلثی برای معیارها از حد پایین و حد بالا و میانگین هندسی نظرات مدیران و کارشناسان منابع انسانی استفاده شد. سپس عدد فازی مثلثی ایجاد شده فازی زدایی شد. غربال‌سازی نهایی با در نظر گرفتن عدد ۷,۵ بر اساس نظر مدیران و کارشناسان منابع انسانی به‌عنوان عدد آستانه، انجام شد و از میان ۲۱ عامل شناسایی شده اولیه تعداد ۱۴ عامل به‌عنوان عوامل مهم‌تر شناسایی و بقیه عوامل حذف گردید. اطلاعات حاصل از این مرحله در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- شناسایی عوامل مؤثر بر دوستوانی کارکنان

ردیف	شاخص‌ها	منابع	اعداد فازی مثلثی	Crisp	$r=7,5$
۱	خودکارآمدی عمومی	چن و همکاران ^۱ (۲۰۰۰)	(۶,۷,۹۱۴۸,۱۰)	۷,۹۴۳۲۱۲	پذیرش
۲	گرایش یادگیری	بندورا ^۲ (۱۹۹۱)	(۷,۹۳۲۳,۱۰) (۵)	۷,۷۸۸۲۶۱	پذیرش
۳	ویژگی‌های شخصیتی	ایسنک ^۳ (۱۹۶۷)	(۸,۷۹۹۸,۱۰) (۷)	۸,۶۹۹۸۹۱	پذیرش
۴	انگیزه درونی و ویژگی‌های شخصیتی	روزینگ و همکاران ^۴ (۲۰۱۱) زاچر و همکاران ^۵ (۲۰۱۴) کانیلز و ریتزچل ^۶ (۲۰۱۵) مین بوا ^۷ (۱۹۹۹)	(۶,۷,۳۷۴۲,۱۰)	۷,۵۸۲۸۴	پذیرش
۵	مالکیت روان‌شناختی	پیرس کستوا و دیرکس ^۸ (۲۰۰۱)	(۷,۳۷۴۲,۱۰) (۵)	۷,۴۱۶۱۷۳	رد
۶	تجربه و	سونیا جلالی (۲۰۱۸)	(۶,۷,۹۳۶۳,۱۰)	۷,۹۵۷۵۹۱	پذیرش

۱. Chen et al

۲. Bendora

۳. Eysenck

۴. Rosing et al

۵. Zacher et al

۶. Caniëls & Rietzschel

۷. Minbeeva

۸. Pierce Kostova and Dirks

۷	تخصص	ریگانز و همکاران ^۱ (۲۰۰۵)	(۷،۸،۶۰۶۷،۱۰)	۸،۵۷۱۱۹۲	پذیرش
۸	جو اجتماعی	لیپاک لیو چانگ و هاردن ^۲ (۲۰۰۶)	۷،۳۹۵۸،۱۰) (۴)	۷،۲۶۳۹۲۲	رد
۹	فرهنگ تسهیم دانش	لین و همکاران (۲۰۰۹)	(۵،۸،۰۹۶۷،۱۰)	۷،۸۹۷۸۴۶	پذیرش
۱۰	فرهنگ توانمندسازی	آلسوپ و همکاران ^۳ (۲۰۰۵)	۷،۹۲۲۰،۱۰) (۵)	۷،۷۸۱۳۹۴	پذیرش
۱۱	فرهنگ قبیله‌ای	کامرون و کوین ^۴ (۱۹۹۹)	(۴،۶،۹۲۷۷،۱۰)	۶،۹۵۱۸۳۲	رد
۱۲	فرهنگ ادهوکراسی	کامرون و کوین (۲۰۰۶)	(۴،۷،۴۶۴۴،۱۰)	۷،۳۰۹۶۲۶	رد
۱۳	دسترسی روان‌شناختی	کاهن ^۵ (۱۹۹۰)	(۵،۷،۱۶۷۷،۱۰)	۷،۲۷۸۴۹۱	رد
۱۴	امنیت روان‌شناختی	کاهن (۱۹۹۰)	۷،۳۹۱۹،۱۰) (۵)	۷،۴۲۷۹۷	رد
۱۵	حمایت مدیریت	کالانتون کاوسگیل و ژاو ^۶ (۲۰۰۲)	۸،۷۹۵۴،۱۰) (۷)	۸،۶۹۶۹۳۸	پذیرش
۱۶	رهبری متضاد	اسمیت و لیوایز ^۷ (۲۰۱۴) کارملی و هالوی (۲۰۰۹) گیسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)	۷،۵۳۹۲۱۱،۱۰) (۶)	۷،۶۹۲۹۰۷	پذیرش
۱۷	اثربخشی تیم‌های ارشد مدیریت	مارتل و کرول ^۸ (۱۹۹۵) تانگ چن و جین ^۹ (۲۰۱۵)	۷،۷۸۳۹،۱۰) (۵)	۷،۶۸۹۲۶۷	پذیرش
۱۸	انگیزه بیرونی	رایان و دسی ^{۱۰} (۲۰۰۰)	۷،۹۲۸۲،۱۰) (۷)	۸،۱۱۸۸۵۳	پذیرش

1. Reagans et al

2. Lipak Lio Chung and Hardon

3. Alsop et al

4. Cameron and Quinn

5. Kahn,

6. Calantone Cavusgil and Zhao

7. Smith and Lewis

8. Martell and Carroll

9. Tang Chen and Jin

10. Rayan and Deci

۱۹	انعطاف پذیری منابع انسانی	رایت و اسنل ^۱ (۱۹۹۸)	(۱۰، ۰، ۲۵۰، ۸، ۰۲۵۰)	۸،۰۱۶۶۸۴	پذیرش
۲۰	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	کافرکی و داندون ^۲ (۲۰۱۵) مونکز و همکاران ^۳ (۲۰۱۳) یاسر علی دادی تلخستانی و همکاران (۱۳۹۷)	(۱۰، ۰، ۴۸۲۲، ۸، ۰۴۸۲۲)	۸،۳۲۱۴۷۸	پذیرش
۲۱	ساختار ارگانیک	السون و همکاران (۱۹۹۵)	(۱۰، ۰، ۷، ۸۴۲۸، ۷، ۰۸۴۲۸)	۷،۷۲۸۴۷۶	رد

جهت پاسخگویی به پرسش دوم (اولویت‌بندی عوامل چگونه است؟) از فرایند تحلیل ساختاری تفسیری ISM بهره گرفته شد. در این راستا ابتدا عوامل پژوهش که از مرحله قبل به‌عنوان مهم‌ترین عوامل شناسایی گردیده بودند کدگذاری شدند که در جدول ۳ آورده شده است. سپس گام‌های فرآیند ساختاری تفسیری جهت اولویت‌بندی این عوامل انجام شدند.

جدول ۳- معرفی عوامل پژوهش

کد	نام معیار
A	تخصص
B	ویژگی‌های شخصیتی
C	انگیزه درونی و ترجیحات شخصی
D	گرایش یادگیری
E	فرهنگ توانمندسازی
F	تجربه
G	انگیزه پذیری منابع انسانی
H	انگیزه بیرونی
I	خودکارآمدی عمومی
J	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا
K	اثربخشی تیم‌های ارشد مدیریت
L	رهبری متضاد
M	فرهنگ تسهیم دانش
N	حمایت مدیریت

1. Wright and Snell

2. Cafferkey & Dundon,

3. Monks et al

تشکیل ماتریس خودتعاملی

در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ‌دهندگان تشکیل می‌دهیم برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

۱. V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.
 ۲. A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.
 ۳. X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).
 ۴. O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.
- ماتریس خودتعاملی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A		A	A	A	O	O	O	V	V	V	V	V	O	V
B			V	O	V	V	V	V	O	V	V	V	V	O
C				V	O	O	O	V	V	O	O	V	O	V
D					V	V	V	V	O	V	V	V	X	V
E						O	O	O	O	O	O	V	O	O
F							O	O	V	O	O	V	V	V
G								O	O	O	O	O	A	A
H									A	A	V	A	O	A
I										V	X	O	O	O
J											O	O	O	O
K												V	V	V
L													X	X
M														V
N														

تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد. برای این کار از قاعده زیر استفاده می‌شود:

۱. اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.
 ۲. اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.
 ۳. اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
 ۴. اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.
- ماتریس دستیابی اولیه در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵: ماتریس دستیابی اولیه

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
B	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0
C	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
D	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
F	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
J	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
L	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
M	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
N	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0

تعیین سطوح عوامل

در گام سوم مجموعه معیارهای ورودی (پیش‌نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می‌کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم. خروجی‌ها و ورودی‌ها از ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده (جدول ۵) استخراج می‌شود برای این کار، تعداد ۱ ها در هر سطر بیانگر خروجی و تعداد ۱ ها در ستون برابر ورودی هستند که برای تعیین سطوح، نتایج در جداول ۶ تا ۱۲ آورده شده است.

جدول ۶: معیارهای سطح ۱

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
A	AGHIJKLMN	ABCDM	AM	
B	ABCDEFGHIJKLMN	B	B	
C	ACDEFGHIJKLMN	BC	C	
D	ADEFGHIJKLMN	BCDFKLM	DFKLM	
E	EHLMN	BCDEM	EM	
F	DFGHIJKLMN	BCDFM	DFM	
G	G	ABCDFGKLMN	G	۱
H	HIKLMN	ABCDEFHIJKLMN	HIKLMN	۱
I	HIJKLMN	ABCDFHIK	HIK	
J	HJK	ABCDFIJKM	JK	

K	DGHIJKLMN	ABCDFHIJKLMN	DHIJKLMN	
L	DGHKLMN	ABCDEFHIKLMN	DHKLMN	
M	ADEFGHIJKLMN	ABCDEFHIKLMN	ADEFHKL MN	
N	GHKLMN	ABCDEFHIKLMN	HKLMN	

جدول ۷: معیارهای سطح ۲

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
A	AIJKLMN	ABCDM	AM	
B	ABCDEFIJKLMN	B	B	
C	ACDEFIJKLMN	BC	C	
D	ADEFIJKLMN	BCDFKLM	DFKLM	
E	ELMN	BCDEM	EM	
F	DFIJKLMN	BCDFM	DFM	
I	IJKLMN	ABCDFIK	IK	
J	JK	ABCDFIJKM	JK	۲
K	DIJKLMN	ABCDFIJKLMN	DIJKLMN	۲
L	DKLMN	ABCDEFIKLMN	DKLMN	۲
M	ADEFJKLMN	ABCDEFIKLMN	ADEFKLMN	
N	KLMN	ABCDEFIKLMN	KLMN	۲

جدول ۸: معیارهای سطح ۳ و ۴

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
A	AIM	ABCDM	AM	
B	ABCDEFIM	B	B	
C	ACDEFIM	BC	C	
D	ADEFIM	BCDFM	DFM	
E	EM	BCDEM	EM	3
F	DFIM	BCDFM	DFM	
I	IM	ABCDFI	I	
M	ADEFM	ABCDEFIM	ADEFM	3
A	AI	ABCD	A	
B	ABCDFI	B	B	
C	ACDFI	BC	C	
D	ADFI	BCDF	DF	
F	DFI	BCDF	DF	
I	I	ABCDFI	I	4

جدول ۹: معیارهای سطح ۵ و ۶

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	نام معیار
۵	A	ABCD	A	A
	B	B	ABCDF	B
	C	BC	ACDF	C
	DF	BCDF	ADF	D
۵	DF	BCDF	DF	F
	B	B	BCD	B
	C	BC	CD	C
۶	D	BCD	D	D

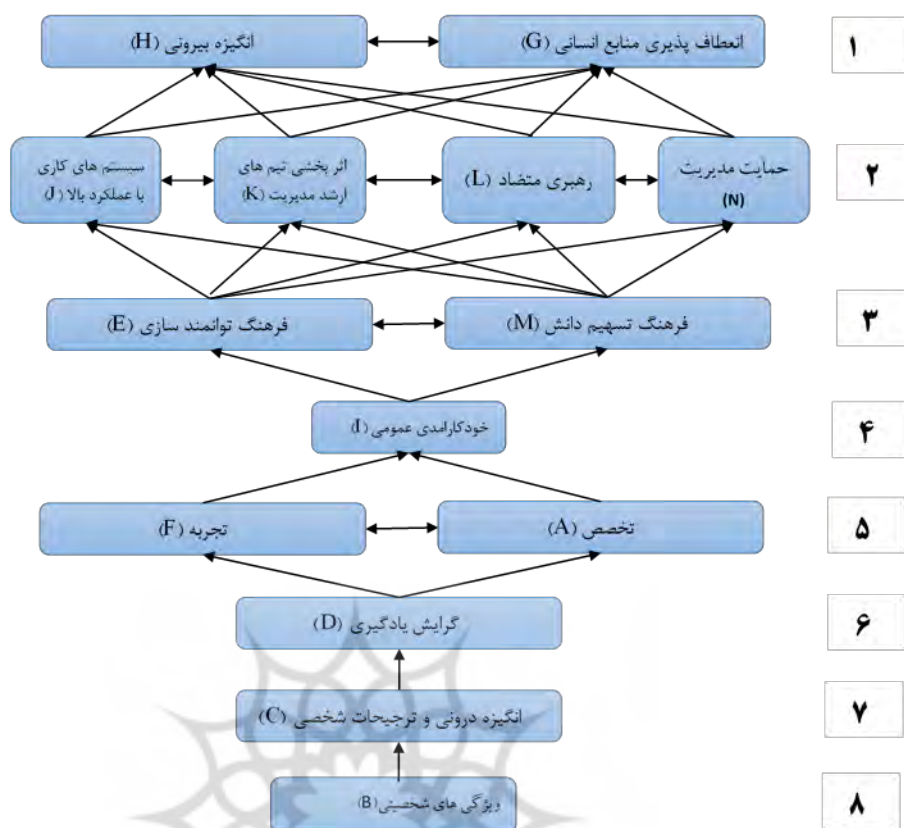
جدول ۱۰: معیارهای سطح ۷ و ۸

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	نام معیار
۸	B	B	BC	B
۷	C	BC	C	C

شبکه تعاملات ISM

در گام چهارم با استفاده از سطوح به دست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت‌دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده است در شکل ۱ نشان داده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱: مدل ISM پژوهش

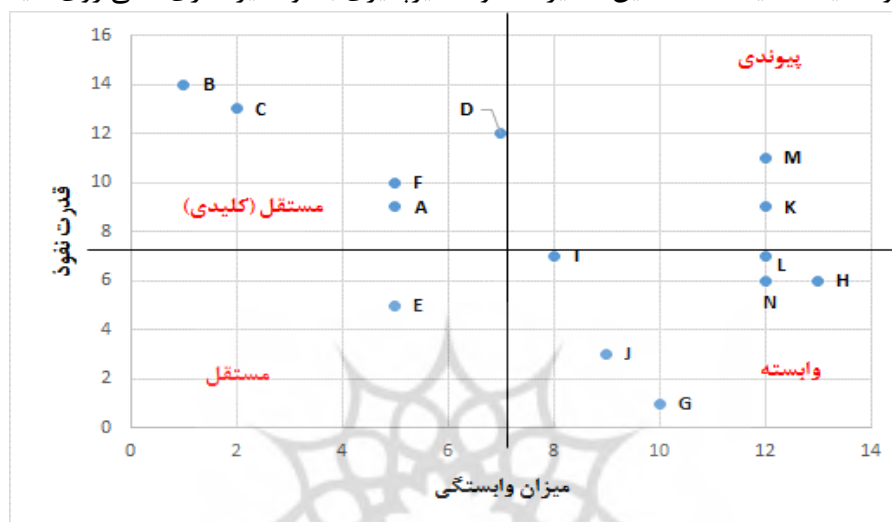
با توجه به شکل ۱ مدل پژوهش شامل ۸ سطح می باشد که سطح ۸ یعنی معیار ویژگی های شخصیتی (B) تأثیرگذارترین سطح است؛ و دو معیار انعطاف پذیری منابع انسانی (G) و انگیزه بیرونی (H) که در سطح ۱ هستند تأثیرپذیرترین عوامل به شمار می آیند.

تحلیل میک مک

تحلیل میک مک، به عنوان ابزار تحقیقات در مورد آینده، نقش شاخص یک متغیر را در ارتباط با سایر متغیرهای درون یک سیستم آشکار ساخته و آن دسته از متغیرهایی را شناسایی می کند که نقش مهم و معناداری در توسعه سیستم در آینده ایفا می کنند؛ بنابراین بر اساس نمودار میک مک اقدام به تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق می نماییم. این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. همان طور که در شکل ۲ مشاهده می شود متغیرهای تحقیق بر اساس دو بعد قدرت نفوذ و میزان وابستگی به ۴ متغیر مستقل، پیوندی، خودمختاری و وابسته دسته بندی می شوند.

لذا مدل پژوهش را می توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل ۲ نشان داد. بر این اساس معیار فرهنگ توانمندسازی (E) از نوع مستقل است که میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارد این معیار عموماً از سیستم جدا می شود زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیر باعث تغییر جدی در سیستم نمی شود. تخصص (A)، ویژگی های شخصیتی (B)، انگیزه درونی و ترجیحات شخصی (C)، گرایش

یادگیری (D) و تجربه (F) از نوع مستقل (کلیدی) هستند. این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است. معیارهای فرهنگ تسهیم دانش (M) و اثربخشی تیم‌های ارشد مدیریت (K) از نوع پیوندی هستند این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود. مابقی معیارها نیز از نوع وابسته هستند که دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.



شکل ۲: مدل پژوهش از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، باهدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان با اخذ نظرات مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانک‌های شهر تهران با استفاده از تکنیک‌های دلفی فازی و ISM انجام شد. در گام نخست از طریق مرور جامع پژوهش‌های پیشین، عوامل مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان شناسایی شدند. ۲۱ عامل در این مرحله شناسایی شد. سپس نظرسنجی جهت تعیین مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر دوسوتوانی کارکنان از بین این ۲۱ عامل با استفاده از روش دلفی فازی انجام گردید. در مرحله بعد سطح‌بندی و اولویت‌بندی عوامل با استفاده از تکنیک ISM صورت گرفت. در این روش با انجام ۷ گام به دنبال شناسایی چگونگی ارتباط و اولویت‌بندی عوامل بودیم که با توجه به دیگرام نهایی ایجادشده ۸ سطح شناسایی شدند که عامل ویژگی‌های شخصیتی (B) به‌عنوان یک عامل فردی درونی تأثیرگذارترین عامل بر دوسوتوانی کارکنان شناخته شد و سپس عوامل انگیزه درونی و ترجیحات شخصی، گرایش یادگیری، تجربه، تخصص، خودکارآمدی عمومی، فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ توانمندسازی، حمایت مدیریت، رهبری متضاد، اثربخشی تیم‌های ارشد مدیریت، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انگیزه بیرونی قرار گرفته‌اند. بنابراین، ویژگی‌های شخصیتی که یک عامل فردی درونی می‌باشد در سطح هشتم قرار گرفته است و به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل شناخته شده است. ویژگی‌های شخصیتی به تفاوت‌های فردی کارکنان برای ریسک‌پذیری یا اجتناب از ریسک اشاره دارد و لذا با شناسایی چنین ویژگی‌هایی در کارکنان که باید در بدو استخدام آغاز و در طول دوره کاری آن‌ها ادامه داشته باشد، سازمان را در شناسایی کارکنانی که نیاز به اکتشاف و یا بهره‌برداری

دارند یاری می‌رساند. چراکه کارکنانی که نیاز به اکتشاف دارند نسبت به کارکنانی که به بهره‌برداری نیاز دارند دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی می‌باشند. از این جنبه نتایج این پژوهش با پژوهش اسنک (۱۹۶۷)، همسو می‌باشد.

انگیزه درونی و ترجیحات شخصی نیز که از عوامل فردی درونی محسوب می‌گردد و نشان‌دهنده انگیزه‌هایی است که از درون فرد نشأت می‌گیرد در سطح هفتم قرار گرفته که از عوامل تأثیرگذار بر دوستوانی کارکنان می‌باشد؛ بنابراین مدیران با توجه به این عامل تأثیرگذار می‌بایست به کارکنانی که تمایل به نشان دادن رفتارهای اکتشافی دارند امکان اکتشاف و پیشرفت داده شود و همچنین کارکنانی که تمایل به مشارکت در رفتارهای بهره‌برداری را دارند نیز باید در این رفتار تشویق شوند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های زاچر و همکاران (۲۰۱۴) و کانیلز و ریتزچل (۲۰۱۵)، همسو می‌باشد.

گرایش یادگیری نیز که توانایی افراد را در کنترل انگیزه و رفتار مرتبط با پیگیری هدف نشان می‌دهد در سطح ششم قرار دارد که این عامل نیز یک عامل فردی درونی است.

در سطح پنجم عوامل فردی بیرونی تجربه و تخصص قرار گرفته‌اند که بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تحت تأثیر عامل گرایش یادگیری قرار گرفته‌اند. این بحث با نتایج پژوهش‌های سونیا جلالی (۲۰۱۸) و ریگانز و همکاران (۲۰۰۵)، همسو می‌باشد.

همان‌گونه که از نتایج پژوهش ملاحظه می‌گردد تا سطح چهارم عوامل فردی (درونی و بیرونی) به‌عنوان عوامل تأثیرگذار قرار گرفته‌اند و این نشان از اهمیت توجه به ویژگی‌های درونی و بیرونی نیروی انسانی سازمان است. لذا مدیران سازمان باید برای ترویج و تشویق دوستوانی در سازمان‌های خود کارکنانی را استخدام کنند که دارای ویژگی‌های موردنظر باشند.

در سطح سوم عوامل فرهنگی سازمانی قرار دارند. فرهنگ تسهیم دانش که یک فرهنگ تعامل اجتماعی شامل تبادل دانش، مهارت و تجربه کارکنان در کل سازمان است و فرهنگ توانمندسازی که منجر به افزایش توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان برای انتخاب‌های هدفمند و تبدیل این انتخاب‌ها به اقدامات و نتایج دلخواه می‌گردد. این بحث با نتایج پژوهش، لین و همکاران، (۲۰۰۹) و آلسوپ و همکاران (۲۰۰۵)، همسو است. بنابراین پس از ورود افرادی با ویژگی‌های دوستوانی به سازمان لازم است این افراد در داخل سازمان و از طریق ایجاد فرهنگی حمایتی در زمینه‌ی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری، حمایت شوند تا امکان بروز رفتارهای دوستوانی برایشان فراهم گردد.

در سطوح دوم و اول نیز که عوامل ساختاری و مدیریتی قرار گرفته‌اند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انگیزه بیرونی به‌عنوان عوامل تأثیرپذیر شناخته شده‌اند. بنابراین در نگاهی کلی می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که دوستوانی در یک سازمان با ورود و حضور کارکنان دوستوان آغاز می‌گردد که برای حمایت از این رفتار باید عوامل فرهنگی، ساختاری و مدیریتی همسو و همگام با این کارکنان در جهت حمایت از آن‌ها اقدام نمایند.

همچنین با توجه به ماتریس MICMAC عواملی چون ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه درونی و ترجیحات شخصی، گرایش یادگیری، تجربه و تخصص در بخش مستقل قرار گرفته‌اند که دارای قدرت نفوذ بالا و میزان وابستگی پایینی هستند و مدیران باید هنگام تصمیم‌گیری‌های مهم این عوامل را مدنظر قرار دهند و به‌عنوان

شاخص‌های کلیدی و بنیادی اثر قابل توجهی بر سایر شاخص‌ها دارند و برنامه‌ریزی بر روی آن‌ها موجب موفقیت می‌شود.

عواملی چون فرهنگ تسهیم دانش و اثربخشی گروه‌های ارشد مدیریت در بخش پیوندی ماتریس قرار گرفته‌اند که دارای قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی هستند. این شاخص‌ها غیر ایستا هستند زیرا به دلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی بالایی که دارند هرگونه تغییری در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. فرهنگ توانمندسازی در بخش خودمختار قرار گرفته که دارای قدرت نفوذ و میزان وابستگی پایینی است این معیارها از سیستم جدا می‌شوند چون دارای ارتباطات ضعیفی با سیستم هستند.

سایر عوامل شامل حمایت مدیریت، خودکارآمدی عمومی، رهبری متضاد، انگیزه بیرونی، حمایت مدیریت، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش وابسته ماتریس قرار دارند که دارای قدرت نفوذ پایین و میزان وابستگی بالایی هستند که تغییر در سایر شاخص‌ها سبب تغییر در این شاخص‌ها می‌شود.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱- از آنجایی که بر اساس یافته‌های این پژوهش ویژگی‌های شخصیتی به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل بر دوسوتوانی کارکنان شناخته شده است به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود که در هنگام استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی به این عامل توجه ویژه‌ای کنند در این راستا، انجام مصاحبه‌ها و آزمون‌های استخدامی به‌گونه‌ای طراحی شود که شناخت این عامل میسر گردد. به‌عنوان مثال می‌توان از روانشناسان خبره و آزمون‌های شخصیتی مناسب استفاده کرد.

۲- در این پژوهش انگیزه درونی و ترجیحات شخصی کارکنان به‌عنوان دومین عامل اثرگذار بر کارکنان شناخته شده است. از آنجایی که تمایل به انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری به انگیزه درونی و ترجیحات شخصی کارکنان بستگی زیادی دارد لذا بانک‌ها می‌بایست در طراحی مشاغل بازنگری انجام دهند و از طریق غنی‌سازی مشاغل و ایجاد هویت، معناداری، استقلال و بازخور کاری و در نظر گرفتن اهداف فردی کارکنان و دقت در تناسب شغل و شاغل انگیزه درونی افراد را تقویت کنند.

۳- با توجه به اینکه گرایش به یادگیری و تخصص و تجربه بعد از ویژگی‌های شخصیتی و انگیزش درونی عوامل زیر بنایی مؤثر بر دوسوتوانی کارکنان هستند در فرایندهای استخدام و ارتقا به دنبال نیروهایی باشند که تمایل به یادگیری بالایی داشته باشند تا بتوانند در کنار دانش و توانایی آن‌ها با استفاده از فرایندهای آموزش و توسعه منابع انسانی (آموزش و مربی‌گری، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و مدیریت عملکرد کارکنان) دانش و تخصص افراد را ارتقا بخشید و تجربیات مفید سازمانی ایجاد کنند تا بدین ترتیب زمینه ظهور ویژگی دوسوتوانی در کارکنان فراهم آورند.

۴- پیشنهاد می‌شود بانک‌ها از تجربه و تخصص کارکنانی که در فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری دارای تبحر و تخصص هستند جهت آموزش کارکنان به‌ویژه جدیدالاستخدام استفاده کنند. تا با بهره‌گیری از این کارکنان در انجام آموزش‌های ضمن خدمت و دوره‌ای بانک علاوه بر ایجاد انگیزه و حس تعلق سازمانی در این کارکنان -که عاملی مهم در دوسوتوانی است- صرفه‌جویی‌هایی نیز در هزینه‌های بانک انجام خواهد شد.

۵- بانک‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ‌سازمانی حمایتی که از ایده‌های جدید و متنوع کارکنان حمایت و ارزیابی غیر نقادانه از مشارکت کارکنان داشته باشد، رفتار دوستوان در کارکنان را تشویق کند. ایجاد چنین فرهنگی ابتکار عمل در کارکنان را تقویت می‌کند آن‌ها بدون ترس از شکست و اشتباه کردن راه‌حل‌ها و پیشنهادهای جدید ارائه می‌دهند.

۶- نباید تصور شود که کارکنان لزوماً باید در هر دو فعالیت اکتشاف و بهره‌برداری بی‌نظیر و عالی باشند بلکه پیشنهاد می‌شود که به کارکنانی که تمایل به نشان دادن رفتارهای اکتشافی مانند آزمایش و محدودیت‌های چالش‌برانگیز دارند امکان کشف و پیشرفت داده شود همچنین به کارکنانی که تمایل به مشارکت در فعالیت‌های بهره‌برداری دارند مانند وفاداری به فرآیند و تمرکز روی کسب هدف نیز باید در این رفتار تشویق شوند (رهبری متضاد).

۷- اتخاذ سیاست‌های متناسب که انگیزه بیرونی کارکنان که یک عامل ساختاری مؤثر بر دوستوانی کارکنان است را تحریک و حمایت کند- طوری که به انگیزه درونی آن‌ها لطمه نزنند- مثلاً پرداخت بر مبنای عملکرد و ترفیع شغلی عادلانه می‌تواند پیشنهادی مؤثر برای تشویق کارکنان باشد. چراکه کارکنان با دیدن نتیجه فعالیت‌ها و تلاش‌های خود به صورت ملموس و مورد تقدیر و تشویق قرار گرفتن از طرف رهبران سازمان احساس مفید و ارزشمند بودن را احساس کرده و به انجام بهتر وظایف خود تشویق می‌شوند. از سوی دیگر برگزاری اردوهای تفریحی و یا همایش‌هایی با حضور کلیه کارکنان و خانواده‌های آن‌ها و معرفی و تشویق کارکنان برتر می‌تواند نمونه‌ای از این سیاست‌ها باشد.

از طرف دیگر از آنجاکه این پژوهش در محیط خدماتی انجام شد به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در محیط‌های تولیدی یا حتی بخش دولتی این کار را دنبال کنند. در ضمن این پژوهش در سطح کارکنان انجام شد محققان آتی می‌توانند در سطح مدیران این بحث را پیگیری کنند. هرچند که این پژوهش محدودیت‌هایی از جمله؛ نمونه اندک البته متناسب با روش دلفی و ISM بود که شاید بهتر باشد در تحقیقات بعدی با انتخاب روش‌های آماری مناسب از نمونه آماری بیشتری بهره گرفته شود. از سوی دیگر، از پرسش‌نامه استفاده شد که با توجه به محدودیت ذاتی پرسش‌نامه در سوگیری نظرات می‌توان از روش‌ها و ابزارهای کیفی استفاده کرد.

منابع

۱. بندریان، رضا. (۱۳۹۲). دوستوانی هم‌زمان، الگوی مناسب سازمان‌دهی فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌های پژوهش و فناوری. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی. شماره ۲۲، ۲۱-۳۲.
۲. جلالی، سونیا. (۱۳۹۷)، تجربه کارکنان-مفهوم تجربه کارکنان. آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی
۳. دادی نخلستانی، یاسر علی، محموزاده، ابراهیم، موسی خانی، مرتضی، الوانی، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوستوان در یک سازمان دفاعی. نشریه علمی-پژوهشی بهبود مدیریت. سال دوازدهم، شماره ۱، پیاپی ۳۹. ۲۷-۵۰.
۴. مرادی، محمود، ابراهیم پور مصطفی، ممبینی، یعقوب. (۱۳۹۳). تبیین دوستوانی به‌عنوان مفهومی نوین در مدیریت سازمان‌های دانش‌بنیان. فصلنامه رشد فناوری. سال دهم، شماره ۴۰، ۱۸-۲۷.
۵. ممبینی، یعقوب، ابراهیم پور، مصطفی، مرادی، محمود. (۱۳۹۳). بررسی ابهامات و نوع شناسی دوستوانی سازمانی در سازمان‌های تکنولوژی محور. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی. شماره ۲۳. ۵۹-۷۲.
6. -Alsop, R. Bertelsen, M. and Holland, J. (2005). Empowerment in practice: From analysis to implementation. Washington, DC: The World Bank.
7. -Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-81.
8. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
9. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
10. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N. R., Erez, M., & Farr, J. L. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305-337.
11. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed). Basingstoke: Palg 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.
12. CALANTONE, R.J., CAVUSGIL, S.T. and ZHAO, Y., 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 9, vol. 31, no. 6, pp. 515-524 ISSN 0019-8501. DOI: 10.1016/S0019- 8501(01)00203-6.
13. CAMERON, K.S. and QUINN, R.E., 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
14. Cameron, K.S., and Quinn, R.E. (1999), an introduction to changing organizational culture. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley & Sons. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006), *Diagnosing and Changing Organisational Culture*, Revised Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
15. Caniëls, MC, & Veld, M (2016). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: how much balance do we need? *The international journal of human resource management* (pp. 1-21).

16. Cao, Q., Gedajlovic, E., Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
17. Carmeli, A. and Halevi, M. Y. (2009). 'How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity'. *Leadership Quarterly*, 20, 207–18.
18. Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J.-A. and Kilcullen, R. N. (2000). 'Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance'. *Journal of Applied Psychology*, 85, 835–47.
19. Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 6, 5270.
20. Faris Alghamdi, (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (2018) 7:1.
21. Floyd, S.W. and Lane, P.J. (2000), "Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, No. 1, pp. 154-177.
22. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–226.
23. Holmqvist, M., & Spicer, A. (2012). The ambidextrous employee: Exploiting and exploring people's potential. In *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials* (pp. 1-23). Emerald Group Publishing Limited.
24. Hunter, ST, Thoroughgood, CN, Myer, AT, Ligon, GS. (2011). Paradoxes of leading innovative endeavors: summary, solutions, and future directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 54–66. implementation. Washington, DC: The World Bank.
25. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208- 1221.
26. Kahn, W. A. (1990). "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692–724.
27. Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation. *Academy of Management Review*, 32, 236–256.
28. Kauppila, OP, & Tempelaar, MP. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.
29. Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217–271.
30. Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, and Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms. *Journal of Management*, 32:1-17.
31. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
32. Marjolein C. J. Caniëls & Monique Veld (2016): Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*.
33. Marjolein Caniëls, Carmen Neghina, Nico Schaetsaert, (2017): "Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*.

34. Minbaeva, D. B., Makela, K. and Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer via individual level mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3): 387-405.
35. Minbaeva, D. B., Mäkelä, K. and Rabbiosi, L. (2012). Linking HRM and knowledge transfer
36. Miron-Spektor, E., Gino, F. and Argote, L. (2011). 'Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 229-40.
37. Mohamad Faisal Ahammad, Sang Mook Lee, Mhki Malul and Amir Shoham, (2015), Behavioral ambidexterity: The impact of schemes on productivity motivation and performans of employees in commercial banks.
38. Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration-and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44, 910-931.
39. O.M Ajayi, (2013): The Impact of Employee Ambidexterity on Organisational and Marketing Innovationsers' Leadership; *Journal of management studies*. motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78
40. Olli-Pekka Kauppila and Mchiel P. Tempelaar, (2016), The social-cognitive underasting of employees' Ambidexterous behavior and supportive Rle of Group Manag.
41. Oluseyi Moses Ajayi Kayode Odusanya Susan Morton, (2017)," Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs ", *Management Decision*, Vol. 55 Iss 4 pp.
42. Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
43. 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.
44. Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Journal*, 26(2), 298-310.
45. Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
46. Reagans, R., Argote, L., & Brooks, D. (2005). Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science*, 51, 869-881.
47. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
48. Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic
49. Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241-255.
50. Smith, W. K. and Lewis, M. W. (2012). 'Leadership skills for managing paradoxes'. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 227-31.
51. Smith, W. K. and Tushman, M. L. (2005). 'Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams'. *Organization Science*, 16, 522.
52. Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 47(5), 39-52r
53. -via individual level mechanisms. *Human Resource Management*, 51(3): 387-405.
54. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.

55.-Zacher, H, Robinson, AJ, Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and Employees' self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.

56.-Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2014). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance. *The Journal of Creative Behavior*, 1-25.

