

# ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۷  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۰۹

سلیم ثنایی<sup>۱</sup>، مسعود پورکیانی<sup>۲</sup>، سنجر سلاجقه<sup>۳</sup>، سعید صیادی<sup>۴</sup> و ایوب شیخی<sup>۵</sup>

## چکیده

زمینه و هدف: دوسوتوانی سازمانی به توانایی سازمان‌ها برای کشف صلاحیت‌های جدید و بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود اشاره دارد. سازمان‌های دوسوتوان به ساماندهی یک نظام منابع انسانی شامل دو نظام سازگار از اقدامات منابع انسانی برای واحدهای اکتشافی و بهره‌برداری نیاز دارند. لذا در این پژوهش به ارائه مدلی برای دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل تم و شبکه خزانه در ناجا پرداخته شد.

روش: پژوهش حاضر دارای رویکرد آمیخته اکتشافی است. پژوهش دارای رویکرد آمیخته اکتشافی است. جامعه پژوهش، خبرگان راهور و ستاد نیروی انتظامی در استان قزوین بودند که روش انتخاب مشارکت کنندگان هدفمند بود. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه شبکه خزانه استفاده شد. پس از انجام ۱۰ مصاحبه، اشباع نظری حاصل و مصاحبه متوقف شد. برای انجام تحلیل تم از نرم‌افزار اکسل و برای انجام شبکه خزانه از نرم‌افزار آیدوگرید<sup>۶</sup> استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل تم و تحلیل شبکه خزانه نشان داد مدیریت منابع انسانی دوسوتوان دارای ۷۷ شاخص است که در دو دسته (اکتشاف و بهره‌برداری) و ۸ بعد (الزامات دوسوتوانی، استخدام دوسوتوان، آموزش دوسوتوان، ارزیابی دوسوتوان، جبران خدمات دوسوتوان، روابط کاری دوسوتوان، برنامه‌ریزی منابع انسانی دوسوتوان و نگهداشت دوسوتوان) دسته‌بندی شدند.

نتایج: براساس نتایج پژوهش، نیروی انتظامی برای طراحی مدلی اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی دوسوتوان، باید منابع انسانی کارآمد را جذب کند. برای منابع انسانی جذب شده و منابع موجود در سازمان برنامه‌ریزی کند. میان کارکنان با یکدیگر و رؤسا رابطه‌ای مناسب برقرار کند. آموزش و بهسازی کارکنان را محقق کند و کارآمدترین مدل‌ها را برای ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان در نظر بگیرد تا بتوان براساس نتایج آن کارکنانی را که تلاش مضاعفی در سازمان داشته‌اند را شناسایی کرده و با جبران بهینه خدمات‌رسانی آنان در سازمان، کارکنان را به ماندن در سازمان ترغیب کند.

**کلیدواژه‌ها:** دوسوتوانی، مدیریت منابع انسانی، تحلیل تم، شبکه خزانه، نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

استاد: ثنایی، سلیم؛ پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر؛ صیادی، سعید؛ شیخی، ایوب. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/انتظامی*، ۱۵(۱)، صص ۲۹-۵۲.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. رایانامه: s.sanaei656@gmail.com

۲. استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: pourkiani@iauk.ac.ir

۳. استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. رایانامه: salajeghe\_187@yahoo.com

۴. استاد یار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. رایانامه: saeed.sayadi@gmail.com

۵. استاد یار گروه آمار، دانشکده ریاضی و کامپیوتر، دانشگاه باهنر، کرمان، ایران. رایانامه: sheikhy.a@uk.ac.ir

## مقدمه

امروزه توسعه و موفقیت در بلندمدت به توانایی سازمان در بهره‌برداری از شایستگی‌های فعلی و بررسی و کشف صلاحیت‌های جدید بستگی دارد. سازمان‌ها دائم در معرض تغییرهای کلان و ریز محیطی قرار دارند و هماهنگی آن‌ها با شرایط ناپایدار و ناهمگن برای ایشان دشوار خواهد بود. بنابراین، سازمان‌ها باید به‌طور مداوم با تهدیدها و فرصت‌های خارجی سازگار شوند و از طریق نوآوری‌ها و هماهنگی ساختاری به تغییرها، واکنش نشان دهند. پژوهشگران مختلف معتقدند که سازمان‌های دوستوان در مواجهه با تغییرهای محیطی موفق هستند، زیرا آن‌ها به ایجاد مزیت رقابتی از طریق تغییرهای انقلابی و تکاملی یا کشف و بهره‌برداری اقدام می‌کنند. سازمان‌های دوستوان<sup>۱</sup> می‌توانند در هر دو بازار بالغ (که در آن‌ها هزینه، کارایی و نوآوری افزایشی حیاتی است) و نوظهور (که در آن تجربه، سرعت و انعطاف پذیری بسیار مهم هستند) رقابت کنند و شاید عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌هایی که تک بعدی هستند خواهند داشت (یوبدا - گارسیا، کلور - کورتیس، مارکو - لاجارا و زازاگوزا - سائز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ص ۸۲۵).

با وجود مزایای دوستوانی سازمانی، دستیابی به آن با چالش هماهنگی بین راهبرد سازمانی با منابع و قابلیت‌های آن مانند فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، سازوکارهای مدیریتی و معماری مدیریت منابع انسانی (هانگ و کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ص ۹۲۶)، یادگیری اکتشاف و بهره‌برداری گروهی، معماری سرمایه فکری فرهنگ سازمانی (وانگ و رفیق<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴، ص ۵۸) و رهبری مواجهه است (فیسل احمد، موک لی، مالول و شوهم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵، ص ۴۵). بر این اساس، پژوهش‌های متعددی به بررسی این مطلب پرداختند که چه عواملی می‌تواند بر موفقیت دوستوانی سازمانی و هماهنگی میان اجزای آن تأثیرگذار باشد. برخی از پژوهش‌ها بیان داشتند که اگر دیدگاه شناختی مدیران ارشد هر دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را دربر گیرد و مدیریت ارشد از نظر رفتاری یکپارچه و متحد باشند، دوستوانی سازمانی افزایش خواهد یافت. همچنین پژوهشگران متعددی درباره نقش شیوه‌های فردی منابع انسانی در تمرکز همزمان بر اکتشاف و بهره‌برداری بحث کرده‌اند؛ ایجاد دید مشترک، استخدام و انتصاب، آموزش و مدیریت مسیر حرفه‌ای در میان مدیران، راه‌هایی برای یکپارچه‌سازی جهانی یک سازمان و شیوه‌های مناسب برای

1. Ambidexterity

2. Úbeda- García, Claver-Cortés, Marco-Lajara &amp; Zaragoza-Sáez

3. Huang and Kim

4. Wang and Rafiq

5. Faisal Ahammad, Mook Lee, Malul &amp; Shoham

تعادل کارایی و انعطاف پذیری آن هستند. ترکیب درست منابع انسانی می تواند به بهبود توانایی یک سازمان برای دستیابی به دو بعد کشف و بهره برداری از دانش از طریق بیشینه کردن ارزش سرمایه فکری کمک کند (کانگ، اسنل و اسورات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ص ۴۶۷). با این وجود، اثر مدیریت منابع انسانی در دوسوتوانی تنها در نوع خاصی از سیستم های مدیریت منابع انسانی برقرار است (پاتل، میسرسمیت و لیپک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۱۴۳۰). پژوهشگران مدیریت منابع انسانی به طور معمول ادعا می کنند که درک تاثیر کارایی منابع انسانی بر نتایج سازمان، نیاز به تمرکز بر سیستم کلی منابع انسانی دارد. منطق این است که کارکنان به طور همزمان در معرض تعدادی از فعالیت های منابع انسانی قرار می گیرند که همیشه کارکنان را به طور مستقل تحت تاثیر قرار نمی دهند. با منطق مشابه، دوسوتوانی سازمانی به احتمال زیاد با افزایش مجموعه ای از فعالیت های منابع انسانی افزایش نمی یابد، بلکه تحت تاثیر اقدام های خاص و رفتار نیروی کار سازمان است. بنابراین، دوسوتوانی سازمانی زمانی به ثمر خواهد نشست که کارکنان سازمان دارای توانایی، اختیار و انگیزه برای اختصاص فعالیت های خود به فعالیت های مرتبط با اکتشاف و بهره برداری باشند (جیانگ، لیپک، هان، هونگ، کیم و وینکلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲، ص ۷۵).

با توجه به اهمیت مدیریت منابع انسانی برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی، در این پژوهش به ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی در راستای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، پرداخته می شود. دلیل انتخاب این است که در این سازمان شاخص های انسانی در ابعاد مختلف آن، در ارتباط مستقیم با دفاع از کشور و امنیت کشور است؛ بنابراین، لازمه امنیت ملی و اقتدار نظامی، وجود نیروی انسانی متعهد، متخصص و فعال است که بتواند در بالاترین سطح از قابلیت، کارایی و شادابی با تکیه بر قدرت ایمان و سلامت جسم و روان به دفاع از کشور بپردازد، بنابراین نیروی انتظامی نیاز فوری به بهبود سیاست های مدیریت منابع انسانی دارد که استفاده از دوسوتوانی در مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی، این امر را تسهیل می کند. با توجه به مطالب مطرح شده هدف پژوهش حاضر پاسخ به این پرسش است که الگوی دوسوتوانی سازمانی براساس وظایف مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل تم و شبکه خزانه در نیروی انتظامی چگونه است؟

1. Kang, Snell & Swart

2. Patel, Messersmith & Lepak

3. Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler

پیشینه: علی‌دادی تلخستانی، محمدرزاده، موسی‌خانی و الوانی در سال (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان «بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوستوان در یک سازمان دفاعی - صنعتی» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان یک سازمان دفاعی - صنعتی به صورت گروه‌های کانونی بودند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد، برای دستیابی به دوستوانی در سطح سازمان به منابع و قابلیت‌های مختلفی نیاز است که مهمترین آن‌ها، وجود منابع انسانی دوستوان است. بدین ترتیب شایستگی‌های فردی، اجتماعی، حرفه‌ای و درنهایت سازمانی - مدیریتی در سازمان دفاعی به‌عنوان اجزای اصلی دوستوانی منابع انسانی هستند. حقیقی، دهقانی سلطانی و فارسی‌زاده در سال (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان «تبیین نقش دوستوانی سازمانی در تاثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید» انجام دادند. جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران بودند. یافته‌های آنان نشان داد که فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی (از طریق دوستوانی سازمانی) بر عملکرد توسعه محصول جدید تاثیر معناداری دارد و فرهنگ نوآور بر حافظه سازمانی تاثیر مثبت دارد. ممبینی (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوب مفهومی از نقش دوستوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس در نیروی انتظامی» انجام داد و به ارائه چارچوبی مفهومی از نقش دوستوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس پرداختند. جامعه آماری در این پژوهش کارکنان پلیس در نیروی انتظامی بودند. نتایج نشان داد دوستوانی زمینه‌ای بر روی عملکرد منابع انسانی پلیس تاثیر می‌گذارد. پنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «دوستوانی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی عمومی: منافع و محدودیت‌ها» انجام داد. جامعه آماری این پژوهش را سازمان‌های غیرانتفاعی عمومی فرانسوی که مسئول جبران خسارت بیکاری بودند تشکیل دادند. یافته‌ها نشان داد که مفهوم دوستوانی سازمانی ممکن است برخی از راهبردهای موجود برای توازن تناقض‌های ممکن در انواع انتظارات ذینفعان را فراهم کند. این امر ممکن است ترکیبی از ثبات خدمات‌رسانی عمومی و تحول سازمانی را نیز تسهیل کند. چادوری، میتال، پانی، پاپا و ویسنتینی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «تاثیر پیاده‌سازی سیستم دوستوانی سازمانی از طریق مدیریت روند کار» انجام داد. جامعه آماری این پژوهش کاربران تلفن همراه فعال در دهلی و سنین بین ۲۲ تا ۴۹ سال بودند. این مطالعه به بررسی نقش شخصی سازی فرآیند کسب‌وکار

در تحقق دوستوانی سازمانی پرداخت. این مطالعه وساطت کامل بین استفاده از فناوری و دوستوانی سازمانی توسط شخصی سازی فرآیندها را پذیرفته است. یوبدا - گارسیا، پاسامار - رییز، والا - کابرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت منابع انسانی و عملکرد بر دوستوانی سازمانی» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش هتل های اسپانیایی بودند. در این پژوهش مدلی ارائه شد که بیانگر آن است که انعطاف پذیری منابع انسانی بر عملکرد و دوستوانی سازمان تأثیرگذار است و دوستوانی می تواند عملکرد را نیز تحت تأثیر قرار دهد. دیاز - فرناندز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در دستیابی به دوستوانی یادگیری: دیدگاه ساختاری» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش کارکنان شرکت های تولیدی اسپانیایی با بیش از ۵۰ کارگر بودند. خلاق ترین شرکت ها در چند سال اخیر در اسپانیا به عنوان نمونه انتخاب شده اند. نتایج پژوهش نشان داد که مهارت آموزش در آینده بر دوستوانی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. مهارت در پرداخت نیز بر دوستوانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در تمام پژوهش های انجام شده درباره دوستوانی در منابع انسانی، به نقش یا مفهوم دوستوانی در مدیریت منابع انسانی و یا رابطه این دو با یکدیگر پرداخته شده است و بیشتر پژوهشگران، شایستگی ها و الزام های لازم منابع انسانی برای رسیدن به دوستوانی را بیان کرده اند ولی پژوهشی جامع که به ارائه مدیریت منابع انسانی دوستوان پرداخته شده باشد و وظایف و عملکرد منابع انسانی را از جنبه های گوناگون با دوستوانی سنجش کرده باشد، انجام نشده است.

**مبانی نظری:** مفهوم دوستوانی به سازمان هایی اختصاص داده شده است که می خواهند در تله موفقیت و شکست گرفتار نشوند. در محیطی با تغییرهای زیاد، سازمان ها نیازمند بهره گیری از فرآیندهایی هستند که هم کارآمدی و هم خلاقیت را در آن ها به وجود آورد. سازمانی موفق است که بتواند به منظور بهره گیری کامل از فرصت های کسب و کار موجود و ایجاد محصولات جدید، از اکتشاف و بهره برداری استفاده کند و سازمانی که بتواند هر دو حالت را بکار گیرد، سازمان دوستوان می نامند. تبدیل یک سازمان به سازمان دوستوان بسیار مشکل است، زیرا پیگیری همزمان این دو، ممکن است باعث تناقض هایی در تخصیص منابع و بالارفتن خطر شکست سازمانی شود (علی دادی تلخستانی و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۲۸). به هر حال بیشتر پژوهشگران راه نجات سازمان ها در دنیای پرتلاطم امروزی را دوستوانی دانسته اند.

دوستوانی به معنای توانایی سازمان برای دستیابی به نوآوری رادیکال و تدریجی به‌طور همزمان، اکتشاف و بهره‌برداری، ثبات و انتقال در انطباق سازمانی و کارایی و انعطاف‌پذیری در طراحی سازمانی است. استدلال پژوهشگران حوزه دوستوانی این است که شرکت‌هایی که درگیر بهره‌برداری و اکتشاف از طریق تعادل یا ترکیب هستند، در مقایسه با شرکت‌هایی که بر یک بعد تاکید می‌کنند احتمال بیشتری دارد که به عملکرد بالاتری دست خواهند یافت (جونی، سارالا، تاراس و تاربا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳۰۳). گرسیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، انواع مختلفی از دوستوانی سازمانی را معرفی کرد که عبارت‌اند از: دوستوانی چرخشی، دوستوانی متقابل، دوستوانی مشارکتی و دوستوانی متوازن که در هر یک به‌صورت خلاصه توضیح داده می‌شود (پاناگوپولوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶، ص ۵):

**دوستوانی چرخشی:** در این نوع دوستوانی سازمان‌ها درگیر دوره‌های بلندمدت بهره‌برداری هستند که با بخش‌هایی پراکنده از اکتشاف یا تغییر، قطع می‌شوند. یک گرایش فناورانه قوی بطور چشمگیری تعیین‌کننده دوستوانی چرخشی است. براساس پژوهش‌های موجود، دوستوانی چرخشی به‌شدت با پیامدهای ابتکاری و خلاقانه مرتبط است.

**دوستوانی متقابل:** شامل پیگیری متوالی اکتشاف و بهره‌برداری در میان واحدها است که کمترین توجه را از سوی پژوهشگران داشته است. در این مورد، خروجی‌های اکتشافی از واحد الف، ورودی‌های واحد ب برای اکتشاف می‌شوند و خروجی‌های واحد ب به عقب برمی‌گردند تا ورودی‌های واحد الف شوند. دوستوانی مشارکتی: از این دیدگاه، دنبال کردن دوستوانی، مستلزم ایجاد واحدهای مستقل به‌لحاظ ساختاری است، که هر یک راهبردها، ساختارها، فرهنگ‌ها و سیستم‌های تشویقی خودشان را دارند. بنابراین هر واحدی، گروه مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ، سیستم‌های کنترل و ساختارهای انگیزشی متمایز خودشان را می‌پذیرند.

**دوستوانی متوازن:** در دوستوانی متوازن، یک توازن بهینه میان اکتشاف و بهره‌برداری در یک واحد منفرد، حفظ می‌شود که شامل ساختن یک مجموعه از فرایندهایی است که افراد را قادر ساخته و تشویق می‌کند که نظرات شخصی خود را درباره نحوه تقسیم زمانشان میان تناقض‌های اکتشاف و بهره‌برداری بیان کنند.

برخی سازمان‌ها با رویکرد مبتنی بر منابع، اذعان کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی مطلوب و بهینه یکی از مهم‌ترین راه‌های موفقیت است و به دنبال بررسی این مسئله هستند که چگونه سازمان‌ها از مدیریت منابع انسانی برای توازن بین ثبات و تغییر استفاده می‌کنند (اسوارت و کاینی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص ۶۷). سازمان‌های دوسوتوان به ساماندهی یک نظام منابع انسانی شامل دو نظام سازگار از اقدام‌های منابع انسانی برای واحدهای اکتشافی و بهره‌برداری نیاز دارند که تخصص دوگانه را ترویج می‌دهد و انتقال دانش و یکپارچه‌سازی بین این واحدها را در همسویی با راهبرد دوسوتوان حمایت می‌کند و به ثبات داخلی در یک سطح معین توجه می‌کند. در سازمان‌های دوسوتوان، مدیریت منابع انسانی با دوسوتوان کردن رویکردهای منابع انسانی در صدد تحقق این مهم است (طهماسبی، میرزمانی و برومند، ۱۳۹۷، ص ۱۷) و در این میان، تعیین کارکردهای منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. نیازآذری، صالحی و خسروآبادی (۱۳۹۵) با انجام پژوهشی شاخص‌های دو بعد دوسوتوانی سازمانی را شامل شاخص‌های اکتشاف (مدیریت، فرهنگ، ساختار، چشم‌انداز، راهبرد، انعطاف‌پذیری، گرایش به کارآفرینی و توانمندی) و شاخص‌های بهره‌برداری (مدیریت، ساختار، فرهنگ چشم‌انداز، راهبرد، انطباق و توانمندی) بیان کردند. بابائیان و سیدنقوی (۱۳۸۹)، طی پژوهشی وظایف مدیریت منابع انسانی را برنامه‌ریزی، آموزش، جبران خدمات، روابط کاری و استخدام و نگهداشت عنوان کرده‌اند؛ در پژوهش حاضر و با توجه به اشراف محقق به وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نظامی، کارکردهایی نظیر استخدام، نگهداشت، روابط کاری، ارزیابی عملکرد، آموزش، جبران خدمات و برنامه‌ریزی منابع انسانی را به عنوان ابعاد اصلی در نظر گرفته و از آنجا که در پی دوسوتوان کردن هریک از این کارکردها است، برای هریک از آن‌ها دو مؤلفه اکتشاف و بهره‌برداری را براساس نظریه‌های مطرح شده در نظر گرفته است.

## روش

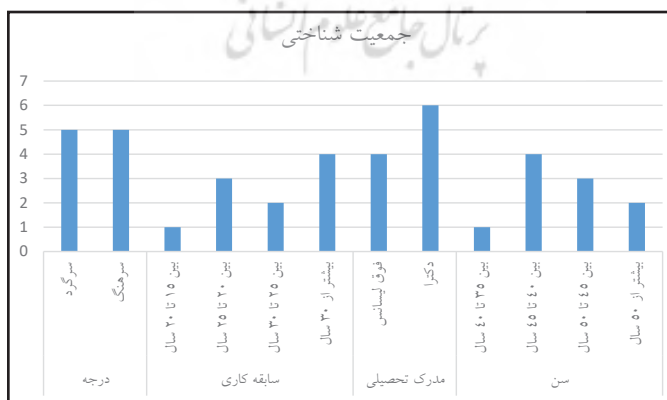
در این پژوهش به ارائه مدلی برای دوسوتوانی سازمانی براساس وظایف مدیریت منابع انسانی با رویکرد تحلیل تم و شبکه خزانه در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران پرداخته شد. این پژوهش از نظر هدف

یک پژوهش اکتشافی است. جامعه پژوهش، خبرگان راهور و ستاد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در استان قزوین بودند. شرایط خبرگی شامل این موارد بود: داشتن حداقل درجه سرگردی؛ سابقه کاری بالای ۱۵ سال؛ دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد؛ سابقه فعالیت در فرماندهی شهرستان یا استان؛ سابقه فعالیت در معاونت‌های ناجای کشور؛ عضو شورای تصمیم‌گیری فعالیت‌های ناجا در کشور؛ حداقل سن ۳۵ سال؛ سابقه تدریس در رشته مدیریت منابع انسانی یا مدیریت دولتی و عضو هیئت علمی دانشگاه.

به‌طور کلی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش هدفمند استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته و پرسشنامه شبکه خزانه استفاده شد. براساس اصل اشباع نظری، پس از انجام ۱۰ مصاحبه، اشباع نظری حاصل و مصاحبه متوقف شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها برای استخراج تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌ها (سازه‌ها) از فرایند تحلیل تم و برای رسیدن به مدل نهایی و اتصال مقولات به تم‌های فرعی از شبکه خزانه استفاده شد. برای انجام تحلیل تم از نرم‌افزار اکسل و برای انجام تکنیک شبکه خزانه از نرم‌افزار آیدوگراید استفاده شد.

## یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی: در نمودار ۱، توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی خبرگان شامل سن، تحصیلات و سابقه کاری درج شده است.



نمودار ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی



**تحلیل تم:** پس از مطالعه پیشینه، ابعاد اولیه شناسایی شدند. سپس برای شناسایی عوامل پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی دوسوتوان، مصاحبه با خبرگان سازمان انجام شد. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته که شامل ۱۰ پرسش بود استفاده شد. در ابتدای مصاحبه به طور کلی هدف ذکر شد و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های پژوهش و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. با توجه به اهداف پژوهش، پرسش‌های زیر در مصاحبه به عنوان پرسش‌های اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه ساختاریافته آن، پرسش‌های دیگری نیز به منظور روشن تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده طرح شد.

۱. به نظر شما سازمان نیروی انتظامی برای اینکه بتواند سازمانی دوسوتوانی باشد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۲. به نظر شما مولفه‌های دوسوتوانی سازمانی کدامند؟

۳. به نظر شما مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی باید دارای چه ابعاد و کارکردهایی باشد؟

۴. به نظر شما استخدام دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۵. به نظر شما آموزش دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۶. به نظر شما ارزیابی عملکرد دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۷. به نظر شما جبران خدمات دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۸. به نظر شما روابط کاری دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۹. به نظر شما برنامه‌ریزی دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۱۰. به نظر شما نگهداشت دوسوتوان در نیروی انتظامی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

۱۱. ابعاد کارکردهای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده برای نیروی انتظامی مناسب و کافی هستند؟ اگر به نظر تان بعد دیگری باید به مدل اضافه شود، لطفاً بیان کنید؟

پس از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های طی مصاحبه، برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم استفاده شد. کدگذاری‌ها به صورت زیر انجام شدند.

## کدگذاری باز

۱. به نظر شما سازمان نیروی انتظامی برای اینکه بتواند سازمان دوسوتوانی باشد باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

«به نظر من از آنجایی که نیروی انتظامی یک سازمان وابسته به دولت و همچنین با قوانین لشگری است، برای اینکه بتواند به سمت دوسوتوانی برود، باید در مرحله اول ساختارهای خود را تغییر دهد، زیرا ساختارها در این سازمان بسیار سلسله‌مراتبی بوده و اصولاً در چنین ساختارهایی به این دلیل که دستورات ابلاغی است خلاقیت و نوآوری نقشی ندارد. از آنجایی که لازمه دوسوتوانی استفاده از خلاقیت و فرصت‌هاست، لذا باید ساختار سازمانی به سمت ارگانیک شدن پیش برود. همچنین در این سازمان باید دیدگاه‌های مدیران و ارتباط با روش‌های بکارگیری امکانات و نیروهای کاری دچار تغییر اساسی گردد تا سازمان بتواند همزمان با بهره‌برداری از امکانات موجود به کشف امکانات جدید نیز اقدام نماید. همانطور که در سایر کشورهای پیشرفته ملاحظه می‌کنید نیروی پلیس از پیشرفته‌ترین امکانات و تجهیزات و به‌روزترین نیروهای کاری نیاز است که اینها گام‌های بسیار اساسی برای رسیدن به دوسوتوانی سازمانی است.» (مصاحبه‌شونده ۱).

### جدول ۱. کدهای اولیه مصاحبه اول

عنوان مفهوم شناسایی شده	کدهای اولیه
ساختارهای خود را تغییر دهد.	A1
ساختارها در این گونه سازمان‌ها بسیار سلسله‌مراتبی است.	A2
خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های حاضر نقشی ندارد.	A3
باید ساختار سازمانی به سمت ارگانیک شدن پیش برود.	A4
دیدگاه‌های مدیران و ارتباط با روش‌های بکارگیری امکانات و نیروهای کاری دچار تغییر اساسی شود.	A5
انطباق دیدگاه مدیران با نیازهای سازمان‌های دوسوتوان باید در مرکز توجه باشد.	A6
پیشرفته‌ترین امکانات و تجهیزات و به‌روزترین نیروهای کاری نیاز است که اینها گام‌های بسیار اساسی برای رسیدن به دوسوتوانی سازمانی است.	A7

کدگذاری محوری: این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است.

جدول ۲. کدهای محوری

عنوان مقولات	کدهای اولیه	کد محوری
تغییر ساختار سازمانی	A۱ و A۲	B۱
توجه به خلاقیت و نوآوری	A۳	B۲
ارگانیک نمودن سازمان	A۴	B۳
تغییر دیدگاه مدیران	A۵	B۴
انطباق دیدگاه مدیران با الزامات دوسوتوانی	A۶	B۵
استفاده از امکانات و تجهیزات پیشرفته	A۷	B۶

این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل دهی به تم های فرعی بود. در مرحله اول بازبینی در سطح خلاصه های کدگذاری شده انجام شد. در مرحله دوم اعتبار تم های فرعی در رابطه با مجموعه داده ها در نظر گرفته شد.

جدول ۳. نتایج شکل گیری های نهایی

کدهای مقولات	شاخص های نهایی	کدهای نهایی تم های فرعی مصاحبه نمونه
B۳ + B۱	تغییر ساختار سازمانی	C۱
B۲	توجه به خلاقیت و نوآوری	C۲
B۵ + B۴	تغییر دیدگاه مدیران	C۳
B۶	استفاده از امکانات و تجهیزات پیشرفته	C۴

کدگذاری گزینشی: به همین ترتیب، با مطالعه دقیق متون مصاحبه، ابتدا برای هریک از مصاحبه های تهیه شده تمام ایده های مستقل در قالب مفاهیم و تم های فرعی شناسایی و سپس به هریک کدی اختصاص داده شد. با در نظر گرفتن متن مصاحبه ها، نتایج تحلیل تم را ارائه و براساس آن شاخص های همپوشان را تلفیق کرده و در نهایت نیز نتایج نهایی جدول ۴ به دست آمد.

### جدول ۴. شاخص‌های نهایی کدگذاری گزینشی

تم اصلی	کد مقولات	مقولات	تم اصلی	کد مقولات	مقولات
الزام‌های دوستوانی	S1	تغییر ساختار سازمانی	جبران خدمات	S۶۳	سیستمی کردن اضافه کاریها
	S2	توجه به خلاقیت و نوآوری		S۶۴	دریافت پاداش براساس تلاش
	S3	تغییر دیدگاه مدیران		S۶۵	اعطای اضافه کاری به صف و ستاد
	S4	استفاده از امکانات و تجهیزات پیشرفته		S۶۶	در نظر گرفتن سختی کار
	S۵	پهینه کردن فرهنگ سازمانی		S۶۷	جبران خدمات با همکاری سازمانهای تحت پوشش
	S۶	تقویت نقش رهبری و به‌طور کلی الگوگیری		S۶۸	عدالت و برابری
	S7	خطرپذیری		S۶۹	نیات و انسجام داخلی
	S8	خلق واحدهای جدید		S7۰	پرداخت مبتنی بر آشنیدیت
	S۹	استفاده از نظر خبرگان		S۷۱	سلسله مراتب مناسب
	S۱۰	استفاده از تمام ظرفیتهای		S۷۲	همکاران مطلوب
استخدام	S۱۱	تطابق ملاکهای استخدام با ماهیت شغل	دوستوان	S۷۳	ساعات کار شناور
	S۱۲	درنظر گرفتن معیارهای تخصصی برای جذب		S۷۴	تعطیلات آخر هفته
	S۱۳	آموزش از دوره راهنمایی		S۷۵	جالشی بودن شغل
	S۱۴	توجه به ویژگیهای روحی و روانی افراد		S۷۶	بیمه
	S۱۵	به‌روزرز بودن اطلاعات نیروی انسانی موجود		S۷۷	پاداش
	S۱۶	توجه به کم و کیف تخصص هر داوطلب		S۷۸	پرداخت براساس شایستگی و مهارت
	S۱۷	طرح‌های جانشین‌پروری		S۷۹	مزایای انتخابی (کافه تریا)
	S۱۸	در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف داوطلب داخلی		S۸۰	جایجایی نیروی کار
	S۱۹	اعلان شغل		S۸۱	تلاشهای انگیزشی نسلهای گوناگون
	دوستوان	S۲۰		تقسیم مسئولیتهای	روابط کاری
S۲۱		کارکنان دو شغله درونی	S۸۳	ایجاد مشارکت	
S۲۲		آگاهی	S۸۴	انعطافپذیری در روابط	
S۲۳		مراکز کارایی	S۸۵	ایجاد اعتماد	
S۲۴		مراکز آموزشی	S۸۶	ایجاد روحیه کارگروهی	
S۲۵		کارمندبایی الکترونیکی	S۸۷	ایجاد گروههای کاری	
S۲۶		کارمند موقت	S۸۸	تحقق مذاکره	
S۲۷		کارورزی	S۸۹	وکالت به کارمند منتخب	
S۲۸		نمونه کار از داوطلب داخلی	S۹۰	میانجیگری	
آموزش دوستوان		S۲۹	آموزش منطبق با رشته شغلی	دوستوان	
	S۳۰	آموزش از طریق سازمانهای مشابه	S۹۲		نظریه کنترکرا
	S۳۱	آموزش از طریق نیروهای متخصص	S۹۳		توافق
	S۳۲	اعزام نیرو به خارج از کشور	S۹۴		راهبرد صدای کارکنان
	S۳۳	تمرین مستمر	S۹۵		گروههای فشار
	S۳۴	آموزش ضمن خدمت	S۹۶		در نظر گرفتن طرحهای توسعه در برنامه‌ریزها
	S۳۵	مری‌گری	S۹۷		جهت دادن مسیر شغلی براساس نیاز سازمان به افراد
	S۳۶	توجه کارکنان	S۹۸		برنامه‌ریزی براساس نتایج ارزیابی سازمان
	S۳۷	الگوسازی در سازمان	S۹۹		تبیین اهداف و راهبردهای سازمان
	S۳۸	سازمان یادگیرنده	S۱۰۰		مطالعه راهبردهای کاربردی و محتمل
S۳۹	فرهنگ یادگیری	S۱۰۱	ارزیابی وضعیت موجود		
S۴۰	مشارکت فعال	S۱۰۲	تلاش برای گسترش دامنه فعالیت‌های سازمان		
S۴۱	سمینار	S۱۰۳	تحلیل ذینفعان		
S۴۲	شبیه‌سازی	S۱۰۴	شناخت محیط سازمان		
ارزیابی عملکرد دوستوان	S۴۳	آموزش الکترونیک	دوستوان	S۱۰۵	جو کاری مناسب
	S۴۴	تجربه عملی		S۱۰۶	ایجاد امنیت در محیط کار
	S۴۵	کارگاه آموزشی		S۱۰۷	در نظر گرفتن سلامتی
	S۴۶	در نظر گرفتن شاخصهای تخصصی		S۱۰۸	در نظر گرفتن سلامت روانی کارکنان
	S۴۷	ارزیابی عملکرد براساس نوع عملکرد کمی		S۱۰۹	کاهش فشار روانی کاری
	S۴۸	سلیقه‌های نبودن ارزیابی عملکرد		S۱۱۰	نظریه کارایی
	S۴۹	تعریف شرح شغل دقیق از کارکنان		S۱۱۱	نظریه مطلوبیت
	S۵۰	تفکیک معیارهای عمومی و تخصصی		S۱۱۲	ارتقاء
	S۵۱	ارزیابی عملکرد با روش ۳۶۰ درجه		S۱۱۳	تفویض اختیار
	S۵۲	برونسنباری ارزیابی عملکرد		S۱۱۴	پاداش منطقی و عادلانه
S۵۳	روش امتیازی	S۱۱۵	رفتار متضاد		
S۵۴	روش مقایسه عوامل	S۱۱۶	ایمینی کارکنان		
S۵۵	روش طبقه‌بندی مشاغل	S۱۱۷	بهداشت کاری		
S۵۶	روش ارزیابی متناسب در سازمان	S۱۱۸	مدیریت جایگاه شغلی		
S۵۷	روش ثبت وقایع	S۱۱۹	توسعه منابع انسانی		
S۵۸	ارزیابی شاغل محور	S۱۲۰	طراحی ساختار پرداخت		
S۵۹	ارزیابی مبتنی بر رفتار				
S۶۰	تشکیل کمیته ارزشیابی				
S۶۱	طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد				
S۶۲	ارزیابی الکترونیک				

با استفاده از تحلیل تم بر روی مصاحبه‌های انجام شده، ۷۷ مقوله نهایی شناسایی شد. حال برای طبقه‌بندی آنان در دو تم فرعی اکتشاف و بهره‌برداری در سطح هر تم اصلی از شبکه خزانة استفاده شد.

تحلیل شبکه خزانة: در این بخش ابتدا درجه‌بندی هر سازه ارائه می‌شود. کدگذاری عناصر در جدول ۵ تشریح شده است.

جدول ۵. عناصر و کدهای مربوط به هر عنصر

بی‌توجهی به اکتشاف و بهره‌برداری	توجه فقط به اکتشاف	توجه فقط به بهره‌برداری	اکتشاف کم و بهره‌برداری کم	اکتشاف زیاد و بهره‌برداری کم	اکتشاف کم و بهره‌برداری زیاد	توجه همزمان و مساوی به اکتشاف و بهره‌برداری	کد
G	F	E	D	S	B	A	

در ادامه به تحلیل شبکه تم‌های اصلی مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود. در هر تم به درجه‌بندی مقولات آن پرداخته می‌شود. پس از درجه‌بندی سازه‌ها، در هر مقوله، شبکه خزانة تم اصلی به دست آمده است. عناصر شبکه خزانة جمعی همان عناصر A تا G هستند. اعداد درج شده نیز در طیف لیکرت ۷ تایی است که همان میانگین‌های محاسبه شده برای درجه‌بندی هر مقوله است. این تحلیل در جدول ۶ نشان داده می‌شود:

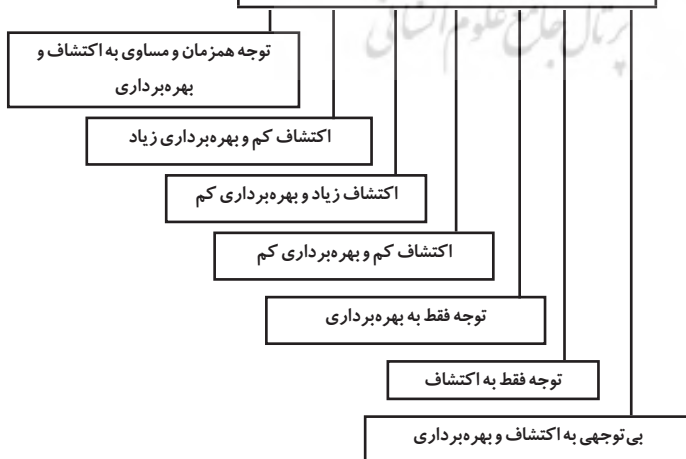
جدول ۶. شبکه خزانة جمعی کلی مدل

تغییر نکردن ساختار سازمانی	۱	۵	۲	۲	۵	۶	تغییر ساختار سازمانی
بی‌توجهی به خلاقیت و نوآوری	۱	۴	۱	۲	۵	۶	توجه به خلاقیت و نوآوری
تضعیف کردن فرهنگ سازمانی	۲	۵	۲	۲	۳	۶	بهبود کردن فرهنگ سازمانی
تضعیف نقش رهبری و به‌طور کلی الگوگیری	۱	۲	۵	۲	۴	۵	تقویت نقش رهبری و به‌طور کلی الگوگیری
بی‌توجهی به خلق واحدهای جدید	۱	۴	۲	۲	۵	۷	خلق واحدهای جدید
استفاده نکردن از نظر خبرگان	۱	۳	۶	۲	۳	۶	استفاده از نظر خبرگان
استفاده نکردن از تمام ظرفیت‌های سازمانی	۱	۲	۵	۲	۵	۶	استفاده از تمام ظرفیت‌های سازمانی
تطابق نداشتن ملاک‌های استخدام با ماهیت شغل	۱	۲	۶	۲	۳	۶	تطابق ملاک‌های استخدام با ماهیت شغل
در نظر نگرفتن معیارهای تخصصی جهت جذب	۱	۱	۶	۱	۳	۵	در نظر گرفتن معیارهای تخصصی جهت جذب
آموزش ندادن از دوره راهنمایی	۱	۶	۱	۲	۶	۵	آموزش از دوره راهنمایی

توجه به ویژگی‌های روحی و روانی افراد	۶	۴	۵	۲	۲	۶	۱	بی‌توجهی به ویژگی‌های روحی و روانی افراد
به روز بودن اطلاعات نیروی انسانی موجود	۶	۵	۴	۲	۶	۱	۱	به روز نبودن اطلاعات نیروی انسانی موجود
طرح‌های جانشین‌پروری در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف داوطلب داخلی	۶	۶	۳	۲	۵	۲	۱	بی‌توجهی به طرح‌های جانشین‌پروری در نظر نگرفتن نقاط قوت و ضعف داوطلب داخلی
تقسیم مسئولیت‌ها	۷	۶	۴	۲	۶	۲	۱	بی‌توجهی به تقسیم مسئولیت‌ها نبود کارکنان دو شغله درونی
کارکنان دو شغله درونی	۶	۵	۲	۱	۶	۲	۱	استفاده نکردن از مراکز آموزشی
مراکز آموزشی	۷	۳	۶	۲	۳	۶	۱	بی‌توجهی به کارمندیابی الکترونیکی
کارمندیابی الکترونیکی	۶	۳	۶	۲	۲	۶	۱	استفاده نکردن از کارمندان موقت
کارمند موقت	۶	۲	۵	۲	۳	۶	۲	استفاده نکردن از کارورزی
کارورزی	۶	۳	۶	۳	۲	۷	۱	بی‌توجهی به دریافت نمونه کار از داوطلب داخلی
دریافت نمونه کار از داوطلب داخلی	۶	۳	۷	۲	۲	۶	۲	آموزش ندادن منطبق با رشته شغلی
آموزش منطبق با رشته شغلی	۴	۶	۳	۳	۶	۲	۱	آموزش ندادن از طریق سازمان‌های مشابه
آموزش از طریق سازمان‌های مشابه	۴	۳	۶	۳	۲	۶	۱	بی‌توجهی به اعزام نیرو به خارج از کشور
اعزام نیرو به خارج از کشور	۶	۳	۷	۲	۳	۷	۲	نداشتن تمرین مستمر
تمرین مستمر	۵	۷	۴	۲	۶	۲	۱	استفاده نکردن از آموزش ضمن خدمت
آموزش ضمن خدمت	۶	۶	۴	۳	۶	۲	۱	استفاده نکردن از مربی‌گری
مربی‌گری	۶	۶	۴	۲	۷	۲	۱	توجه نکردن کارکنان
توجه کارکنان	۴	۶	۳	۲	۶	۲	۱	تحقق نیافتن سازمان‌یادگیرنده
سازمان‌یادگیرنده	۵	۲	۶	۲	۳	۶	۱	تحقق نیافتن فرهنگ یادگیری
فرهنگ یادگیری	۶	۳	۶	۴	۲	۶	۱	تحقق نیافتن مشارکت فعال
مشارکت فعال	۶	۶	۴	۳	۶	۳	۱	شرکت نکردن در سمینار
سمینار	۶	۳	۶	۳	۳	۶	۱	تحقق نیافتن شبیه‌سازی
شبیه‌سازی	۵	۳	۶	۲	۳	۶	۱	تحقق نیافتن تجربه عینی
تجربه عینی	۶	۶	۳	۲	۶	۲	۱	تحقق نیافتن کارگاه آموزشی
کارگاه آموزشی	۵	۲	۶	۲	۲	۶	۲	پرهیز از ارزیابی عملکرد بر اساس روش ۳۶۰ درجه
ارزیابی عملکرد بر اساس روش ۳۶۰ درجه	۵	۳	۵	۲	۲	۶	۱	

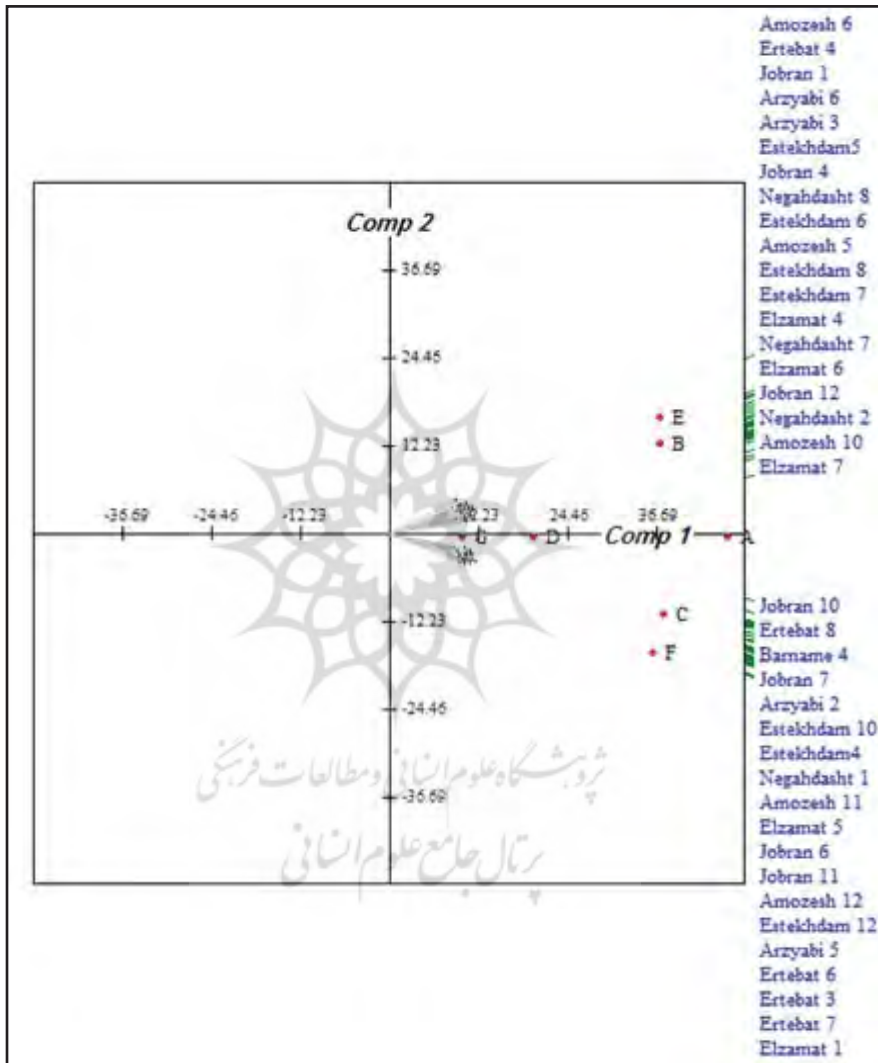
برون سپاری نکردن ارزیابی عملکرد	۶	۴	۵	۲	۲	۶	۱	برون سپاری نکردن ارزیابی عملکرد
روش مقایسه عوامل	۵	۷	۳	۲	۶	۳	۱	استفاده نکردن از روش مقایسه عوامل
روش طبقه بندی مشاغل	۵	۴	۲	۲	۶	۲	۱	استفاده نکردن از روش طبقه بندی مشاغل
تشکیل کمیته ارزشیابی	۵	۳	۵	۳	۳	۷	۱	تشکیل ندادن کمیته ارزشیابی
طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد	۵	۶	۳	۲	۷	۳	۱	طراحی نکردن مدل بومی ارزیابی عملکرد
دریافت پاداش براساس میزان تلاش	۵	۶	۳	۲	۷	۳	۱	پرداخت نکردن پاداش براساس میزان تلاش
در نظر گرفتن سختی کار	۵	۵	۳	۳	۶	۲	۱	در نظر نگرفتن سختی کار
جبران خدمات با همکاری سازمان های تحت پوشش نظیر شهرداری	۵	۳	۶	۳	۲	۶	۲	جبران نکردن خدمات با همکاری سازمان های تحت پوشش نظیر شهرداری
بر خور داری از مدیران مناسب	۵	۶	۴	۲	۶	۲	۱	فقدان مدیران مناسب
ساعات کار شناور	۵	۲	۶	۲	۲	۶	۱	فقدان ساعات کار شناور
بر خور داری از تعطیلات آخر هفته	۵	۳	۵	۲	۳	۶	۲	فقدان تعطیلات آخر هفته
چالشی بودن شغل	۶	۳	۵	۳	۳	۶	۱	چالشی نبودن شغل
بر خور داری از بیمه	۵	۶	۲	۲	۶	۲	۱	فقدان بیمه
پرداخت براساس شایستگی و مهارت	۵	۵	۲	۲	۷	۱	۱	فقدان پرداخت براساس شایستگی و مهارت
وجود مزایای انتخابی	۵	۳	۵	۲	۴	۶	۱	فقدان مزایای انتخابی
جابجایی نیروی کار	۵	۳	۶	۲	۳	۶	۱	ثبات نیروی کار
وجود تلاش های انگیزشی نسل های گوناگون	۵	۶	۳	۳	۶	۴	۱	فقدان تلاش های انگیزشی نسل های گوناگون
ایجاد اعتماد	۵	۶	۲	۲	۷	۳	۱	فقدان اعتماد
ایجاد روحیه کار گروهی	۵	۶	۲	۳	۶	۲	۱	فقدان روحیه کار گروهی
تحقق مذاکره	۵	۲	۵	۲	۳	۶	۱	تحقق نیافتن مذاکره
توجه به نظریه همزیستی	۶	۶	۳	۳	۶	۲	۲	بی توجهی به نظریه همزیستی
توجه به نظریه کثرت گرا	۵	۵	۳	۲	۶	۲	۲	بی توجهی به نظریه کثرت گرا
وجود توافق	۵	۲	۵	۳	۳	۶	۱	توافق نداشتن
بر خور داری از صدای کارکنان	۶	۳	۶	۲	۳	۷	۱	بی توجهی به راهبرد صدای کارکنان
تحقق گروه های فشار	۵	۳	۶	۳	۴	۶	۱	بی توجهی به تحقق گروه های فشار

در نظر گرفتن طرح‌های توسعه در برنامه‌ریزی‌ها	۵	۵	۳	۲	۶	۲	۱	در نظر نگرفتن طرح‌های توسعه در برنامه‌ریزی‌ها
جهت دادن به مسیر شغلی براساس نیاز سازمان به افراد	۴	۳	۵	۳	۲	۶	۱	جهت ندادن به مسیر شغلی براساس نیاز سازمان به افراد
برنامه‌ریزی براساس نتایج ارزیابی سازمان	۵	۶	۲	۳	۶	۲	۱	نداشتن برنامه‌ریزی براساس نتایج ارزیابی سازمان
مطالعه راهبردهای کاربردی و محتمل	۴	۳	۴	۲	۳	۶	۱	مطالعه نکردن راهبردهای کاربردی و محتمل
تلاش برای گسترش دامنه فعالیت‌های سازمان	۵	۳	۵	۳	۲	۶	۱	تلاش نکردن برای گسترش دامنه فعالیت‌های سازمان
ایجاد امنیت در محیط کار	۴	۳	۵	۲	۳	۶	۱	فقدان امنیت در محیط کار
در نظر گرفتن سلامتی کارکنان	۴	۵	۳	۲	۵	۳	۲	در نظر نگرفتن سلامتی کارکنان
توجه به نظریه کارایی	۴	۵	۳	۲	۶	۲	۱	بی‌توجهی به نظریه کارایی
توجه به ارتقاء	۴	۵	۲	۲	۶	۲	۱	بی‌توجهی به ارتقاء
تفویض اختیار	۵	۶	۳	۳	۷	۲	۱	اجتناب از تفویض اختیار
پاداش منطقی و عادلانه	۵	۳	۵	۲	۲	۶	۱	فقدان پاداش منطقی و عادلانه
توجه به رفتار منصفانه	۵	۶	۳	۲	۷	۴	۱	رفتار غیر منصفانه
برخوردار شدن از بهداشت کاری	۴	۶	۳	۲	۶	۳	۲	فقدان بهداشت کاری
توجه به مدیریت جایگاه شغلی	۴	۳	۶	۲	۲	۶	۱	فقدان مدیریت جایگاه شغلی
توجه به توسعه منابع انسانی	۵	۳	۶	۲	۲	۷	۱	فقدان توسعه منابع انسانی
توجه به طراحی ساختار پرداخت	۵	۳	۶	۲	۲	۶	۲	بی‌توجهی به طراحی ساختار پرداخت





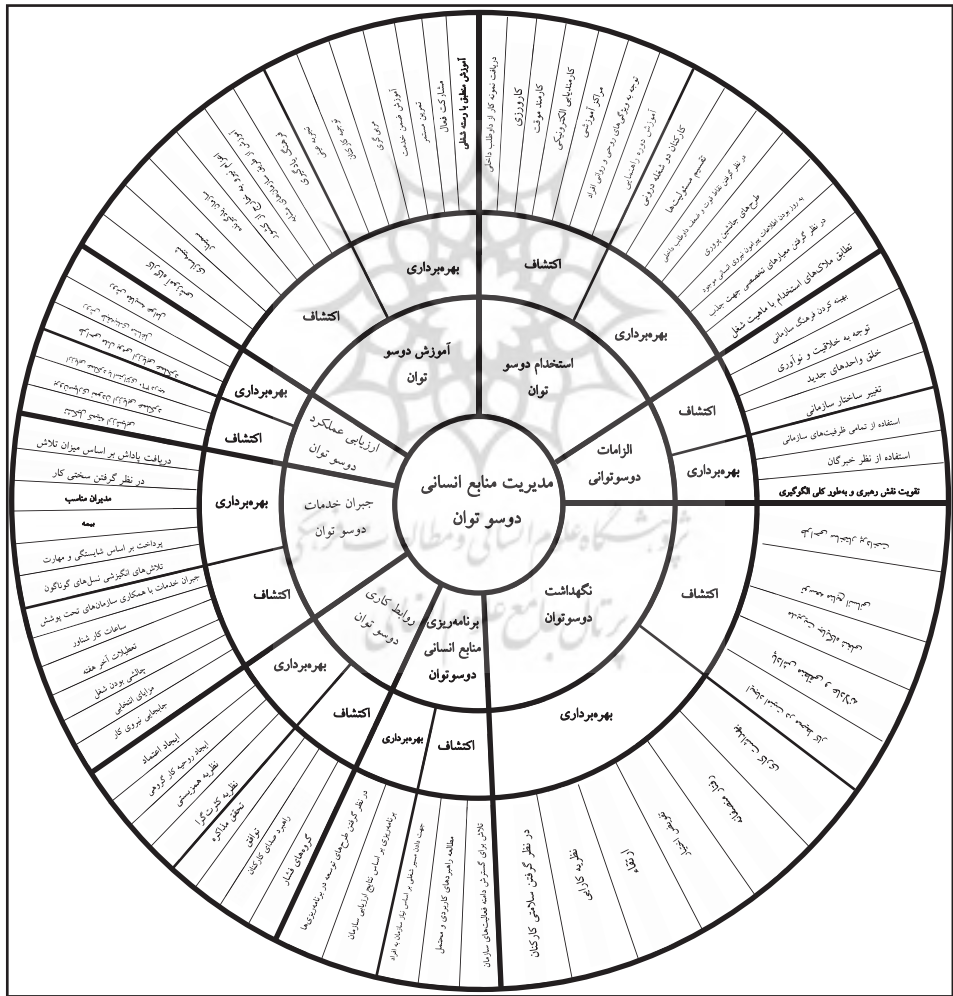
در ادامه تمام ابعاد مدل و داده‌های شبکه خزانه جمعی با استفاده از نرم افزار آیدوگرید تحلیل شد تا بتوان مدل نهایی پژوهش را ترسیم کرد.



نمودار ۲. تحلیل مقولات کلی مدل

نمودار ۲ تحلیل مؤلفه‌های اصلی را در قالب شکل نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده، مقدار کل واریانس اعضا توسط دو گروه پوشانده شده است و همه اعضای فرعی می‌توانند در دو گروه

(بهربرداری و اکتشاف) قرار گیرند. همچنین، اختلاف زیادی بین ابعاد مدیریت منابع انسانی مشاهده نمی‌شود و اعضای دو گروه فرعی (بهربرداری و اکتشاف) و گروه‌های اصلی (آموزش دوسوتوان، استخدام دوسوتوان، ارزیابی عملکرد دوسوتوان، جبران خدمات دوسوتوان، برنامه‌ریزی منابع انسانی دوسوتوان، روابط کاری دوسوتوان، نگهداشت دوسوتوان و الزامات دوسوتوانی) با یکدیگر تداخلی ندارند و تفکیک به‌طور کامل صورت پذیرفته است. براساس نتایج نمودار ۲ مدل نهایی پژوهش به‌صورت شکل ۱ ترسیم شد.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

دوسوتوانی سازمانی به عنوان یک سازه جدید مدیریتی در سال های اخیر مطرح شده و در حال سرایت به تمام بدنه های سازمانی اعم از دولتی و خصوصی است. به هنگام رویارویی با تغییرهای سریع محیطی، تک بعدی بودن بی اثر بوده و سازمان ها نیاز دارند برای بیشینه کردن کارایی و اثربخشی خود به صورت همزمان و متوالی، اکتشاف و بهره برداری کنند. برای تحقق دوسوتوانی در سازمان ها نیاز به زیرسیستم های مستقل است که ساختار بندی سازمان را بهینه کند. در نظر گرفتن مدل های دوسوتوانی از جمله این زیرسیستم ها است که دوسوتوانی را محقق می کند. بدین معنا که مسئولان و تصمیم گیرندگان سازمانی باید بدانند که کدام دایره را برای تحقق دوسوتوانی در نظر دارند تا برای آن مدلی بهینه ارائه کنند. بسیاری از پژوهشگران با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، چنین ادعان کرده اند که مدیریت منابع انسانی یکی از مهم ترین دوایر سازمانی است که تاثیرهای فزاینده ای بر عملکرد سازمانی دارد. با تمرکز درست بر مدیریت منابع انسانی و بهره برداری بهینه از این مهم می توان توازنی بین ثبات و تغییر ایجاد کرد، زیرا این دسته از منابع سازمانی (منابع انسانی)، از قابلیت های بسیاری برخوردار است. در نتیجه در پژوهش حاضر نیز دایره مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان کارآمدترین دایره برای تحقق دوسوتوانی سازمانی در نظر گرفته شده است.

طبق نتایج پژوهش های کتابخانه ای برای طراحی یک مدل اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی باید در وهله اول منابع انسانی کارآمد و مناسبی را جذب کرد (استخدام)، سپس در نظر داشت تا برای منابع انسانی جذب شده و همچنین منابع موجود در سازمان چگونه برنامه ریزی انجام داد تا بهترین خروجی عاید سازمان شود (برنامه ریزی منابع انسانی)، میان کارکنان سازمانی با یکدیگر و کارکنان با مدیران چگونه رابطه ای مناسب برقرار شود (روابط کاری)، در نظر داشت که چگونه آموزش و بهسازی کارکنان محقق شود تا بتوان مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده برای منابع انسانی در بخش برنامه ریزی را تسهیل کرد (آموزش سازمانی)، کارآمدترین مدل ها را برای ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان در نظر گرفت (ارزیابی عملکرد)، تا بتوان براساس نتایج آن کارکنانی را که تلاش مضاعفی در سازمان داشته اند را شناسایی کرده و با جبران بهینه خدمات رسانی آنان در سازمان (جبران خدمات)، کارکنان را به ماندن در سازمان ترغیب کرد (نگهداشت منابع انسانی). بنابراین ۷ بعد حاصل از بررسی های کتابخانه ای نشان

داد که می‌توان منابع انسانی را با این ابعاد از صفر تا صد هدایت و کنترل کرد. اما بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه خبرگان مشخص شد که ایجاد هر تغییری در سازمان نیازمند یک سلسله الزام‌هایی است تا بتوان تغییر در نظر گرفته شده را به بهترین شکل محقق کرد؛ الزام‌هایی که باید‌های مورد نظر را محقق کند. دوسو توان کردن سازمان نیز از آن دسته از تغییرهای عظیم است که نیاز به الزام‌های مختص به خود است، بنابراین بعد الزام‌های دوسو توانی نیز به مدل اضافه شد تا بتوان با تحقق شاخص‌های این بعد در سازمان بستری مهیا برای تحقق دوسو توانی سازمانی محقق کرد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش کانگ و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد زیرا آن‌ها نیز به دوسو توانی مدیریت منابع انسانی و توجه همزمان به اکتشاف و بهره‌برداری در منابع انسانی پرداخته‌اند. همچنین نتایج حاضر با نتایج پژوهش بابائیان و سیدنقوی (۱۳۸۹)، به واسطه در نظر گرفتن ابعادی نظیر برنامه‌ریزی، آموزش، جبران خدمات، روابط کاری و استخدام و نگهداشت برای مقوله مدیریت منابع انسانی مطابقت دارد. رویکردهایی نظیر استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات نیز در پژوهش هانگ و کیم (۲۰۱۳) معرفی شده که در پژوهش حاضر نیز تأیید شده است، بنابراین نتایج با یکدیگر همخوانی دارد. نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۵)، نیز دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را برای دوسو توانی منابع انسانی معرفی کرده‌اند. دیاز - فرناندز و همکاران (۲۰۱۷) نیز به منظور دوسو توان کردن سازمان به بهره‌برداری و اکتشاف در صورتی اشاره کردند که باید مبتنی بر کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی باشد. بنابراین نتایج پژوهش حاضر با این دو پژوهش نیز همخوانی دارد.

#### پیشنهادها

- تحقق دوسو توانی نیاز به همکاری تمام دوایر سازمانی دارد، حتی اگر بر پایه طراحی مدلی خاص برای یک بخش از سازمان باشد. برای زمینه‌سازی این امر باید از تمام ظرفیت‌های موجود در سازمان استفاده کرد، بنابراین دارا بودن دید جامع‌نگری و کل‌نگری سازمان برای استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.
- در حال حاضر در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران جهت استخدام نیرو از دو شیوه اصلی تربیت نیرو در دانشگاه و همچنین جذب نیرو از طریق آزمون استخدامی استفاده می‌شود که تلفیق این روش‌ها نشان از استخدام دوسو توان ندارد. برای تحقق استخدام دوسو توان باید اطلاعات به‌روزی از نیروی

انسانی در داخل سازمان وجود داشته باشد.

- مدیران و مسئولان در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی می‌توانند با مطرح کردن مسائل و مشکلات سازمانی به کارکنان دایره خود و همچنین دریافت مشاوره از آنان برای رفع مشکلات مطرح شده علاوه بر کاهش رسمیت نیروی انتظامی تلاش کنند تا در طی فرآیندهای سازمانی، فنون مدنظر خود را به کارکنان بیاموزند.
- مدیران نیروی انتظامی می‌توانند با اصلاح ارتباط کارکنان با مدیران و ارائه خدمات بیمه‌ای با پوشش گسترده، زمینه جبران خدمات دوسوتوان در سازمان را فراهم کنند.
- مدیریت عالی سازمان نیروی انتظامی می‌تواند با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان داخلی خارجی به طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد برای سازمان پرداخته و در این مدل بر تمام جوانب خدمت‌رسانی بپردازند.
- به مدیریت منابع انسانی نیروی انتظامی توصیه می‌شود با در نظر گرفتن چشم‌انداز و اهداف بلندمدت سازمانی، نسبت به ارتقاء شغلی و توسعه مهارت‌های افرادی بپردازند که در آینده سازمانی به آن‌ها احتیاج خواهند داشت. همچنین می‌توان با برنامه‌ریزی آموزش‌های سازمانی برای تقویت مهارت‌های مدنظر، نیاز آینده سازمان را از هم‌اکنون پیش‌بینی و رفع کرد.
- به مدیران دواير مختلف در نیروی انتظامی توصیه می‌شود که برای انجام فعالیت‌های سازمانی نظیر انجام پژوهش برای موضوعی خاص و یا تحلیل نتایج پژوهش‌ها و مانند آنها نسبت به تشکیل گروه‌های کاری اقدام کنند.
- به مدیران نیروی انتظامی در دواير و لایه‌های مختلف سازمانی توصیه می‌شود از تمرکز بر کارکنان و یا قشری خاص در سازمان به‌طور جدی پرهیز کنند.

### سپاسگزاری

سپاس از خدای بزرگم که همیشه و در همه حال در کنار من است. همچنین از اساتید بزرگوار و کارکنان محترم نیروی انتظامی که زمینه انجام این پژوهش را فراهم کردند و در انجام پژوهش مؤثر بودند و خانواده عزیزم که در این مسیر همراه من بود، سپاسگزاری می‌کنم.

## فهرست منابع

- بابائیان، علی و سیدنقوی، میرعلی. (۱۳۸۹). الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی براساس رویکرد اقتصادی در نیروی انتظامی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، ۵(۱)، صص ۷-۳۸. قابل بازیابی از: [www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=127607](http://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=127607)
- حقیقی، محمد؛ دهقانی سلطانی، مهدی و فارسی زاده، حسین. (۱۳۹۶). تبیین نقش دوستوانی سازمانی در تاثیرگذاری فرهنگ نوآور و حافظه سازمانی بر عملکرد توسعه محصول جدید. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۸)، صص ۱۹۷-۲۲۳. قابل بازیابی از: [http://jmr.usb.ac.ir/article\\_3722.html](http://jmr.usb.ac.ir/article_3722.html)
- طهماسبی، رضا؛ میرزمانی، اعظم و برومند، مجتبی. (۱۳۹۷). ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۴)، صص ۱-۲۵. قابل بازیابی از: [http://journals.ihu.ac.ir/article\\_204317.html](http://journals.ihu.ac.ir/article_204317.html)
- علی دادی تلخستانی، یاسر؛ محمودزاده، ابراهیم؛ موسی خانی، مرتضی و الوانی، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوستوان در یک سازمان دفاعی - صنعتی. بهبود مدیریت، ۱۲(۱)، صص ۲۷-۵۰. قابل بازیابی از: [www.behboodmodiriat.ir/article\\_68049.html](http://www.behboodmodiriat.ir/article_68049.html)
- ممینی، یعقوب. (۱۳۹۴). ارائه چهارچوب مفهومی از نقش دو سو توانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس. فصلنامه منابع انسانی نیروی انتظامی، ۱۰(۴۰)، صص ۱-۱۸. قابل بازیابی از: <http://journals.police.ir/backend/uploads/9f3f9b1202f84dc2182feb6be6ce8f24e2c2786c.pdf>
- نیاز آذری، کیومرث؛ صالحی، محمد و خسروآبادی، سهیلا. (۱۳۹۵). طراحی و اعتبارسنجی ابزاری جهت ارزیابی دوستوانی در مدیریت سازمانی. مدیریت شهری، ۱۵(۴۴)، صص ۱۹۵-۲۱۰. قابل بازیابی از: [http://irisweb.ir/files/site1/rds\\_journals/1081/article-1081-209411.pdf](http://irisweb.ir/files/site1/rds_journals/1081/article-1081-209411.pdf)
- Choudhary, P., Mital, M., Pani, A. K., Papa, A., & Vicentini, F. (2018). Impact of enterprise mobile system implementation on organizational ambidexterity mediated through BPM customizability. *Business Process Management Journal*, 24(5), pp 1235-1254. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-07-2017-0209/full/html>
- Diaz - Fernandez, M., Pasamar - Reyes, S., & Valle - Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), pp 63-77. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943616300184>
- Faisal Ahammad, M., Mook Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21668>
- Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), pp 922-943. Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.743471>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), pp 73-85. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/>

- science/article/abs/pii/S1053482211000520
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta - analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp 299-312. Retrieved from: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2012.0015>
- Kang, S. C., Snell, S. A., & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51(4), pp 461-485. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21484>
- Panagopoulos, G. (2016). Aspects of Organizational Ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 1(10), 5-5. Retrieved from: <http://isma.info/uploads/files/005-aspects-of-organizational-ambidexterity-george-panagopoulos.pdf>
- 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), pp 1420-1442. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/259078183\\_Walking\\_the\\_Tightrope\\_An\\_Assessment\\_of\\_the\\_Relationship\\_between\\_High\\_Performance\\_Work\\_Systems\\_and\\_Organizational\\_Ambidexterity](https://www.researchgate.net/publication/259078183_Walking_the_Tightrope_An_Assessment_of_the_Relationship_between_High_Performance_Work_Systems_and_Organizational_Ambidexterity)
- Peng, H. (2019). Organizational ambidexterity in public non - profit organizations: interest and limits. *Management Decision*, 57(1), pp 248-261. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-01-2017-0086/full/html>
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organizational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), pp 64-79. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.2009.00115.x>
- Úbeda - García, M., Claver - Cortés, E., Marco - Lajara, B., & Zaragoza - Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), pp 824-846. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/317775082\\_Human\\_resource\\_flexibility\\_and\\_performance\\_in\\_the\\_hotel\\_industry\\_The\\_role\\_of\\_organizational\\_ambidexterity](https://www.researchgate.net/publication/317775082_Human_resource_flexibility_and_performance_in_the_hotel_industry_The_role_of_organizational_ambidexterity)
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, Contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and C hinese high-tech Firms. *British Journal of management*, 25(1), pp 58-76. Retrieved from: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی