



## The Fuzzy Model of Ambidextrous Human Resource Management's Antecedents and Components

**Akbar Hassanpoor** 

Associate Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Hasan Rangriz** 

Associate Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Yousef Vakili** 

Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Bahram Moazeni** \* 

PhD Student in Human Resource Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

### Abstract

The Ambidexterity of human resource management refers to the ability of human resource management to discover and exploit talented employees. The purpose of this study is to identify the antecedents and components of ambidextrous human resource management (AHRM) and prioritize them. The research has been done with a qualitative method based on content analysis and using interview tools. The statistical population of the study includes human resource management experts and managers of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran who have at least a Master degree in human resources management and organizational behavior and have at least 5 years of experience. the method of judgmental and snowball

---

\* Corresponding Author: Bahram.moazeni@yahoo.com

**How to Cite:** Hassanpoor, A., Rangriz, H., Vakili, Y., & Moazeni, B. (2023). The Fuzzy Model of Ambidextrous Human Resource Management's Antecedents and Components. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 109-142.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.61895.3971

sampling was used, After analyzing the data obtained from the interview, organizational, personal, managerial and environmental factors were identified as preconditions for AHRM and finally the fuzzy AHP and ARAS techniques are used to prioritize them. Findings indicate that the factors of manager's support, commitment of managers and management styles were the most important factors affecting the ambidextrous human resource management. Adaptive education, encouragement of self-study and sharing of learnings from the sub-components of ambidextrous education and development were the highest

**Keywords:** Ambidexterity, ambidextrous human resource management, Antecedents and components of ambidextrous human resource management

### **Introduction**

In dynamic environments, Organizations must take advantage of processes that produce both efficiency and creativity (and therefore innovation) (ambidextrous capabilities). Therefore, companies must simultaneously learn different methods and create balance and integration between heterogeneous learning streams. Ambidexterity refers to the ability to perform two activities simultaneously: exploration and exploitation, efficiency and flexibility, and alignment and compatibility. Ambidexterity deals with organizations simultaneously pursuing conflicting goals such as exploration and exploitation, efficiency and flexibility, or service and sales. Human resource management systems significantly help to meet these heterogeneous demands and effectively apply the human resource system that balances efficiency and innovation. Lack of human resource management ambidexterity may lead to problems in development initiatives. Past research shows the necessity of ambidextrous human resource management to manage innovation initiatives and ongoing manufacturing processes successfully. The

Ambidexterity of human resource management refers to human resource management's ability to explore and exploit talented employees. An ambidextrous human resource management connects innovative and traditional HRM practices and principles, and it is critical to ensure the sustainable coexistence of exploration and exploitation and is necessary to cross crisis boundaries and resolve tensions between the two.

### **Materials and Methods**

The research uses a qualitative method based on thematic analysis and using interview tools. In addition, in terms of the research design, it is of mixed exploratory type. The qualitative approach is based on thematic analysis using interview tools. The study population includes human resource management experts and managers of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran who have at least a Master's degree in human resources management and organizational behavior and have at least five years of experience in this organization—the method of judgmental sampling and snowball used to select the sample. After collecting the data, the researchers coded the notes and produced classes or concepts in three stages to understand the antecedents and components of ambidextrous human resource management. Key concepts are classified into three formats: basic themes, organizing themes, and global themes. In the following, to prioritize the factors affecting the ambidextrous human resources management and the ambidextrous human resources management components identified in the previous stage, fuzzy AHP and fuzzy ARAS techniques were used.

### **Discussion and Results**

After analyzing the data obtained from the interview with the thematic analysis method, the antecedents and components of ambidextrous human resources management are placed in four categories. The analysis results of the precursors of ambidextrous human resources

management were 21 Basic themes, five organizing themes, and one global theme, and the components of ambidextrous human resources management included 28 basic themes, four organizing themes, and one global theme. Organizational, managerial, individual, and environmental factors are the organizing themes of ambidextrous human resources management antecedents. In addition, the organizing themes of ambidextrous human resources management's components include ambidextrous hiring and Recruitment, ambidextrous Training and development, ambidextrous performance evaluation, and ambidextrous Compensation.

### **Conclusions**

The results of pairwise comparison among the main factors of ambidextrous human resources management's antecedents showed that managerial aspects have the most weight in the ambidexterity of human resources management and organizational, environmental, and individual elements are in the following ranks in terms of the importance of impact on the human resources management ambidexterity. Among the sub-criteria of factors affecting the ambidexterity of human resources management, the most critical factors include management support, the commitment of managers, and management styles.

The results showed that among the main components of ambidextrous human resource management, the training and development of human resources has the most weight and is the most crucial component in human resource management ambidexterity. Among the sub-criteria of ambidextrous human resource management components, Adaptive training, encouraging self-study, and sharing knowledge and flexibility of the compensation system received the highest ranks, respectively.

دانشگاه  
علمیات  
گیلان


مطالعات مدیریت بهبود و تحول


دوره ۳۲، شماره ۱۰۷، بهار ۱۴۰۲، ۱۰۹-۱۴۲


jmsd.atu.ac.ir


DOI: 10.22054/jmsd.2022.61895.3971

## الگوی فازی پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

اکبر حسن پور  دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

حسن رنگریز  دانشیار آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

یوسف وکیلی  استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

بهرام موذنی  \* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به توانایی مدیریت منابع انسانی به کشف و بهره‌برداری از کارکنان با استعداد اشاره دارد. هدف از انجام تحقیق، شناسایی پیشایندهای و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان و اولویت‌بندی آن‌ها می‌باشد. پژوهش، از لحاظ هدف کاربردی است که با روش کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون و با به کارگیری ابزار مصاحبه انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران است که دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بوده و حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در این سازمان را داشته باشند. برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شده و با ۱۹ نفر مصاحبه صورت گرفته است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی و محیطی به‌عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناسایی شدند و حوزه‌های اکتشاف و بهره‌برداری جذب و استخدام دوسوتوان، آموزش و توسعه دوسوتوان، ارزیابی عملکرد دوسوتوان و جبران خدمات دوسوتوان به‌عنوان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناسایی گردید. به‌منظور اولویت‌بندی پیشایندها و مؤلفه‌های دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی از تکنیک‌های AHP و ARAS فازی استفاده شده است. نتایج حاصل از محاسبات نشان داد عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و شبکه‌های مدیریتی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم مهم‌ترین مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی را کسب کردند و آموزش تطبیق‌پذیر، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها از زیرمجموعه‌های مؤلفه آموزش و توسعه دوسوتوان بالاترین رتبه را کسب کردند.

**کلیدواژه‌ها:** دوسوتوانی، مدیریت منابع انسانی دوسوتوان، پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان.

## مقدمه

در سال‌های اخیر سیر شتابان و مستمر رویدادها؛ به تدریج مرزها، ساختارها و پویایی فضای کسب‌وکار را دگرگون ساخته و به شکل فزاینده‌ای تمامی موسسه‌ها را با چالش‌های جدید و غیرمنتظره‌ای مواجه کرده است. در این شرایط، شاهد یک محیط به سرعت در حال تغییر با چالش‌های متنوع در بخش‌های اجتماعی، سیاسی و کسب‌وکار هستیم (Howell et al., 2016).

سازمان‌ها در محیط‌های با تغییرات زیاد، نیازمند بهره‌گیری از فرآیندهایی هستند که هم کارآمدی و هم خلاقیت (و به دنبال آن نوآوری) را در آن‌ها به وجود آورد (توانایی‌های دوسوتوان). از این رو شرکت‌ها به طور هم‌زمان نیاز به یادگیری روش‌های مختلف و ایجاد تعادل و یکپارچگی هم‌زمان بین جریان‌های ناهمگون یادگیری دارند. مدیریت تنش میان کارایی و انعطاف‌پذیری یکی از چالش‌های اساسی است که سازمان‌ها برای زنده ماندن در محیط رقابتی امروزه باید به آن توجه نمایند. دوسوتوانی به عنوان یک روش کلیدی برای مدیریت این چالش‌ها شناخته شده است (Hansen et al., 2019)؛ بنابراین بنگاه‌ها بایستی برای زنده ماندن در محیط پویا و رقابتی، انعطاف‌پذیری و نوآوری را با استفاده از منابع داخلی خود رونق و بهبود بخشند. برای تحقق دوسوتوانی در سازمان‌ها نیاز به زیرسیستم‌های مستقل است که ساختار بندی سازمان را بهینه نمایند. به عبارتی مسئولان سازمانی باید بدانند که کدام دایره را برای تحقق دوسوتوانی در نظر گیرند تا برای آن مدلی بهینه ارائه کنند. بسیاری از محققان با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، چنین اذعان کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین واحدهای سازمانی است که تأثیرات فزاینده‌ای بر عملکرد سازمانی دارد. با تمرکز درست بر مدیریت منابع انسانی و بهره‌برداری بهینه از این مهم می‌توان توازن بین ثبات و تغییر ایجاد کرد (ثنایی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۵).

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به طور قابل توجهی برای پاسخگویی به این خواسته‌های ناهمگن کمک می‌کنند و به کارگیری مؤثر سیستم منابع انسانی میان کارایی و نوآوری تعادل ایجاد می‌نماید (Li & Liu, 2014). مدیریت منابع انسانی کارآفرینی مدیریتی ایجاد می‌کند و از نوآوری‌های فنی و مدیریتی پشتیبانی می‌کند که می‌تواند به

شرکت کمک کند تا بر خطر سستی سازمانی غلبه نماید؛ بنابراین مهم است که سیستم مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر باشد و نیز توصیه می‌شود (Ketkar & Sett, 2009) که در مرکز دوسوتوانی باشد (Hansen et al., 2019). با وجود تحقیقات فراوان در حوزه دوسوتوانی، مطالعات در حوزه مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ناچیز است و اکثر این تحقیقات هم به بررسی منابع انسانی دوسوتوان پرداخته‌اند و دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی از حوزه وظایف و کارکردهای آن کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در ایران هم تحقیقات در حوزه دوسوتوانی به چند مطالعه محدود می‌شود.

آنچه مسلم است این که پیشینه پژوهشی دوسوتوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی دوسوتوان هنوز در کشورمان مورد توجه جدی قرار نگرفته است که این موضوع ناشی از جدید بودن مفهوم دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی است. از این رو توسعه و شفاف‌سازی ادبیات نظری در این خصوص و ارائه مدل و چارچوب مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ضرورت دارد. از طرف دیگر به زعم فو و همکاران (۲۰۱۵)، برای تسهیل دوسوتوانی سازمانی، هیچ محدودیتی مهم‌تر از محدودیت مدیریت منابع انسانی وجود ندارد. در همین راستا، گیسون و برکینساو (۲۰۰۴) نیز بیان کردند که سیستم‌های منابع انسانی بر هم‌راستایی و قابلیت تطبیق سازمان (سازمان دوسوتوان) تأکید دارند. از این رو واحد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها بایستی به سمت دوسوتوان شدن حرکت نمایند زیرا موضوع دانش، نوآوری، مهارت و یادگیری مستمر نقش مهمی را در تحقق اهداف آینده سازمان‌ها ایفا خواهند کرد (Patel et al., 2013).

سازمان مورد مطالعه در این تحقیق بانک مرکزی است. بانک مرکزی به عنوان نهاد سیاست‌گذار پولی و اعتباری کشور است و رسالت اصلی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر آن است که با اجرای سیاست‌های پولی و اعتباری شرایط مساعدی را برای پیشرفت اقتصادی کشور فراهم سازد و در اجرای برنامه‌های مختلف اعم از برنامه‌های تثبیت و توسعه اقتصادی، پشتیبان دولت باشد. در این مسیر این سازمان با دو مسئله اساسی روبرو است: ابتدا اینکه؛ رویکردها و استراتژی‌هایی اتخاذ نماید تا بهبود تدریجی در رویه‌ها و سیاست‌های خود ایجاد نموده و بتواند از محصولات و نوآوری‌های جدید خود (مثلاً در زمینه فناوری‌های مالی) با استفاده از تجارب جهانی و مسائل بومی؛ چارچوبی را برای

سیاست کلی بانک مرکزی ایران ترسیم نماید. این استراتژی دربردارنده بال بهره‌برداری از نگاه دو سوتوانی است. دوم اینکه؛ بانک مرکزی به‌عنوان مقام سیاست‌گذار و ناظر بر مبادلات ارزی، در صف نخست مقابله با تحریم‌های خارجی قرار دارد. هم‌زمان با تشدید تحریم‌های خارجی و کاهش درآمدهای ارزی، حفظ ثبات اقتصاد کلان و صیانت از آرامش بازارها اهمیت بیشتری یافته است. در چنین شرایطی ابزارهای متعارف سیاست‌گذاری و رویه‌های معمول مدیریت بازارها و متغیرها، اثرگذاری مناسبی ندارند و مقام سیاست‌گذار ناچار است رویکردهای جدیدی را در ایفای وظایف خود مدنظر قرار دهد. لذا وجود دیدگاه و استراتژی اکتشاف‌گرایی، لازمه دستیابی به اهداف اشاره‌شده است؛ بنابراین اتخاذ نگاهی دوسویه - اکتشاف و بهره‌برداری - اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. به همین منظور دستیابی به مدیریت منابع انسانی دوسوتوان که هر دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان مورد مطالعه پوشش دهد امری حیاتی است.

ضرورت اصلی این پژوهش همراهی و همگامی با سازمان مورد مطالعه در جهت دستیابی به مدیریت منابع انسانی دوسوتوان است که طی آن امکان تحقق نوآوری‌های تدریجی و بنیادین فراهم گردد. ما نیاز به این خواهیم داشت تا درک نماییم که عوامل مؤثر بر ایجاد مدیریت منابع انسانی دوسوتوان چه هستند و بانک مرکزی چگونه می‌تواند این عوامل را ایجاد و مدیریت نماید. پاسخ به این پرسش‌ها بینش‌های ارزشمندی را برای محققان و مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در راستای چگونگی استفاده هم‌زمان از فعالیت‌های اکتشاف (کسب دانش و توانمندی‌های جدید) و بهره‌برداری (استفاده بهینه از منابع و توانمندی‌های موجود) ایجاد می‌کند. از این‌رو مهم‌ترین هدف پژوهش پیشرو شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان می‌باشد.

### مبانی نظری

دوسوتوانی به توانایی انجام هم‌زمان دو فعالیت مثل اکتشاف و بهره‌برداری، کارایی و انعطاف‌پذیری، هم‌ترازی و سازگاری اشاره می‌کند (De Clercq et al., 2013). ادبیات دوسوتوانی با سازمان‌هایی سروکار دارد که به‌طور هم‌زمان اهداف متضادی چون اکتشاف و بهره‌برداری، کارایی و انعطاف‌پذیری یا خدمات و فروش را دنبال می‌کنند (Ahammad et al., 2015). دوسوتوانی در زمینه مدیریت، به توانایی هم‌زمان سازمان



برای کشف قابلیت‌های جدید و بهره‌برداری از توانایی‌های موجود اشاره دارد (Gupta et al., 2006). دوسوتوانی به‌عنوان یک عامل مهم برای افزایش عملکرد کلی سازمان معرفی شده است (Turner et al., 2013).

واژه دوسوتوانی سازمانی ابتدا توسط Duncan در سال ۱۹۷۶ مطرح شد. این اصطلاح برای توصیف تعارضات سازمان‌ها، تأکید هم‌زمان بر نوآوری طراحی برای توسعه محصول جدید و همچنین حفظ کارایی محصول موجود استفاده شده است. دانکن این تمرکز دوگانه را، همسو و کارا بودن مدیریت تقاضاهای روزمره و تطبیق‌پذیر بودن آن با تغییرات محیط خارجی توصیف نموده است (Simsek, 2009). چالش دوسوتوانی در هماهنگی استراتژی سازمان با منابع و قابلیت‌های آن مانند رویه‌های مدیریت منابع انسانی، مکانیزم‌های مدیریت و معماری مدیریت منابع انسانی، یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه گروهی، معماری‌های سرمایه‌فکری، فرهنگ سازمانی و رهبری نهفته است (Ahammad et al., 2019).

مدیریت منابع انسانی به‌عنوان مدیریت تصمیماتی شناخته می‌شود که رابطه میان سازمان و کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ferraris et al., 2018). سیستم مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌گذاری‌های مختلفی را معرفی می‌کند که توسط سازمان برای منابع انسانی در شرایطی مهیا می‌گردد که رفتارهای خاصی را از کارکنان سازمان مشاهده کنند (Jiang et al., 2012). دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به توانایی مدیریت منابع انسانی به کشف و بهره‌برداری از کارکنان با استعداد اشاره دارد که برای انطباق با رقابت شدید در دنیای تجاری در حال تغییر نیاز است. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تجمیع رویه‌های منابع انسانی یک سازمان است که برای دستیابی به دوسوتوانی بسیار مهم هستند؛ چراکه رویه‌های منابع انسانی برای هدایت، اداره و کنترل رفتار کارکنان بکار می‌روند تا کارکنان بتوانند در جهت تحقق اهداف سازمان مطابق با استراتژی‌های آن کمک کنند (Garaus et al., 2015).

مباحث مدیریت منابع انسانی در یک دهه اخیر تغییرات عمده‌ای داشته است، ارائه مدل‌ها و الگوهای مختلف استراتژیک و عملیاتی در این حوزه مؤید افزایش انتظارات از مدیریت منابع انسانی از یک سو و عدم پاسخ‌گویی مفاهیم و مفروضات قبلی از سوی دیگر

بوده است. دستیابی به نوآوری‌های تدریجی و جهشی نیازمند منابع و قابلیت‌های خاصی است.

سیستم‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی ابزار مهمی برای مدیریت تنش‌های سازمانی بین کارایی و انعطاف‌پذیری هستند. باین حال تحقیقات تجربی اندکی وجود دارد که چگونگی به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی برای مدیریت تنش‌های دوگانه میان بهره‌برداری کارآمد فعلی و اکتشاف انعطاف‌پذیر که برای فرصت‌های آینده استفاده می‌شود، را تشریح نمایند (Garaus et al., 2015). تحقیقات نشان می‌دهد که یک سازمان برای دوسوتوان شدن نیاز به این دارد که مدیریت منابع انسانی آن نیز دوسوتوان باشد (Kang&Snell,2009;Huang&Kim,2013). گارائوس و همکاران (۲۰۱۵) بیان کردند که سیستم‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی نقشی اساسی در ایجاد دوسوتوانی سازمانی دارند.

همچنین (Virta, 2017)، اذعان داشت که فقدان مدیریت منابع دوسوتوان ممکن است منجر به بروز مشکلاتی در ابتکارات توسعه‌ای گردد. یافته‌های پژوهش‌های مختلف ضرورت مدیریت منابع انسانی دوسوتوان را برای مدیریت موفقیت‌آمیز ابتکارات نوآوری همراه با فرآیندهای تولیدی جاری را نشان می‌دهد. یک سیستم مدیریت منابع انسانی دوسوتوان که رویه‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی نوآورانه و سنتی را به هم وصل می‌کند برای اطمینان از همزیستی پایدار اکتشاف و بهره‌برداری حیاتی است و برای عبور از مرزهای بحران و حل تنش میان این دو ضروری به نظر می‌رسد. ایجاد و حفظ سیستم و رویه مدیریت منابع انسانی دوسوتوان یک چالش جدی مدیریتی است. اگر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان از توجه و اولویت مدیریت بی‌بهره باشد، رویکردهای مدیریت منابع انسانی سنتی که بر بهره‌برداری تمرکز دارند مانع فرصت‌های اکتشافی خواهند شد که هسته اصلی تغییرات نوآورانه و توسعه به شمار می‌روند (Virta, 2017).

دوسوتوانی برای مدیریت موفق تغییر و نوآوری در سازمان‌هایی که در محیط‌هایی با تغییرات سریع فعال هستند یک فعالیت محوری به شمار می‌رود (Andriopoulos & Lewis, 2010). دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی یکی از ابزارهای بالقوه و مهم برای تسهیل دوسوتوانی سازمانی است (Huang & Kim, 2013; Garaus et al., 2015).

در سازمان‌های دوسوتوان، مدیریت منابع انسانی با دوسوتوان کردن رویکردهای منابع انسانی درصدد تحقق این مهم است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۷). در این میان، تعیین کارکردهای منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. بابائیان و سید نقوی (۱۳۸۹)، طی پژوهشی وظایف مدیریت منابع انسانی را برنامه‌ریزی، آموزش، جبران خدمات، روابط کاری و استخدام و نگهداشت عنوان کرده‌اند. سوارت و همکاران (۲۰۱۶) نیز به انواع اقداماتی اشاره کردند که کارکنان و مدیران به صورت فردی متعهد به انجام آن هستند تا از این طریق مطمئن شوند که سازمان از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی به دوسوتوانی می‌رسد. این بحث شامل اقدامات توانمند ساز فردی (شامل یکپارچگی، توسعه نقشی، کنترل و رهبری احساس، نگرش و کیفیت، مدیریت وقفه‌های کاری) و اقدامات مدیریت منابع انسانی (منبع یابی، توسعه، عملکرد و پاداش) می‌باشد که این اقدامات را پشتیبانی می‌کند.

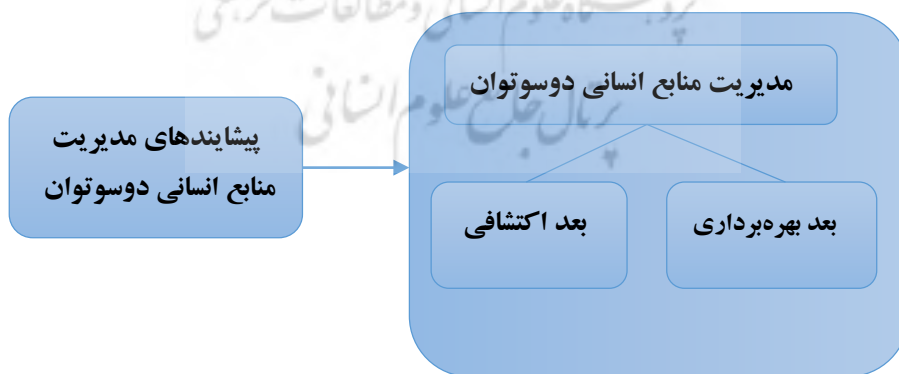
شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد به کارگیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که توانایی و انگیزه را تقویت می‌کند و فرصت‌ها را ارتقا می‌بخشد منجر به نتایج عملکردی مطلوب می‌شود (Jiang et al., 2012). علاوه بر این، برخی از رویه‌های منابع انسانی باعث افزایش کارایی و انعطاف‌پذیری می‌شوند. در حالی که مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کل، چابکی سازمانی را تقویت می‌کند (Jin et al., 2010).

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان: سازمان‌های دوسوتوان در محیط‌های پویا زمانی موفق هستند که قادر به مدیریت عملیات منابع انسانی خود به روشی کارآمد و همچنین سازگار با تغییرات نوظهور در محیط باشند (Tansley et al., 2014). 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. با توجه به نقش دوسوتوانی در حفظ رقابت‌پذیری سازمان‌ها و همچنین اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در دوسوتوانی سازمان‌ها، مدیران بایستی چارچوب و برنامه مشخصی را برای استفاده از این منبع مهم در اختیار داشته باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷).

همان‌طور که کانگ و اسنل (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند، در شرایطی که محیط کسب و کار به سرعت تغییر می‌کند نوآوری در معماری مدیریت منابع انسانی صرفاً یک موضوع توسعه‌ای نیست بلکه یک توانایی منحصربه‌فرد است. توانایی‌های متعددی که اغلب برای پاسخگویی به تقاضاهای متنوع و رقابتی مورد نیاز است باید به‌طور هم‌زمان و پیوسته با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند؛ توانایی انجام این کار دوسوتوانی نامیده می‌شود (Cao et al., 2009).

برکینساو و گوپتا (۲۰۱۳) ادعا کرده‌اند که توانایی‌های مدیریت اصلی‌ترین عامل در دستیابی به دوسوتوانی است. گروه مدیریت ارشد، اشاره به مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان دارد که نقش کلیدی در جهت‌گیری عملی و راهبردی شرکت دارند. پشتیبانی مدیریت مربوط به تمایل مدیریت به ارائه منابع لازم به کارکنان و توجه روزمره به آن‌ها است. پشتیبانی مدیریت احساس مشارکت را در کارکنان ایجاد می‌کند که برای ارائه ایده‌های خلاقانه، کشف فرصت‌های جدید و تبدیل آن‌ها به عمل بدون از دست دادن کارایی در کار ضروری است (Burgess et al., 2015). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل سازمانی مؤثر برای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان به شمار می‌رود، برای مثال فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات یکی از فرهنگ‌های سازمانی است که می‌تواند اشتراک دانش میان کارکنان را افزایش دهد که این امر به مثابه افزایش بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های جدید می‌باشد.

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



### پیشینه تحقیق

نیک خواه تیمکمه داش و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی تأثیر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی فناوری اطلاعات و میانجی‌گری مدیریت استعداد پرداختند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان داد که دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه میان دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأیید شد. فناوری اطلاعات نیز رابطه بین دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد را تعدیل می‌کند.

محققان نتیجه‌گیری کردند که در واحدهای صنعتی مورد مطالعه، اجرای سیاست‌های فناوری اطلاعات در روابط بین دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار خواهد بود. و کیلی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی به بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل‌گر پشتیبانی مدیریت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی رفتاری و دوسوتوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه، دوسوتوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی سازمانی داشت. همچنین، پشتیبانی مدیریت تأثیر مثبت و مستقیم بر دوسوتوانی رفتاری داشت و در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوسوتوانی رفتاری نقش تعدیل‌گر نداشت.

پرتوسا اورتگا و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیقی با عنوان زیربنیادهای دوسوتوانی سازمانی: مرور سیستماتیک دوسوتوانی فردی از طریق یک چارچوب چند سطحی، به مبانی دوبعدی اکتشاف/ بهره‌برداری و چگونگی دستیابی به آن پرداختند. تحقیق یک چارچوب چند سطحی شامل پیشایندها، پیامدها و اثرات احتمالی دوسوتوانی فردی و روابط آن‌ها هست. این چارچوب چند سطحی ممکن است به شکاف خرد-کلان در این حوزه مدیریت کمک کند.

هانسن و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی با عنوان مدیریت منابع انسانی در محیط پویا: اکتشاف، بهره‌برداری و معماری مدیریت منابع انسانی دوسوتوان، به بررسی این موضوعات

پرداختند که چگونه معماری منابع انسانی به عنوان روشی برای تعادل یادگیری اکتشافی و بهره بردارانه در محیط‌های پویا عمل می‌کند؛ و چگونه معماری منابع انسانی اکتشافی، بهره بردارانه و دوسوتوان با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعبیه شده در سطح واحد کسب کار، سازمان‌ها را قادر به برآورده شدن نیازهای محیطی مختلف می‌کند. آن‌ها دریافتند که شرکت‌هایی که تقاضای ناهمگن برای انعطاف‌پذیری و نوآوری دارند به توسعه داخلی معماری منابع انسانی نیاز دارند.

تحقیقات زیادی در مورد دوسوتوانی انجام گردیده است؛ اما به دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به لحاظ نظری و تجربی توجه کمتری شده است و تنها در سال‌های اخیر تلاش‌های اولیه برای تئوریزه کردن و عملی کردن دوسوتوانی در سطح فردی صورت گرفته است. این تحقیق به بررسی این شکاف در ادبیات دوسوتوانی در واحد مدیریت منابع انسانی سازمان می‌پردازد. آنچه مسلم است این که پیشینه پژوهشی دوسوتوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی دوسوتوان هنوز در کشورمان مورد توجه جدی قرار نگرفته است که این موضوع ناشی از جدید بودن مفهوم دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی است لذا در این پژوهش تبیین مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان با رویکرد بومی انجام می‌گیرد که می‌تواند در مدیریت منابع انسانی سازمان‌های خصوصی و دولتی استفاده شود.

## روش

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ طرح تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی است. این تحقیق آمیخته‌ای از روش‌های کیفی و کمی است. روش کیفی مبتنی بر تحلیل مضمون و با به کارگیری ابزار مصاحبه انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران است که دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی بوده و حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در این سازمان را داشته باشند. در این تحقیق برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد.

پژوهشگران پس از گردآوری داده‌ها در سه مرحله اقدام به کدگذاری یادداشت‌ها و تولید طبقات یا مفاهیم برای شناخت پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

کردند. مفاهیم کلیدی در سه قالب مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر طبقه‌بندی گردیدند.

در این پژوهش برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه‌بندی (همسوسازی) استفاده گردید. این راهبرد انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه‌بندی پژوهشگر<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این راهبرد پژوهشگر برای بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیل‌گران متعدد کمک می‌گیرد. لذا در این پژوهش برای تأیید کدها از ۲ نفر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه خوارزمی و ۴ نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که کدهای فرعی اصلی احصا شده در اختیار آن‌ها قرار گرفت و پس از اعمال نقطه نظرات آن‌ها همگرایی در نتایج حاصل گردید.

همچنین در این تحقیق، از دو روش پایایی باز آزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی برای سنجش قابلیت اعتماد استفاده شد. برای محاسبه پایایی باز آزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به منزله نمونه انتخاب و کدگذاری شده و سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. لذا در این پژوهش ۳ مصاحبه انتخاب شد و بافاصله دو هفته پس از کدگذاری اولیه، مجدداً کدگذاری شدند.

درصد پایایی باز آزمون ۸۶ درصد بوده که با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری رشته مدیریت منابع انسانی خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و فن‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه همکار پژوهش تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به منزله شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، محاسبه شد.

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق با استفاده از فرمول برابر ۹۳ درصد است، با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Kvale, 1996).

---

1 Investigator Triangulation

1996)؛ لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

در ادامه به منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان‌شناسایی شده در مرحله قبل از تکنیک AHP فازی و آراس فازی استفاده شد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در تصمیم‌گیری چندمعیاره برای اولویت‌بندی گزینه‌ها استفاده می‌شود. مفهوم این روش برای بیان مفهوم مسئله به صورت فرآیند سلسله مراتبی است (Maleki et al., 2020). در فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اگرچه افراد خبره از شایستگی‌ها و توانایی‌های ذهنی برای انجام مقایسات استفاده می‌نمایند، اما باید به این نکته توجه داشت که فرآیند تحلیل سلسله مراتبی سنتی، امکان انعکاس سبک تفکر را به طور کامل ندارد. استفاده از اعداد فازی سازگاری بیشتری با عبارات کلامی و گاه مبهم انسانی دارد بنابراین بهتر است که با به کارگیری اعداد فازی به تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت (Habibi et al., 2015).

تکنیک آراس توسط زاوادسکاس و ترکسیس (۲۰۱۰)، ارائه شده است و بر این مفهوم استوار است که دنیای پیچیده با استفاده از مقایسه نسبی ساده قابل درک است (Zavadskas & Turski, 2010). روش آراس نه تنها عملکرد گزینه‌ها را تعیین می‌کند بلکه نسبت هر گزینه را نسبت به گزینه ایده آل محاسبه می‌کند. این تکنیک روشی قدرتمند در ارائه نرخ عملکرد و درجه مطلوبیت گزینه‌های مختلف نسبت به وضع بهینه است که از سهولت کاربرد نسبی نیز برخوردار است. روش آراس فازی نیز توسط این دو محقق در سال ۲۰۱۰ ارائه شد. مزیت استفاده از رویکرد فازی، تعیین اهمیت یا اولویت معیارها و گزینه‌ها با استفاده از اعداد فازی به جای اعداد قطعی است که با جهان واقعی سازگارتر است؛ بنابراین منطق فازی و روش آراس به شکل آراس فازی برای فرموله کردن مسائل دنیای واقعی با دقت بیشتری ترکیب می‌شوند. این روش کمک می‌کند تا گروه تصمیم‌گیری تحلیل جامعی برای اولویت‌بندی گزینه‌ها با اطلاعات مبهم انجام دهند. به منظور بررسی سازگاری مقایسات زوجی در روش تحلیل سلسله مراتب فازی (F-AHP) از الگوریتم گوس و بوچر استفاده شد که در سال ۱۹۹۸ ارائه گردیده است.



جدول ۱- عبارات‌های کلامی جهت مقایسه‌های زوجی برای بیان درجه اهمیت

مقیاس عدد فازی	متغیر زبانی	عدد فازی
(۱,۱,۱)	برابر	۱
(۱,۲,۳)	برتری خیلی کم	۲
(۲,۳,۴)	کمی برتر	۳
(۳,۴,۵)	برتر	۴
(۴,۵,۶)	خوب	۵
(۵,۶,۷)	نسبتاً خوب	۶
(۶,۷,۸)	خیلی خوب	۷
(۷,۸,۹)	عالی	۸
(۸,۹,۱۰)	برتری مطلق	۹

Sours: Gumus, 2009

جدول ۲- عبارات‌های کلامی برای اولویت‌بندی معیارها

معادل فازی	متغیر زبانی
(۰,۰,۰,۱)	خیلی کم
(۰,۰,۱,۰,۳)	کم
(۰,۱,۰,۳,۰,۵)	کم تا متوسط
(۰,۳,۰,۵,۰,۷)	متوسط
(۰,۵,۰,۷,۰,۹)	تقریباً زیاد
(۰,۷,۰,۹,۱)	زیاد
(۰,۹,۱,۱)	خیلی زیاد

خروجی‌های حاصل‌شده برای هر گزینه یک عدد فازی است که بایستی اعداد فازی به اعداد کریپس تبدیل شوند. رویه دی فازی کردن به این شکل است که بهترین مقدار بهینگی (BNP) انتخاب شود. روش‌های مختلفی برای دی فازی کردن وجود دارد که در این تحقیق روش مرکز ثقل استفاده می‌شود (هسیه و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۷۸).

$$BNP_i = \frac{[(U - L) + (M - L)]}{3} + L$$

### یافته‌ها

در این تحقیق پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل مضمون، پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان هر دو در چهار دسته‌بندی شده است. نتایج تحلیل پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ۲۱ مضمون پایه، ۵ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر بودند و همچنین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شامل ۲۸ مضمون پایه، ۴ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر بودند که در قالب جداول ذیل شده‌اند.

جدول ۳- مضامین مربوط به پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
قوانین سازمان (F11)	عوامل سازمانی (F1)	عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان
ساختار سازمان (F12)		
چشم‌انداز سازمان (F13)		
جو سازمانی (14)		
ارتباطات سازمانی (F15)		
عمر سازمان (F16)		
فرهنگ سازمان (F17)		
تعهد مدیران (F21)	عوامل مدیریتی (F2)	
انعطاف‌پذیری مدیران در تعاملات روزانه (F22)		
قابلیت و توانایی شناختی مدیران (F23)		
یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد (F24)		
حمایت و پشتیبانی مدیریت (F25)		
اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران (F26)	عوامل فردی (F3)	
سبک‌های مدیریتی (F27)		
ترکیب سنی کارکنان (F31)	عوامل محیطی (F4)	
کیفیت نیروی انسانی سازمان (F32)		
پویایی‌های محیطی (F41)		
شدت رقابت (F42)		
قوانین و مقررات دولتی (F43)		
تغییرات تکنولوژی (F44)		

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه؛ برای تعیین وزن عوامل مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی و نیز زیر معیارهای هریک از این عوامل از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شد.

جدول ۴- محاسبه وزن شاخص‌های اصلی نسبت به هدف

وزن نرمال	اوزان دی فازی		اوزان فازی		
۰/۲۹۷۸۸	۰/۶۹۱۵	۰/۰۹۰۴۱	۰/۴۰۹۸۸	۰/۱۸۹۱۸	سازمانی
۰/۰۹۵۷۵	۰/۲۲۲۲۷	۰/۱۷۶۸	۰/۸۳۳۶۶	۰/۳۹۹۴۶	فردی
۰/۴۳۰۷۷	۱/۰۰۰۰	۰/۰۶۶۸۴	۰/۲۵۸۳	۰/۱۱۴۲۸	مدیریتی
۰/۱۷۵۶	۰/۴۰۷۶۳	۰/۱۳۲۵۱	۰/۶۴۱۴۷	۰/۲۹۷۰۸	محیطی

نتایج حاصل از مقایسات زوجی بین عوامل اصلی مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی که در قالب فازی انجام شد، نشان داد که عوامل مدیریتی بیشترین وزن را در دوستوانی مدیریت منابع انسانی دارد و عوامل سازمانی، محیطی و فردی به لحاظ اهمیت تأثیر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی در رتبه‌های بعدی قرار دارند. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی بین عوامل اصلی ۰,۰۴۲۵ بوده و با توجه به اینکه کمتر از ۰,۱ است؛ قابل قبول می‌باشد. در ادامه از تکنیک آراس فازی برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی استفاده شد.

جدول ۵- خلاصه نتایج اجرای تکنیک آراس فازی و اولویت‌بندی عوامل

رتبه	Ki	Si	$\bar{S}_i$			
-	۱/۰۰۰۰	۱/۴۴۰۴	۰/۵۲۸۲	۱/۰۰۰۰	۱/۸۱۱۴	مقدار بهینه
۱۱	۰/۰۵۹۸	۰/۰۶۰۸	۰/۰۴۱۸	۰/۰۷۹۹	۰/۰۸۶۲	F11
۱۵	۰/۰۵۰۷	۰/۰۴۵۲	۰/۰۲۷۸	۰/۰۶۷۲	۰/۰۷۳	F12
۸	۰/۰۷۵۶	۰/۰۶۰۸	۰/۰۳۱۵	۰/۰۹۹۱	۰/۱۰۸۹	F13
۵	۰/۰۸۵۸	۰/۰۲۹۱	۰/۰۰۷۳	۰/۱۱۶۳	۰/۱۲۳۵	F14
۱۷	۰/۰۳۳۴	۰/۰۲۷۲	۰/۰۱۴۶	۰/۰۴۳۹	۰/۰۴۸۱	F15
۱۹	۰/۰۲۹	۰/۰۱۳۱	۰/۰۰۱۵	۰/۰۳۷۹	۰/۰۴۱۸	F16
۹	۰/۰۶۷۷	۰/۰۵۶۵	۰/۰۳۰۸	۰/۰۸۹	۰/۰۹۷۵	F17
۲	۰/۱۰۲	۰/۰۶۹۱	۰/۰۲۳	۰/۱۳۱۵	۰/۱۴۶۹	F21
۱۶	۰/۰۴۳۱	۰/۰۳۳۱	۰/۰۱۵۹	۰/۰۵۶۴	۰/۰۶۲۱	F22
۱۲	۰/۰۵۸۹	۰/۰۵۲	۰/۰۳۴۱	۰/۰۷۸۹	۰/۰۸۴۸	F23

ادامه جدول ۵-

رتبه	Ki	Si	$\bar{S}_i$			
۴	۰/۰۸۹	۰/۰۶۹۹	۰/۰۳۴۹	۰/۱۱۶۵	۰/۱۲۸۱	F24
۱	۰/۱۸۴	۰/۰۶۸۵	۰/۰۱۳۷	۰/۲۴۶۸	۰/۲۶۵	F25
۱۴	۰/۰۵۴۳	۰/۰۴۱۳	۰/۰۲۰۷	۰/۰۷۱۳	۰/۰۷۸۲	F26
۳	۰/۰۹۹۳	۰/۰۹۵۶	۰/۰۶۳۷	۰/۱۳۲۴	۰/۱۴۳	F27
۲۰	۰/۰۲۴۵	۰/۰۲۸۳	۰/۰۱۹۶	۰/۰۳۲۴	۰/۰۳۵۳	F31
۱۸	۰/۰۳۲۸	۰/۰۲۵۹	۰/۰۱۰۵	۰/۰۴۲۱	۰/۰۴۷۲	F32
۶	۰/۰۷۹۶	۰/۰۵۶۲	۰/۰۲۹۸	۰/۱۰۵۸	۰/۱۱۴۷	F41
۷	۰/۰۷۶۹	۰/۰۴۷	۰/۰۱۸۱	۰/۱۰۱۲	۰/۱۱۰۸	F42
۱۳	۰/۰۵۶۲	۰/۰۳۱۱	۰/۰۰۸۵	۰/۰۷۳۵	۰/۰۸۱	F43
۱۰	۰/۰۶۴۱	۰/۰۸۹۳	۰/۰۸۰۴	۰/۰۸۹۳	۰/۰۹۲۳	F44

عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و سبک‌های مدیریتی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی را کسب کردند. عوامل ترکیب سنی کارکنان، عمر سازمان و کیفیت نیروی انسانی به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند. در ادامه مضامین مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در چهار دسته جذب و استخدام دوسوتوان، آموزش و توسعه دوسوتوان، ارزیابی عملکرد دوسوتوان و جبران خدمات دوسوتوان و با در نظر گرفتن دو بال اکتشاف و بهره‌برداری دوسوتوانی به شرح جدول ذیل دسته‌بندی شده است.

جدول ۶- مضامین مربوط به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

مضمون فراگیر: مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان		
مضامین پایه بعد اکتشاف	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه بعد بهره‌برداری
توجه به شایسته‌سالاری در نظام جذب (C11)	جذب و استخدام دوسوتوان (C1)	توجه به منابع انسانی فعلی سازمان در زمان استخدام (C12)
سیاست تنوع‌طلبی در استخدام (C14)		تطبیق دقیق بین متقاضی شغل و نیازهای شغل (C13)
		توجه به شخصیت شناسی به هنگام ارزیابی کاندیداهای شغلی (C16)

مضمون فراگیر: مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان		
استفاده از آزمون‌های روانشناسی پیش از استخدام (C17)	جذب و استخدام دوستوان (C1)	تأکید بر خلاقیت و نوآوری به‌عنوان معیار جذب کارکنان (C15)
استفاده از تست دیسک پیش از استخدام (C18)		استفاده از آزمون هوش هیجانی پیش از استخدام (C110)
استانداردسازی فرآیند استخدام (C19)		
انتخاب کارکنان متخصص بر مبنای همسویی با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان (C111)		
مضامین پایه بعد بهره‌برداری مربی‌گری (C23)	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه بعد اکتشاف آموزش‌های تطبیق‌پذیر (C21)
تأکید بر گردش شغلی جهت توسعه کارکنان (C24)	آموزش و توسعه دوستوان (C2)	تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها (C22)
		آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری (C25)
عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان (C32)	ارزیابی عملکرد دوستوان (C3)	مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در ارزیابی عملکرد (C31)
		ارزیابی عملکرد با روش ۳۶۰ درجه (C33)
سیستم ارزیابی عملکرد منطبق با اهداف (C35)		ارزیابی عملکرد الکترونیک (C34)
عدالت در پرداخت به کارکنان (C41)		آینده‌نگری نظام جبران خدمات (C42)
ارائه جبران خدمات بهتر برای حفظ استعدادها در سازمان (C44)	جبران خدمات دوستوان (C4)	انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات (C43)
		پرداخت به نیروهای سازمان بر اساس تخصص و خلاقیت (C45)

منبع: یافته‌های پژوهش

در ادامه؛ برای تعیین وزن مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی فازی استفاده شد.

جدول ۷- محاسبه وزن شاخص‌های اصلی نسبت به هدف

وزن نرمال	اوزان فازی			
	اوزان دی فازی	اوزان فازی	اوزان فازی	اوزان فازی
۰/۲۴۵۰۳	۰/۸۰۳۲۶۹	۰/۴۲۹۱۶	۰/۲۴۴۶۵	۰/۱۴۰۸۸
۰/۳۰۵۰۴	۱/۰۰۰۰	۰/۳۷۱۶۶	۰/۱۸۸۱۳	۰/۱۰۵۱۶
۰/۲۸۶۰	۰/۹۳۷۵۷۶	۰/۳۷۱۶۶	۰/۲۰۴۶۸	۰/۱۲۳۰۲
۰/۱۶۳۹۳	۰/۵۳۷۳۸۷	۰/۶۸۵۸۳	۰/۳۶۲۵۴	۰/۱۶۹۰۶

نتایج محاسبات نشان داد که از بین مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی دوستوان، مؤلفه آموزش و توسعه دوستوان بیشترین وزن را به خود اختصاص داده است و به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در دوستوانی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. ارزیابی عملکرد دوستوان به‌عنوان دومین مؤلفه بااهمیت مدیریت منابع انسانی دوستوان شناخته شد و مؤلفه‌های جذب و استخدام دوستوان و جبران خدمات دوستوان در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. پس از تعیین درجه اهمیت هر یک از زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان در ادامه به‌منظور تعیین رتبه نهایی هر یک از مؤلفه‌های پیش‌گفته، از روش آراس فازی استفاده می‌گردد. جدول زیر خلاصه یافته‌های مدل آراس فازی و رتبه نهایی زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان را نشان می‌دهد.

نتایج حاصل از محاسبات آراس فازی نشان داد که آموزش تطبیق‌پذیر، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها و انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات به ترتیب برترین رتبه‌ها را به دست آوردند و ارزیابی عملکرد الکترونیک، استفاده از آزمون‌های روانشناسی پیش از استخدام، عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان پایین‌ترین رتبه را در میان زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان کسب کردند.

جدول ۸- خلاصه نتایج اجرای تکنیک آراس فازی و اولویت‌بندی عوامل

رتبه	Ki	Si	$\bar{S}_i$	حد بهینه
۱۶	۰/۰۵۵	۰/۰۳۹۹	۰/۰۳۲۸	۰/۰۳۷۱
۱۴	۰/۰۷۳۲	۰/۰۵۲۵	۰/۰۳۳۶	۰/۰۴۱۱
۲۰	۰/۰۴۰۵	۰/۰۲۹۴	۰/۰۱۶۶	۰/۰۲۲۳
۱۸	۰/۰۵۲	۰/۰۳۷۷	۰/۰۲۹۶	۰/۰۳۴۶
۸	۰/۰۹۶۲	۰/۰۶۹۸	۰/۰۱۶۸	۰/۰۳۵۵
۲۲	۰/۰۳۷۸	۰/۰۲۷۴	۰/۰۱۳۲	۰/۰۱۹۱
۲۵	۰/۰۲۸۸	۰/۰۲۰۹	۰/۰۰۷۷	۰/۰۱۳۲
۲۳	۰/۰۳۷۸	۰/۰۲۷۴	۰/۰۰۸۳	۰/۰۱۵۵
۹	۰/۰۹۲۷	۰/۰۶۷۲	۰/۰۱۹۸	۰/۰۳۷۸
۱۷	۰/۰۵۳	۰/۰۳۸۴	۰/۰۲۰۶	۰/۰۲۷۲
۲۱	۰/۰۳۸۱	۰/۰۲۷۷	۰/۰۰۴۷	۰/۰۲۰۲
۱	۰/۱۴۲۵	۰/۱۰۳۳	۰/۰۴۶۷	۰/۰۶۸۱
۲	۰/۱۲۳	۰/۰۸۹۲	۰/۰۵۵۱	۰/۰۷۰۸
۱۰	۰/۰۸۷۷	۰/۰۶۳۶	۰/۰۳۵۶	۰/۰۴۸۴
۵	۰/۱۰۳۳	۰/۰۷۴۹	۰/۰۳۹۳	۰/۰۵۴۵
۴	۰/۱۱۳۵	۰/۰۸۲۵	۰/۰۴۵۹	۰/۰۶۳۲
۱۵	۰/۰۶۴۵	۰/۰۴۶۸	۰/۰۵۷۹	۰/۰۷۵۳
۲۶	۰/۰۲۳۷	۰/۰۱۷۲	۰/۰۰۵	۰/۰۱۰۶
۵	۰/۱۰۷۶	۰/۰۷۸	۰/۰۵۳۷	۰/۰۶۶۸
۲۴	۰/۰۳۲۵	۰/۰۲۳۶	۰/۰۱۰۷	۰/۰۱۶۱
۱۳	۰/۰۸۰۵	۰/۰۵۸۴	۰/۰۳۴۸	۰/۰۴۵۷
۱۲	۰/۰۸۶۱	۰/۰۶۲۴	۰/۰۱۹۶	۰/۰۳۴۷
۱۹	۰/۰۴۴۱	۰/۰۳۲	۰/۰۱۱۱	۰/۰۱۸۵
۳	۰/۱۱۳۶	۰/۰۸۲۴	۰/۰۱۵۸	۰/۰۳۴۹
۷	۰/۰۹۹۶	۰/۰۷۲۳	۰/۰۰۹	۰/۰۲۷۱
۱۱	۰/۰۸۷۴	۰/۰۶۳۴	۰/۰۱۹	۰/۰۳۱۷
۱۶	۰/۰۵۵	۰/۰۳۹۹	۰/۰۳۲۸	۰/۰۳۷۱
				۰/۰۳۸۵
				C11
				C12
				C13
				C14
				C15
				C16
				C17
				C18
				C19
				C110
				C111
				C21
				C22
				C23
				C24
				C25
				C31
				C32
				C33
				C34
				C35
				C41
				C42
				C43
				C44
				C45

## بحث

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، درک فزاینده‌ای از نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان پیشاینده دوسوتوانی سازمانی به وجود آمده است (Malik et al., 2017). به هنگام رویارویی با تغییرات سریع محیطی، تک‌بعدی بودن بی‌اثر بوده و سازمان‌ها نیاز دارند برای پیشینه کردن کارایی و اثربخشی خود به‌صورت هم‌زمان و متوالی اکتشاف و بهره‌برداری نمایند. بسیاری از پژوهشگران با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع اذعان نموده‌اند مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی می‌باشد؛ بنابراین، دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی یکی از ابزارهای بالقوه و مهم برای تسهیل دوسوتوانی سازمانی است. این پژوهش باهدف غنی‌سازی ادبیات دوسوتوانی سازمان درصدد یافتن عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و بررسی دقیق مفهوم مدیریت منابع دوسوتوان بوده است؛ بنابراین این تحقیق می‌تواند بینشی در مورد سیستم مدیریت منابع انسانی دوسوتوان و عوامل مؤثر بر آن ارائه دهد. بر این اساس پس از انجام تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۱۹ مصاحبه، ۴۹ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان دهنده و دو مضمون فراگیر شناسایی شدند.

در این تحقیق مفهوم مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در قالب ۴ مقوله جذب و استخدام دوسوتوان، آموزش و توسعه دوسوتوان، ارزیابی عملکرد دوسوتوان و جبران خدمات دوسوتوان تبیین گردید. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش کانگ و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد زیرا آن‌ها نیز به دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و توجه هم‌زمان به اکتشاف و بهره‌برداری در منابع انسانی پرداخته‌اند. ابعاد جذب و استخدام دوسوتوان شامل توجه به شایسته‌سالاری در نظام جذب، توجه به منابع انسانی فعلی سازمان در زمان استخدام، تطبیق دقیق متقاضی شغل با نیازهای شغل، سیاست تنوع‌طلبی در استخدام، تأکید بر خلاقیت و نوآوری به‌عنوان معیار جذب کارکنان، به‌کارگیری آزمون‌های روان‌شناختی برای شناسایی دقیق افراد منعطف، استانداردسازی فرآیند استخدام و انتخاب کارکنان متخصص بر مبنای همسویی با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان می‌باشد.

فرآیند جذب و استخدام به‌عنوان دروازه ورود کارکنان به سازمان با دوسوتوان شدن از طریق مؤلفه‌های اشاره‌شده می‌تواند از طریق اکتشاف و بهره‌برداری نیروی کار به بهترین



عملکرد و اثربخشی در سازمان منجر شود. نظام آموزش و توسعه نیز بر همین اساس عمل می‌کند و نظام آموزش دوسوتوان به‌عنوان بعد دیگری از مدیریت منابع دوسوتوان با آموزش‌های تطبیق‌پذیر، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها، مربی‌گری، آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری، تأکید بر گردش شغلی جهت توسعه کارکنان نیز به‌گونه‌ای عمل خواهد کرد که کارکنان بر اساس روش‌هایی آموزش می‌بینند که به یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری منتج می‌گردد.

مدیران منابع انسانی باید دائماً در جستجوی راه‌هایی باشند تا از این طریق بتوانند دستاوردهای کارکنان را به‌درستی شناسایی و تشخیص داده تا بر این اساس بتوانند به آن‌ها پاداش دهند (Campbell-Allen et al., 2008). سیستم پاداش و پرداخت دارای ساختار مناسب می‌تواند انگیزه کارکنان را برای کار افزایش داده و در نتیجه منجر به بهره‌وری، کارایی و رقابت‌پذیری گردد. سیستم پاداش و جبران خدمات می‌تواند تعهدات پایدار را در نیروی کار ایجاد کند و در نهایت می‌تواند منجر به رضایت شغلی شود (Lim & Ling, 2012). بر این اساس نظام ارزیابی عملکرد در سازمان دوسوتوان به دنبال ارزیابی شایستگی‌ها و صلاحیت‌های هر دو حالت اکتشافی و بهره‌بردارانه است و یک نظام شفاف جبران خدمات و پاداش که مشوق‌هایی برای انجام اکتشاف و نیز بهره‌برداری ارائه می‌دهند از جهت‌گیری دوطرفه حمایت می‌نمایند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷).

در این تحقیق با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی و محیطی به‌عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناسایی شدند. عوامل محیطی: در حال حاضر ما محیط به‌سرعت در حال تغییر با چالش‌های سیاسی، اقتصادی و امنیتی را شاهد هستیم (Howell et al., 2016). پویایی‌های محیطی توسط میلیر و فریسن (۱۹۸۳)، در قالب میزان تغییر و نوسان تعریف شده است. مفهوم کلیدی این پویایی این است که اکثر سازمان‌ها به این اطمینان می‌رسند که اتکای بیش‌ازحد به یک قابلیت دیگر در بلندمدت پایدار نیست و آن‌ها باید به‌طور پیشگیرانه‌ای به دنبال سازگاری بوده و به‌طور مداوم به خواسته‌های پیش‌بینی‌نشده با اتکای به منابع موجود پاسخ دهند. به عبارتی با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی، اتکا بر مزیت‌های فعلی نمی‌تواند موفقیت سازمان را در آینده تضمین نماید.

عوامل سازمانی: از مجموعه عواملی هستند که می‌توانند منجر به ایجاد دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی در سازمان شوند. ساختار سازمانی یکی از زیرمجموعه‌های عوامل سازمانی است که به‌عنوان عامل مؤثر در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است. به نظر می‌رسد ساختار ارگانیک در مقایسه با ساختار مکانیکی به مشارکت بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حل تعارض، افزایش استقلال کارکنان، کاهش تمرکز، کاهش قوانین و مقررات شده و با انعطاف‌پذیری امکان پاسخ‌گویی به یک محیط متغیر را فراهم می‌کند. همچنین ساختار ارگانیک یک ساختار مناسب برای محیط‌های با تغییرات سریع است زیرا امکان ارائه پاسخ‌های نوپا و نوآورانه را برای این تغییرات به وجود می‌آورد. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل سازمانی مؤثر برای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان هست، برای مثال فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات یکی از فرهنگ‌های سازمانی است که می‌تواند اشتراک دانش بین کارکنان را افزایش دهد که این امر به‌مثابه افزایش بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های جدید می‌باشد.

عوامل مدیریتی: با زیر عامل‌های انعطاف‌پذیری مدیران در تعاملات روزانه، قابلیت و توانایی شناختی مدیران، یکپارچگی رفتاری گروه مدیریت ارشد، سبک‌های مدیریتی، حمایت و پشتیبانی مدیریت و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران، بر اساس یافته‌های این تحقیق بااهمیت‌ترین عامل در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی هستند. گوپتا و همکاران (۲۰۰۴) ادعا کرده‌اند که توانایی‌های مدیریت اصلی‌ترین عامل در دستیابی به دوسوتوانی است. گروه مدیریت ارشد، اشاره به مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان دارد که نقش کلیدی در جهت‌گیری عملی و راهبردی شرکت دارند. یکپارچگی رفتاری گروه مدیریت ارشد بیانگر تعاملات جمعی اعضای گروه مدیریت ارشد است. گروه‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها به‌عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت‌ها بوده و از این رو می‌توانند نقشی اصلی در ایجاد دوسوتوانی و به دست آوردن عملکرد بهتر داشته باشند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). پشتیبانی مدیریت مربوط به تمایل مدیریت به ارائه منابع لازم به کارکنان و توجه روزمره به آن‌ها است. مدیران حمایتی همچنین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و مشارکت کارکنان را تقویت می‌نمایند، بنابراین سطح عملکرد را بهبود می‌بخشند و کارکنان را به بهبود رفتار شهروندی تشویق می‌کنند (Rhoades, & Eisenberger, )

2002). پژوهش‌های مختلف به خوبی تأثیر حمایت مدیریتی و رهبران تحول‌گرا را به عنوان پیشگویی مهم برای رفتارهای اختیاری نشان می‌دهد (Amabile et al., 2012).

عوامل فردی: به عنوان مشخصه‌های فردی نیروی کار با زیر عامل‌های ترکیب سنی نیروی انسانی و کیفیت نیروی انسانی سازمان بر اساس یافته‌های حاصل از داده‌های مصاحبه‌ها به عنوان یکی از پیشایندهای دوستوانی مدیریت منابع انسانی است.

همان‌گونه که از یافته‌های تحقیق مشخص است مدیران در سازمان بایستی در راستای ایجاد و توسعه دوستوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی نگاهی جامع داشته و به تمامی عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی به عنوان پیش‌نیاز ایجاد این پدیده توجه نمایند به گونه‌ای که با عنایت به اینکه در نهایت این نیروی انسانی هستند که باید برنامه‌های مرتبط با دوستوانی را پیش‌برند و در جهت تحقق اهداف دوستوانی چه در سطح واحد و چه در سطح سازمان قدم بردارند؛ لذا انتظار می‌رود که مشخصه‌های فردی عامل اثرگذار مهمی در ایجاد دوستوانی مدیریت منابع انسانی باشد.

### نتیجه‌گیری

مقیاسات زوجی بین مؤلفه‌های اصلی مدل مدیریت منابع انسانی دوستوان نشان داد که از میان مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی دوستوان، مؤلفه آموزش و توسعه دوستوان بیشترین وزن را داشته و به عنوان مهم‌ترین مؤلفه در دوستوانی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. ارزیابی عملکرد دوستوان به عنوان دومین مؤلفه بااهمیت مدیریت منابع انسانی دوستوان شناخته شد و مؤلفه‌های جذب و استخدام دوستوان و جبران خدمات دوستوان در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در زیر مؤلفه‌های آموزش و توسعه دوستوان، آموزش‌های تطبیق‌پذیر، آموزش الکترونیک، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها، مربی‌گری، آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری و تأکید بر گردش شغلی جهت توسعه کارکنان مورد تأکید است. نتایج حاصل از محاسبات آراس فازی برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان نشان داد که آموزش تطبیق‌پذیر، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها از زیرمجموعه‌های مؤلفه آموزش و توسعه دوستوان بالاترین رتبه را دارند و انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات در رتبه بعدی قرار دارد. ارزیابی عملکرد الکترونیک، استفاده از آزمون‌های روانشناسی پیش از

استخدام، عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان پایین‌ترین رتبه را در بین زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان کسب نموده است. نتایج حاصل از مقایسات زوجی بین عوامل اصلی مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی که در قالب فازی انجام شده، نشان داد که عوامل مدیریتی بیشترین وزن را در دوستوانی مدیریت منابع انسانی دارد و عوامل سازمانی به لحاظ اهمیت تأثیر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی در رتبه بعدی قرار دارد. عوامل فردی از بین عوامل مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی کمترین اهمیت را به خود اختصاص داده است. همچنین نتایج حاصل از محاسبات آراس فازی برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی دوستوان نشان داد که عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و سبک‌های مدیریتی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی را کسب نموده‌اند. عوامل جو سازمان، عمر سازمان و ارتباطات سازمانی به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی شناسایی شده‌اند.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران برای اینکه در مواجهه با رویدادهای پیش‌بینی نشده نظیر مواجهه با تحریم‌های آمریکا علیه کشور یا بحران‌هایی مانند کرونا و... بتواند نقش خود را که همانا حفظ ارزش پول ملی و کنترل تورم است؛ به بهترین شکل انجام دهد، نیازمند آن است که به سمت دوستوان شدن حرکت نماید. دوستوانی سازمان نیز نیازمند دوستوانی کلیه واحدهای سازمانی از جمله واحد مدیریت منابع انسانی است؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه می‌تواند با الگو قرار دادن مدل این تحقیق و با حرکت به سوی دوستوانی مدیریت منابع انسانی به دوستوانی بانک مرکزی کمک نماید و با به‌کارگیری روش‌های جذب و استخدام دوستوان، آموزش و توسعه دوستوان، ارزیابی عملکرد دوستوان و جبران خدمات دوستوان گام مؤثری را در این حوزه بردارد.

با توجه به یافته‌ها و نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود؛ بانک مرکزی نظام جذب و استخدام خود را با توجه به فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری در ماهیت شغل‌ها با توجه به دیدگاه دوستوانی مجدداً طرح‌ریزی نماید. واحد آموزش بانک بایستی پیشران ادارات بانک باشد

و با عنایت به تحولات و پویایی‌های محیطی که در همه عرصه‌ها وجود دارد و نیز با توجه به شرایط خاص کشور به دلیل وجود تحریم‌های بین‌المللی واحد آموزش و برنامه‌ریزی آموزش‌های سازمانی را به گونه‌ای طراحی کند تا نیازهای آینده سازمان را از اکنون پیش‌بینی کند و بتواند از توانمندی‌های فعلی و استعداد‌های بالقوه نیروی کار سازمان برای رفع این مسائل استفاده نماید و در کنار شیوه‌های سنتی آموزش از شیوه‌های نوین آموزشی نظیر آموزش تطبیق‌پذیر استفاده نماید.





مدیریت عالی بانک مرکزی می‌تواند با استفاده از نظر متخصصان و خبرگان داخلی و خارجی به طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد برای سازمان پرداخته و در این مدل بر تمامی جوانب خدمت‌رسانی بپردازد. بانک مرکزی در گزینش و انتخاب کارکنان حسب رویه، نخبه‌گزینی می‌کند از این رو ممکن است یکی از مسائل پیشروی سازمان، خروج کارکنان از این سازمان باشد از این رو پیشنهاد می‌شود؛ جبران خدمات بر اساس عملکرد و با در نظر گرفتن گروه‌های شغلی در سازمان صورت گیرد. بانک مرکزی می‌تواند با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی از ایده‌های جدید و متنوع کارکنان حمایت و ارزیابی غیر نقادانه‌ای از مشارکت کارکنان داشته باشد و بدین وسیله رفتار دوسوتوان را در کارکنان تشویق نماید.

تحقیقات آینده می‌تواند به شناسایی پیامدهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان و اولویت‌بندی آن‌ها، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان بر عملکرد سازمانی، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی و ... بپردازد. انجام تحقیق حاضر با محدودیت‌هایی از جمله کمبود منابع علمی مرتبط با موضوع و مشکل دسترسی به خبرگان تحقیق همراه بوده است.

## تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Akbar hassanpoor		<a href="https://orcid.org/0000-0001-6570-4162">https://orcid.org/0000-0001-6570-4162</a>
Hasan rangriz		<a href="https://orcid.org/0000-0001-9327-4649">https://orcid.org/0000-0001-9327-4649</a>
Yousef Vakili		<a href="https://orcid.org/0000-0003-3047-4760">https://orcid.org/0000-0003-3047-4760</a>
Bahram moazeni*		<a href="https://orcid.org/0000-0002-1135-8986">https://orcid.org/0000-0002-1135-8986</a>

## منابع

۱. بابائیان، علی، سید نقوی، میرعلی (۱۳۸۹)، الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی بر اساس رویکرد اقتصادی در نیروی انتظامی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۵ (۱)، صص ۳۸-۷.
۲. ثنایی سلیم، پورکیانی، مسعود، سلاجقه، سنجر، صیادی، سعید، شیخی، ایوب (۱۳۹۸)، ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه، *فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، سال پانزدهم، شماره اول، ۲۹-۵۱.
۳. طهماسبی، رضا، میر زمانی، اعظم، برومند، مجتبی (۱۳۹۷)، ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوسوتوان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۴)، ۱۰۵-۱۳۱.
۴. نیک‌خواه تیکمه داش، یونس، حسینی، سید صمد، صنوبر، ناصر (۱۳۹۸)، از دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی تا عملکرد سازمانی: تأثیرات مدیریت استعداد و فناوری اطلاعات، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال نهم، شماره ۳۱، ۱۱۵-۱۴۲.
۵. وکیل، یوسف، حسن پور، اکبر، سعیدی، لعی (۱۳۹۷)، تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت، *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، دوره ۱، شماره ۱، ۴۵-۶۸.
6. Ahammad M F., Glaister K W. & Paulina Junni (2019) Organizational ambidexterity and human resource practices, *The International Journal of Human Resource Management*.
7. 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*, 54, S45-S62.
8. Andriopoulos, C, and Lewis, M (2010), Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, 20(4), 696-717.

9. Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298.
10. Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals. *Human Resource Management*, 54(S1), s87-s109.
11. Campbell-Allen, N., Houston, D., & Mann, R. (2008). Best practices in New Zealand organizations for rewarding and recognizing employee innovations and achievements. *Total Quality Management*, 19(1-2), 125-139.
12. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
13. De Clercq, D., Thongpapanl, N. T., & Dimov, D. (2013). Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance: An investigation of internal contingencies. *Technovation*, 33(4), 119-132.
14. Ferraris, A., Santoro, G., Bresciani, S., & Carayannis, E. G. (2018). HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities: evidences from smart city managers' perspective. *Management Decision*, 56(6), 1183-1197.
15. Garaus, C., Güttel, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2015). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381.
16. Gibson, C.B., and Birkinshaw, J. (2004), 'The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity,' *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
17. Gumus, A. T. (2009). Evaluation of hazardous waste transportation firms by using a two-step fuzzy-AHP and TOPSIS methodology. *Expert systems with applications*, 36(2), 4067-4074.
18. Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
19. Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi Technique for Forecasting and Screening Items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.

20. Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648-679.
21. Howell, T., Jena, D., McGrath, P. J., & Bingham, C. B. (2016). *Unpacking environmental dynamism: From operationalization to characterization*. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 14125). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
22. Hsieh, T. Y., Lu, S. T., & Tzeng, G. H. (2004). Fuzzy MCDM approach for planning and design tenders selection in public office buildings. *International journal of project management*, 22(7), 573-584.
23. Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 922-943.
24. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
25. Jin, Y., Hopkins, M. M., & Wittmer, J. L. C. (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management*, 49, 939– 963. doi:10.1002/hrm.20385
26. Kang, S., & Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65–92.
27. 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), 461-485.
28. Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1009–1038.
29. Kvale, Steinar (1996), *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand oaks, CA: sage.
30. Lim, L. J., & Ling, F. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*.



31. Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67, 2793–2799.
32. Maleki, N., Bagherifard, M., & Gholamian, M. R. (2020). Application of Incomplete Analytic Hierarchy Process and Choquet Integral to Select the best Supplier and Order Allocation in Petroleum Industry. *International Journal of Engineering*, 33(11), 2299-2309.
33. Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM. *Personnel Review*.
34. 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.
35. Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420929711.
36. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
37. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
38. Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2016). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508-535.
39. Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., & Barton, H. (2014). Tipping the scales: Ambidexterity practices on e-HRM projects. *Employee Relations*.
40. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317-332.
41. Virta, S. (2017). Enabling Transformative Boundary-Crossing With Ambidextrous HRM: A Longitudinal Case Study. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 12123). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

42. Zavadskas, E. K. and Turskis, Z. (2010); A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. *Ukio Technologinis ir Ekonominis Vystymas*, 16(2): 159-172.

### References [In Persian]

1. Babaian, Ali, Seyed Naghavi, Mir Ali (2010), The Appropriate Model of Human Resources Functions Based on the Economic Approach in Law Enforcement, *Law Enforcement Management Quarterly*, 5 (1), pp. 7-38.
2. Nikkhaah Tikmeh Dash, Younes, Hosseini, Seyed Samad, Sanobar, Nasser (2019), From the Ambidexterity of human resource management to organizational performance: The effects of talent management and information technology, *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, Ninth Year, No. 31, 115-142
3. Sanyai Salim, Purkiani, Massoud, Selajgeh, Sanjar, Sayadi, Saeed, Sheikhi, Ayub (1398), Presenting a model of human resource management ambidexterity in law enforcement by network analysis and autumn network, *Quarterly Journal of Law Enforcement Management*, Year 15, No. 1, 29-51
4. Tahmasebi, Reza, Mirzamani, Azam, Boroumand, Mojtaba (2018), Presenting the Human Resource Management Framework of Ambidextrous Organization, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, Year 10, Number 4 (Serial Number 34), 105-131
5. Vakili, Yousef, Hassanpour, Akbar, Saedi, Laia (2015), The Impact of High Performance Human Resources Measures on Organizational ambidexterity: Explaining the Mediating Role of Behavioral ambidexterity and the Modifying Role of Management Support, *Quarterly Journal of Innovation Management in Defense Organizations*, Volume 1, Number 1, 45-68

استناد به این مقاله: حسن پور، اکبر؛ رنگریز، حسن؛ و کیلی، یوسف؛ موذنی، بهرام. (۱۴۰۲). الگوی فازی پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۲(۱۰۷)، ۱۰۹-۱۴۲.

Doi: 10.22054/jmsd.2022.61895.3971



Management Studies in Development and Evolution (TMS) is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.