



## 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 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

## الگوی فازی پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت،

دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

akbar.hosseinpour@id

دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت،

دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

hosein.rangriz@id

استادیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی و کسب و کار دانشکده مدیریت،

دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

yusef.wakeeli@id

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*baram.moazeni@id

### چکیده

دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به توانایی مدیریت منابع انسانی به کشف و بهره‌برداری از کارکنان با استعداد اشاره دارد. 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 حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در این سازمان را داشته باشند. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی انجام شده است. پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی و محیطی به عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان و حوزه‌های اکتشاف و بهره‌برداری جذب و استخدام دوسوتوان، آموزش و توسعه دوسوتوان، ارزیابی عملکرد دوسوتوان و جبران خدمات دوسوتوان به عنوان مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناسایی گردید. به منظور اولویت‌بندی پیشایندها و مؤلفه‌های دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی از تکنیک‌های AHP و ARAS فازی استفاده می‌شود. عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و شبکه‌های مدیریتی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم مهمترین عوامل موثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی را کسب کردند. آموزش تطبیق پذیر، 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

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی است.

\* نویسنده مسئول: Bahram.moazeni@yahoo.com

## مقدمه

در سال‌های اخیر سیر شتابان و مستمر رویدادها، به تدریج مرزها، ساختارها و پویایی فضای کسب و کار 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 کسب و کار هستیم (هاول و همکاران، ۲۰۱۶). در محیط‌های با تغییرات زیاد، سازمان‌ها 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 بین کارایی و انعطاف‌پذیری یکی از چالش‌های اساسی است که سازمان‌ها برای زنده ماندن در محیط رقابتی امروزه باید به آن توجه کنند. دوسوتوانی به عنوان یک روش کلیدی برای مدیریت این تنش شناخته شده است (هانسن و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین برای زنده ماندن در محیط پویا و رقابتی، نگاه‌ها باید 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 کند. 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 تاثیرهای 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 می‌کند و بکارگیری موثر سیستم منابع انسانی که بین کارایی و نوآوری تعادل ایجاد کند (لی و لیو، ۲۰۱۴). 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 (کنار و ست، ۲۰۰۹) که در مرکز دوسوتوانی باشد (هانسن و همکاران، ۲۰۱۹). 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. لذا آن چه که 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 نو بودن مفهوم دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی است. از این رو توسعه و شفاف سازی ادبیات نظری در این خصوص و ارائه مدل و چهارچوب مدیریت منابع انسانی دوسوتوان ضرورت دارد. از طرف دیگر به زعم فو و همکاران (۲۰۱۵)، برای تسهیل دوسوتوانی سازمانی، هیچ محدودیتی مهم تر 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) تاکید دارند. از این رو واحد مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها بایستی به سمت دوسوتوان شدن حرکت کنند زیرا موضوع دانش، نوآوری، مهارت و یادگیری مستمر نقش مهمی را در تحقق اهداف آینده سازمان‌ها ایفا خواهد کرد (پاتل و همکاران، ۲۰۱۳).

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 مساعد برای پیشرفت اقتصادی کشور را فراهم سازد و در اجرای برنامه‌های مختلف اعم از برنامه‌های تثبیت و توسعه اقتصادی پشتیبان دولت باشد. در این راستا این سازمان با دو مسئله اساسی روبرو است. ابتدا اینکه رویکردها و استراتژی‌هایی اتخاذ نماید که بتواند بهبود تدریجی در رویه‌ها و سیاست‌های خود ایجاد کرده و بتواند از محصولات و نوآوری‌های جدید خود (مثلا در زمینه فناوری‌های مالی) با استفاده از تجربه جهانی و مسائل بومی چهارچوبی برای سیاست کلی بانک مرکزی ایران ترسیم نماید. این استراتژی در بردارنده بال بهره برداری از نگاه دوسوتوانی است. دوم اینکه بانک مرکزی به عنوان 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 ندارد و مقام سیاستگذار ناچار است

رویکردهای جدیدی را در ایفای وظایف خود مدنظر قرار دهد. لذا وجود دیدگاه و استراتژی اکتشاف گرایی، لازمه دستیابی به اهداف اشاره شده است. بنابراین اتخاذ نگاهی دوسویه - اکتشاف و بهره برداری- اجتناب ناپذیر می باشد. به همین منظور دستیابی به مدیریت منابع انسانی دوسوتوان که هر دو بعد اکتشاف و بهره برداری 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 نوآوری های تدریجی و بنیادین فراهم گردد. ما نیاز به این خواهیم داشت تا درک نماییم که عوامل موثر بر ایجاد مدیریت منابع انسانی دوسوتوان چه هستند و بانک مرکزی چگونه می تواند این عوامل را ایجاد و مدیریت کند. پاسخ به این پرسش ها بینش های ارزشمندی را برای محققان و مدیران منابع انسانی سازمان ها در راستای چگونگی استفاده همزمان از فعالیت های اکتشاف (کسب دانش و توانمندی جدید) و بهره برداری (استفاده بهینه از منابع و توانمندی های موجود) ایجاد می کند. از این رو مهم ترین هدف پژوهش پیش رو شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و مؤلفه های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان می باشد.

### مبانی نظری

دوسوتوانی به توانایی انجام همزمان دو فعالیت مثل اکتشاف و بهره برداری، کارایی و انعطاف پذیری، هم ترازی و سازگاری اشاره می کند (دکلرک و همکاران، ۲۰۱۳). ادبیات دوسوتوانی با سازمان هایی سر و کار دارد که به طور همزمان اهداف متضاد مانند اکتشاف و بهره برداری، کارایی و انعطاف پذیری یا خدمات و فروش را دنبال می کنند (احمد و همکاران، ۲۰۱۵). در زمینه مدیریت، دوسوتوانی به توانایی همزمان سازمان برای کشف قابلیت های جدید و بهره برداری از توانایی موجود اشاره دارد (گوپتا و همکاران، ۲۰۰۶). دوسوتوانی به عنوان یک عامل مهم برای افزایش عملکرد کلی سازمان معرفی شده است (ترنر و همکاران، ۲۰۱۳).

واژه دوسوتوانی سازمانی ابتدا توسط دانکن در سال ۱۹۷۶ مطرح شد. این اصطلاح برای توصیف تعارضات سازمان ها، تأکید هم زمان 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 هم تطبیق پذیر بودن آن با تغییرات محیط

خارجی توصیف نموده است (سیمسک، ۲۰۰۹). چالش دوسوتوانی در هماهنگی استراتژی سازمان با منابع و قابلیت‌های آن مثل رویه‌های مدیریت منابع انسانی، مکانیزم‌های مدیریت و معماری مدیریت منابع انسانی، یادگیری تیمی اکتشافی و بهره‌بردارانه، معماری‌های سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی و رهبری نهفته است (احمد و همکاران، ۲۰۱۹).

مدیریت منابع انسانی به عنوان مدیریت تصمیماتی شناخته می‌شود که رابطه بین شرکت و کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (فرارایز، ۲۰۱۸). سیستم مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌گذاری‌های مختلفی را که توسط سازمان برای منابع انسانی ساخته شده است را معرفی می‌کند با انتظار اینکه رفتارهای خاصی از کارکنان مشاهده کنند (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). 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 شرکت است که برای دستیابی به دوسوتوانی بسیار مهم هستند. با توجه به اینکه رویه‌های منابع انسانی برای هدایت، اداره و کنترل رفتار کارکنان به این منظور که آنها بتوانند در جهت تحقق اهداف سازمان مطابق با استراتژی آن کمک کنند (گارئوس و همکاران، ۲۰۱۵).

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 یک‌سوء 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. با این حال تحقیقات تجربی اندکی که چگونگی بکارگیری مدیریت منابع انسانی برای مدیریت این تنش‌های دوگانه بین بهره‌برداری کارآمد فعلی و اکتشاف انعطاف‌پذیر که برای فرصت‌های آینده استفاده می‌شود، وجود دارد (گارئوس و همکاران، ۲۰۱۵). تحقیقات نشان می‌دهد که یک سازمان برای دوسوتوان شدن نیاز به این دارد که مدیریت منابع انسانی آن نیز دوسوتوان باشد (هوانگ و کیم، ۲۰۱۳؛ کانگ و اسنل، ۲۰۰۹). گارئوس و همکاران (۲۰۱۵)، بیان کردند که سیستم‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی نقش اساسی در ایجاد دوسوتوانی سازمانی دارند. همچنین (ویرتا، ۲۰۱۷)، بیان کرد که فقدان مدیریت منابع دوسوتوان ممکن است منجر به بروز مشکلاتی در ابتکارات توسعه‌ای

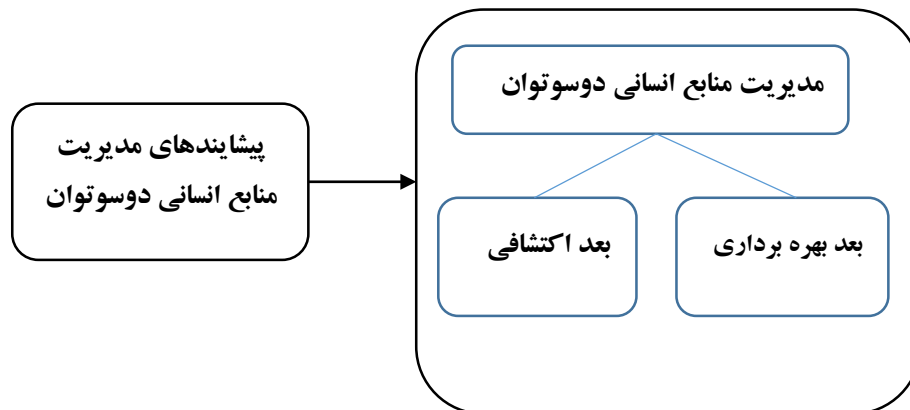
گردد. یافته‌ها ضرورت مدیریت منابع انسانی دوسوتوان را برای مدیریت موفقیت‌آمیز ابتکارات نوآوری همراه با فرآیندهای تولیدی جاری را نشان می‌دهد. یک سیستم مدیریت منابع انسانی دوسوتوان که رویه‌ها و اصول مدیریت منابع انسانی نوآورانه و سنتی را به هم وصل می‌کند برای اطمینان از همزیستی پایدار اکتشاف و بهره‌برداری حیاتی است و برای عبور از مرزهای بحران و حل تنش بین این دو ضروری است. ایجاد و حفظ سیستم و رویه مدیریت منابع انسانی دوسوتوان یک چالش مدیریتی جدی 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 که هسته اصلی تغییرات نوآورانه و توسعه هستند، خواهند شد (ویرتا، ۲۰۱۷). دوسوتوانی برای مدیریت موفق تغییر و نوآوری در سازمان‌هایی که در محیط‌هایی با تغییرات سریع فعال هستند یک فعالیت محوری است (اندریپولوس و لویس، ۲۰۱۰). دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی یکی از ابزارهای بالقوه و مهم برای تسهیل دوسوتوانی سازمانی است (گارائوس و همکاران، ۲۰۱۵؛ هوانگ و کیم، ۲۰۱۳). 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 سیدنقوی (۱۳۸۹)، طی پژوهشی وظایف مدیریت منابع انسانی را برنامه ریزی، آموزش، جبران خدمات، روابط کاری و استخدام و نگهداشت عنوان کرده‌اند. سوارت و همکاران (۲۰۱۶)، انواع اقداماتی 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 می‌باشد (منبع یابی، توسعه، عملکرد و پاداش) که این اقدامات را پشتیبانی می‌کند.

شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد بکارگیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که توانایی و انگیزه را تقویت می‌کند و فرصت‌ها را ارتقا می‌بخشد منجر به نتایج مطلوب عملکردی می‌شود (جیانگ و همکاران، ۲۰۱۲). علاوه بر این، برخی از رویه‌های منابع انسانی باعث

افزایش کارایی و انعطاف‌پذیری می‌شود (جین و همکاران، ۲۰۱۰). در حالی که مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کل، چابکی سازمانی را تقویت می‌کند (شفر و همکاران، ۲۰۰۱). **عوامل موثر 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 (تانسلی و همکاران، ۲۰۱۴). با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی اتکاء 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 باید چهارچوب و برنامه مشخص برای استفاده از این منبع مهم را در اختیار داشته باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷). همانطور که کانگ و اسنل (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند، در شرایطی که محیط کسب و کار سریع تغییر می‌کند نوآوری در معماری مدیریت منابع انسانی صرفاً یک موضوع توسعه نیست بلکه یک توانایی واحد است. توانایی‌های متعددی که اغلب برای پاسخگویی به تقاضاهای متنوع و رقابتی مورد نیاز است باید به طور همزمان و پیوسته با یکدیگر مورد توجه قرار گیرد توانایی انجام این کار دوسوتوانی نامیده می‌شود (سائو و همکاران، ۲۰۰۹). برکینساو و گوپتا (۲۰۱۳) ادعا کرده‌اند که توانایی‌های مدیریت اصلی‌ترین عامل در دستیابی به دوسوتوانی است. تیم 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 (برگرز و همکاران، ۲۰۱۵). فرهنگ سازمانی یکی از عوامل سازمانی موثر برای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان هست، برای مثال فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات یکی از فرهنگ‌های سازمانی است که می‌تواند اشتراک دانش بین کارکنان افزایش دهد که این به مثابه افزایش بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های جدید می‌باشد.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش





### پیشینه پژوهش

نیکخواه تیکمه داش و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی تاثیر دوستوانی مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل کنندگی فناوری اطلاعات و میانجی گری مدیریت استعداد پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد دوستوانی مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی تأیید شد. فناوری اطلاعات نیز رابطه بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد را تعدیل می کند. محققان نتیجه گیری کرده اند که در واحدهای صنعتی مورد مطالعه، اجرای سیاست‌های فناوری اطلاعات در روابط بین دوستوانی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی تاثیر گذار خواهد بود. و کیلی و همکاران (۱۳۹۷)، به بررسی تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوستوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی رفتاری و دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه، دوستوانی رفتاری نقش میانجی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی داشت. همچنین، پشتیبانی مدیریت تاثیر مثبت و مستقیم بر دوستوانی رفتاری داشت و در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و دوستوانی رفتاری نقش تعدیل-گر نداشت.

پرتوسا اورتگا و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیقی با عنوان زیربنیادهای دوستوانی سازمانی: مرور سیستماتیک دوستوانی فردی از طریق یک چهارچوب چند سطحی، به مبانی دوعبده

اکتشاف/ بهره‌برداری و چگونگی دستیابی به آن پرداختند. تحقیق یک چارچوب چندسطحی شامل پیشایندها، پیامدها و اثرات احتمالی دسوتوانی فردی و روابط آنها هست. این چارچوب چندسطحی 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 دسوتوان، به بررسی اینکه چگونه معماری منابع انسانی به عنوان روشی برای تعادل یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه در محیط‌های پویا عمل می‌کند؟ و چگونه معماری منابع انسانی اکتشافی، بهره‌بردارانه و دسوتوان با سیستم‌های مدیریت منابع انسانی تعبیه شده در سطح واحد کسب کار، سازمان‌ها را قادر به برآورده شدن نیازهای محیطی مختلف می‌کند، پرداختند. آنها دریافتند که شرکت‌هایی که تقاضای ناهمگن برای انعطاف‌پذیری و نوآوری دارند به توسعه داخلی معماری منابع انسانی نیاز دارند.

تحقیقات زیادی در مورد دسوتوانی انجام گردیده است؛ اما به دسوتوانی 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 دسوتوانی در سطح فردی صورت گرفته است. این تحقیق به بررسی این شکاف در ادبیات دسوتوانی در واحد مدیریت منابع انسانی سازمان می‌پردازد. آن چه که مسلم است این که پیشینه پژوهشی دسوتوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی دسوتوان هنوز در کشورمان مورد توجه جدی قرار نگرفته است که این موضوع ناشی از نو بودن مفهوم دسوتوانی مدیریت منابع انسانی است لذا در این پژوهش تبیین مدل مدیریت منابع انسانی دسوتوان 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 کد گذاری 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 طبقه بندی گردید. در این پژوهش برای اعتباربخشی، از راهبرد زاویه بندی (همسوسازی) استفاده گردید. این راهبرد انواع مختلفی دارد که در این پژوهش از زاویه بندی پژوهشگر<sup>۱</sup> استفاده شد. در این نوع راهبرد پژوهشگر برای بررسی و بازنگری یافته‌ها از پژوهشگران و تحلیل گران متعدد کمک می‌گیرد. لذا در این پژوهش برای تأیید کدها از ۲ نفر اعضای هیئت علمی دانشگاه خوارزمی و ۴ نفر خبره شغلی کمک گرفته شد. بدین صورت که کدهای فرعی و 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 بار آزمون (شاخص ثبات) و روش توافق درون موضوعی برای سنجش قابلیت اعتماد استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به منزله نمونه، انتخاب و کد گذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در این پژوهش ۳ مصاحبه انتخاب شده و با فاصله دو هفته پس از کد گذاری اولیه، مجدداً کد گذاری شده‌اند. درصد پایایی بازآزمون ۸۶٪ بوده که با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کاواله، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کد گذاری‌ها 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 کد گذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه همکار پژوهش تعداد سه مصاحبه را کد گذاری 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 (کاواله، ۱۹۹۶). قابلیت اعتماد کد گذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

---

Investigator Triangulation.<sup>۱</sup>

در ادامه به منظور اولویت بندی عوامل موثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناسایی شده در مرحله قبل از تکنیک AHP فازی و آراس فازی استفاده شد.

فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در تصمیم‌گیری چندمعیاره برای اولویت بندی گزینه‌ها استفاده می‌شود. مفهوم این روش برای بیان مفهوم مسئله به صورت فرآیند سلسله مراتبی است (ملکی و همکاران، ۲۰۲۰: ۳). 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 بکارگیری اعداد فازی به تصمیم‌گیری در دنیای واقعی پرداخت (حیبی و همکاران، ۲۰۱۵).

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 (ترکسیس و زاوادسکاس، ۲۰۱۰). 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 تیم تصمیم‌گیری تحلیل جامعی برای اولویت بندی گزینه‌ها با اطلاعات مبهم انجام دهند. به منظور بررسی سازگاری مقایسات زودی در روش تحلیل سلسله مراتب فازی (F-AHP) از الگوریتم گوس و بوچر که در سال ۱۹۹۸ ارائه دادند، استفاده شد.

جدول ۱. عبارت‌های کلامی جهت مقایسه‌های زوجی برای بیان درجه اهمیت (گاماس،

۲۰۰۹: ۴۰۷۱)

مقیاس عدد فازی	متغیر زبانی	عدد فازی
(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

جدول ۲. عبارات‌های کلامی برای اولویت بندی 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
(0.5,0.7,0.9)	تقریباً زیاد
(0.7,0.9,1)	زیاد
(0.9,1,1)	خیلی زیاد

خروجی‌های حاصل شده برای هر گزینه یک عدد فازی است که بایستی اعداد فازی به اعداد کریپس تبدیل شوند. رویه دیفازی کردن به این شکل است که بهترین مقدار بهینگی (BNP) انتخاب شود. روش‌های مختلفی برای دیفازی 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 ۱. مضامین مربوط به پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان (منبع: یافته‌های پژوهش)

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
قوانین سازمان (F11)	عوامل سازمانی (F1)	عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان
ساختار سازمان (F12)		
چشم انداز سازمان (F13)		
جو سازمانی (14)		
ارتباطات سازمانی (F15)		
عمر سازمان (F16)		
فرهنگ سازمان (F17)		
تعهد مدیران (F21)	عوامل مدیریتی (F2)	
انعطاف پذیری 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)		

در ادامه؛ برای تعیین وزن عوامل موثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی و نیز زیر معیارهای هر یک از این عوامل از تکنیک تحلیل سلسه مراتبی فازی استفاده شد.

جدول ۲. محاسبه وزن شاخص‌های اصلی نسبت به هدف

وزن نرمال	اوزان دیفازی	اوزان فازی			سازمانی
		0.09041	0.40988	0.18918	
<b>0.29788</b>	<b>0.6915</b>	<b>0.09041</b>	<b>0.40988</b>	<b>0.18918</b>	سازمانی
<b>0.09575</b>	<b>0.22227</b>	<b>0.1768</b>	<b>0.83366</b>	<b>0.39946</b>	فردی

مدیریتی	0.11428	0.2583	0.06684	1	0.43077
محیطی	0.29708	0.64147	0.13251	0.40763	0.1756

نتایج حاصل از مقایسات زوجی بین عوامل اصلی موثر 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 تاثیر 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 لذا قابل قبول است. در ادامه از تکنیک آراس فازی برای اولویت بندی عوامل موثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی استفاده شد.

جدول ۳. خلاصه نتایج اجرای تکنیک آراس فازی و اولویت بندی عوامل

رتبه	Ki	Si	$\bar{S}_i$		مقدار
-	1.0000	1.4404	0.5282	1.0000	1.8114
11	0.0598	0.0608	0.0418	0.0799	0.0862
15	0.0507	0.0452	0.0278	0.0672	0.0730
8	0.0756	0.0608	0.0315	0.0991	0.1089
5	0.0858	0.0291	0.0073	0.1163	0.1235
17	0.0334	0.0272	0.0146	0.0439	0.0481
19	0.0290	0.0131	0.0015	0.0379	0.0418
9	0.0677	0.0565	0.0308	0.0890	0.0975
2	0.1020	0.0691	0.0230	0.1315	0.1469
16	0.0431	0.0331	0.0159	0.0564	0.0621
12	0.0589	0.0520	0.0341	0.0789	0.0848
4	0.0890	0.0699	0.0349	0.1165	0.1281
1	0.1840	0.0685	0.0137	0.2468	0.2650
14	0.0543	0.0413	0.0207	0.0713	0.0782
3	0.0993	0.0956	0.0637	0.1324	0.1430
20	0.0245	0.0283	0.0196	0.0324	0.0353
18	0.0328	0.0259	0.0105	0.0421	0.0472
6	0.0796	0.0562	0.0298	0.1058	0.1147
7	0.0769	0.0470	0.0181	0.1012	0.1108
13	0.0562	0.0311	0.0085	0.0735	0.0810
10	0.0641	0.0893	0.0804	0.0893	0.0923

عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و سبک‌های مدیریتی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم مهمترین عوامل موثر بر دوستوانی مدیریت منابع انسانی را کسب کردند. عوامل ترکیب سنی کارکنان، عمر سازمان و کیفیت نیروی انسانی به عنوان کم اهمیت‌ترین عوامل موثر بر دوستوانی 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 دسته بندی شده است.

جدول ۴. مضامین مربوط به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان (منبع: یافته‌های پژوهش)

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)
تأکید بر خلاقیت و نوآوری به عنوان معیار جذب کارکنان (C15)		توجه به شخصیت شناسی به هنگام ارزیابی کاندیداهای شغلی (C16)
استفاده از آزمون هوش هیجانی پیش از استخدام (C110)		استفاده از آزمون‌های روانشناسی پیش از استخدام (C17)
		استفاده از تست دیسک پیش از استخدام (C18)
		استاندارد سازی فرآیند استخدام (C19)
انتخاب کارکنان متخصص بر مبنای همسویی با ارزشها و نیازهای سازمان (C111)		مربی‌گری (C23)
آموزش‌های تطبیق‌پذیر (C21)	آموزش و توسعه دوسوتوان (C2)	تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها (C22)
آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری (C25)		تأکید بر گردش شغلی جهت توسعه کارکنان (C24)
مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در ارزیابی عملکرد (C31)	ارزیابی عملکرد دوسوتوان (C3)	عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان (C32)
ارزیابی عملکرد با روش ۳۶۰ درجه (C33)		



سیستم ارزیابی عملکرد منطبق با اهداف (C35)		ارزیابی عملکرد الکترونیک (C34)
عدالت در پرداخت به کارکنان (C41)	جبران خدمات دوستوان (C4)	آینده نگری نظام جبران خدمات (C42)
ارائه جبران خدمات بهتر برای حفظ استعدادها در سازمان (C44)		انعطاف پذیری نظام جبران خدمات (C43)
		پرداخت به نیروهای سازمان بر اساس تخصص و خلاقیت (C45)

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

جدول ۵. محاسبه وزن شاخص‌های اصلی نسبت به هدف

وزن نرمال	اوزان دیفازی	اوزان فازی			
0.24503	0.803269	0.42916	0.24465	0.14088	جذب و استخدام دوستوان
0.30504	1	0.37166	0.18813	0.10516	آموزش و توسعه دوستوان
0.286	0.937576	0.37166	0.20468	0.12302	ارزیابی عملکرد دوستوان
0.16393	0.537387	0.68583	0.36254	0.16906	جبران خدمات دوستوان

نتایج محاسبات نشان داد که از بین مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی دوستوان، مؤلفه آموزش و توسعه دوستوان بیشترین وزن را به خود اختصاص داد و به عنوان مهمترین مؤلفه در دوستوانی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. ارزیابی عملکرد دوستوان به عنوان دومین مؤلفه با اهمیت 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 به منظور تعیین رتبه نهایی هر یک از مؤلفه‌های پیش‌گفت، از روش آراس فازی استفاده شد. جدول زیر خلاصه یافته‌های مدل آراس فازی و رتبه نهایی زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان را نشان می‌دهد.

جدول ۶. خلاصه نتایج اجرای تکنیک آراس فازی و اولویت بندی عوامل

رتبه	Ki	Si	$\tilde{S}_i$			
-	1	0.7253	0.6629	1.0000	1.2758	حد بهینه
16	0.0550	0.0399	0.0328	0.0371	0.0385	C11
14	0.0723	0.0525	0.0336	0.0711	0.0400	C12
20	0.0405	0.0294	0.0166	0.0223	0.0275	C13

18	0.0520	0.0377	0.0296	0.0346	0.0361	C14
8	0.0962	0.0698	0.0168	0.0355	0.0635	C15
22	0.0378	0.0274	0.0132	0.0191	0.0255	C16
25	0.0288	0.0209	0.0077	0.0132	0.0191	C17
23	0.0378	0.0274	0.0083	0.0155	0.0250	C18
9	0.0927	0.0672	0.0198	0.0378	0.0612	C19
17	0.0530	0.0384	0.0206	0.0272	0.0362	C110
21	0.0381	0.0277	0.0047	0.0202	0.0225	C111
1	0.1425	0.1033	0.0467	0.0681	0.0962	C21
2	0.1230	0.0892	0.0551	0.0708	0.0839	C22
10	0.0877	0.0636	0.0356	0.0484	0.0594	C23
6	0.1033	0.0749	0.0393	0.0545	0.0698	C24
4	0.1135	0.0823	0.0459	0.0632	0.0766	C25
15	0.0645	0.0468	0.0574	0.0753	0.0408	C31
26	0.02372	0.01721	0.0053	0.01068	0.015427	C32
5	0.1076	0.0780	0.0537	0.0668	0.0737	C33
24	0.0325	0.0236	0.0107	0.0161	0.0218	C34
13	0.0805	0.0584	0.0348	0.0457	0.0547	C35
12	0.0861	0.0624	0.0196	0.0347	0.0574	C41
19	0.0441	0.0320	0.0111	0.0185	0.0296	C42
3	0.1136	0.0824	0.0158	0.0349	0.0761	C43
7	0.0996	0.0723	0.0090	0.0271	0.0663	C44
11	0.0874	0.0634	0.0190	0.0317	0.0592	C45

نتایج حاصل از محاسبات آراس فازی نشان داد که آموزش تطبیق پذیر، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها و انعطاف پذیری نظام جبران خدمات به ترتیب برترین رتبه‌ها را به دست آوردند و ارزیابی عملکرد الکترونیکی، استفاده از آزمون‌های روانشناسی پیش از استخدام، عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان پایین‌ترین رتبه رو در بین زیر مولفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان کسب کردند.

#### بحث

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، درک فرآیندهای از نقش سیستم‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان پیشاینده دوسوتوانی سازمانی به وجود آمده است (مالیک و همکاران، ۲۰۱۷). به هنگام رویارویی با تغییرهای سریع محیطی، تک بعدی بودن بی اثر بوده و سازمان‌ها نیاز دارند برای پیشنه کردن و کارایی و اثربخشی خود به صورت همزمان و متوالی اکتشاف و بهره برداری کنند. بسیاری از پژوهشگران باتوجه به دیدگاه مبتنی بر منابع اذعان نموده اند مدیریت منابع انسانی یکی از مهمترین راههای حفظ مزیت رقابتی می باشد. بنابراین، دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی یکی از ابزارهای بالقوه و مهم برای تسهیل دوسوتوانی

سازمانی است. این پژوهش با هدف 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 سازمان‌دهنده 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 بین متقاضی شغل و نیازهای شغل، سیاست تنوع‌طلبی در استخدام، تأکید بر خلاقیت و نوآوری به عنوان معیار جذب کارکنان، بکارگیری آزمون‌های روانشناختی برای شناسایی دقیق افراد منعطف، استاندارد سازی فرآیند استخدام و انتخاب کارکنان متخصص بر مبنای همسویی با ارزشها و هنجارهای سازمان می‌باشد. فرآیند جذب و استخدام به عنوان دروازه ورود کارکنان به سازمان با دوسوتوان شدن از طریق مولفه‌های اشاره شده بتواند 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 به عنوان 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 به گونه‌ای عمل خواهد کرد که کارکنان براساس روش‌هایی که به یادگیری اکتشافی و بهره‌برداری منتج گردد آموزش می‌بینند.

مدیران منابع انسانی باید دائماً در جستجوی راه‌هایی باشند تا از این طریق بتوانند دستاوردهای کارکنان را به درستی شناسایی و تشخیص دهند و بر این اساس بتوانند پاداش دهند (کمپل آلن و همکاران، ۲۰۰۸). سیستم پاداش و پرداخت دارای ساختار مناسب می‌تواند انگیزه کارکنان را برای کار افزایش دهد و در نتیجه منجر به بهره‌وری، کارایی و رقابت‌پذیری می‌شود. سیستم پاداش و جبران خدمات می‌تواند تعهد پایدار در نیروی کار ایجاد کند و در

نهایت می‌تواند منجر به رضایت شغلی شود (لیم و لینگ، ۲۰۱۲). 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 قرار می‌دهد از جهت‌گیری دوطرفه حمایت می‌کند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷).

همچنین با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، عوامل سازمانی، فردی، مدیریتی و محیطی به عنوان پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناسایی شدند. عوامل محیطی: در حال حاضر ما شاهد محیط به سرعت در حال تغییر با چالش‌های سیاسی، اقتصادی و امنیتی را شاهد هستیم. (هاول و همکاران، ۲۰۱۶). پویایی‌های محیطی توسط میلیر و فریسن (۱۹۸۳)، در قالب میزان تغییر و نوسان تعریف شده است. مفهوم کلیدی این چنین پویایی این است که اکثر سازمان‌ها به این اطمینان می‌رسند که اتکای بیش از حد به یک قابلیت دیگر در بلندمدت پایدار نیست و آنها باید به طور پیشگراانه‌ای به دنبال سازگاری بوده و به طور مداوم به خواسته‌های پیش‌بینی نشده با اتکای به منابع موجود پاسخ دهند. به عبارتی با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی، اتکا بر مزیت‌های فعلی نمی‌توند موفقیت سازمان در آینده را 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 به عنوان عامل موثر 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 انعطاف پذیری امکان پاسخ‌گویی به یک محیط متغیر را فراهم می‌کنند. همچنین ساختار ارگانیک یک ساختار عالی برای محیط‌های با تغییرات سریع مناسب است زیرا امکان پاسخ‌های نوپا و نوآورانه را برای این تغییرات به وجود می‌آورد. فرهنگ سازمانی یکی از عوامل سازمانی موثر برای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان هست، برای مثال فرهنگ اشتراک گذاری دانش و اطلاعات یکی از فرهنگ‌های سازمانی است که می‌تواند اشتراک دانش بین کارکنان افزایش دهد که این به مثابه افزایش بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و اکتشاف قابلیت‌های جدید می‌باشد.

عوامل مدیریتی: با زیر عامل‌های انعطاف پذیری مدیران در تعاملات روزانه، قابلیت و توانایی شناختی مدیران، یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، سبک‌های مدیریتی، حمایت و پشتیبانی مدیریت و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران، بر اساس یافته‌های این تحقیق با اهمیت‌ترین عامل در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی هستند. گوپتا و همکاران (۲۰۰۴) ادعا کرده‌اند که توانایی‌های مدیریت اصلی‌ترین عامل در دستیابی به دوسوتوانی است. تیم مدیریت ارشد، اشاره به مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان دارد که نقش کلیدی در جهت‌گیری عملی و راهبردی شرکت دارند. یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد بیانگر تعاملات جمعی اعضای تیم مدیریت ارشد است. تیم‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها به عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی شرکت‌ها بوده و از این رو می‌توانند نقش 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 می‌کنند، بنابراین سطح عملکرد را بهبود می‌بخشد و کارکنان را به بهبود رفتار شهروندی تشویق می‌کند (روادز و ایسنبرگر، ۲۰۰۲). تحقیقات به خوبی تاثیر حمایت مدیریتی و رهبران تحول‌گرا را به عنوان پیشگویی مهم برای رفتارهای اختیاری نشان می‌دهد (آماییل و همکاران، ۲۰۱۲).

عوامل فردی: به عنوان مشخصه‌های فردی نیروی کار با زیرعامل‌های ترکیب سنی نیروی انسانی و کیفیت نیروی انسانی سازمان براساس یافته‌های حاصل از داده‌های مصاحبه‌ها یکی از پیشایندهای دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی است. همانگونه که از یافته‌های تحقیق مشخص است بایستی مدیران در سازمان در راستای ایجاد و توسعه دوسوتوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی نگاه جامع داشته و به تمامی عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی به عنوان پیش‌نیاز ایجاد این پدیده توجه کنند به گونه‌ای که با عنایت به اینکه در نهایت این نیروی انسانی هستند که باید برنامه‌های مرتبط با دوسوتوانی را پیش ببرند و در جهت تحقق اهداف دوسوتوانی چه در سطح واحد و چه در سطح سازمان قدم بر می‌دارند لذا انتظار می‌رود که مشخصه‌های فردی عامل اثرگذار مهمی در ایجاد دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی باشد.

**نتیجه‌گیری**

مقایسات زوجی بین مولفه‌های اصلی مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان نشان داد که از بین مولفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی دوسوتوان، مؤلفه آموزش و توسعه دوسوتوان بیشترین وزن را داشته و به عنوان مهمترین مولفه در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. ارزیابی عملکرد دوسوتوان به عنوان دومین مولفه با اهمیت مدیریت منابع انسانی دوسوتوان شناخته شد و مولفه‌های جذب و استخدام دوسوتوان و جبران خدمات دوسوتوان در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در زیر مؤلفه‌های آموزش و توسعه دوسوتوان، آموزش‌های تطبیق‌پذیر، آموزش الکترونیکی، 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 مولفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان نشان داد که آموزش تطبیق‌پذیر، تشویق به خودآموزی و به اشتراک گذاشتن آموخته‌ها از زیرمجموعه‌های مولفه آموزش و توسعه دوسوتوان بالاترین رتبه را کسب کردند و انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمات در رتبه بعدی قرار گرفت. ارزیابی عملکرد الکترونیکی، استفاده از آزمون‌های روانشناسی پیش از استخدام، عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان پایین‌ترین رتبه رو در بین زیر مولفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان کسب کردند.

نتایج حاصل از مقایسات زوجی بین عوامل اصلی مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی که در قالب فازی انجام شد، نشان داد که عوامل مدیریتی بیشترین وزن را در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی دارد و سازمانی به لحاظ اهمیت تأثیر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی در رتبه بعدی قرار دارند. عوامل فردی از بین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی 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 دوسوتوان نشان داد که 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 جو سازمان، عمر سازمان و ارتباطات سازمانی به عنوان کم اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند.

بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران برای اینکه در مواجهه با رویدادهای پیش‌بینی نشده مثل مواجهه با تحریم‌های آمریکا علیه کشور یا مواجهه با بحران‌هایی مثل کرونا و... بتواند نقش خود را که همانا حفظ ارزش پول ملی و کنترل تورم است را به بهترین شکل انجام دهد، نیازمند آن است که به سمت دوسوتوان شدن حرکت نماید. دوسوتوانی سازمان نیز نیازمند دوسوتوانی 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 دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی به دوسوتوانی بانک مرکزی کمک نماید و با بکارگیری روش‌های جذب و استخدام دوسوتوان، آموزش و توسعه دوسوتوان، ارزیابی عملکرد دوسوتوان و جبران خدمات دوسوتوان گام موثری 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 و در ماهیت شغل‌ها با توجه به دیدگاه دوسوتوانی مجدداً طرح ریزی 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 برنامه‌ریزی آموزش‌های سازمانی را به گونه‌ای طراحی کند نیاز 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 تمام جوانب خدمت‌رسانی پردازد. بانک مرکزی در گزینش و انتخاب کارکنان حسب رویه‌نخبه‌گزینی می‌کند از این رو ممکن است یکی از مسائل پیش‌روی سازمان، خروج کارکنان و کارکنان از این سازمان باشد از این رو پیشنهاد می‌شود؛ جبران خدمات براساس 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 غیرنقادانه از مشارکت کارکنان داشته باشد و بدینوسیله رفتار دوسوتوان را در کارکنان تشویق کند.

تحقیقات آینده می‌تواند به شناسایی پیامدهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان و اولویت‌بندی آنها، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان بر عملکرد سازمانی، بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی و ... پردازد. انجام این تحقیق 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  <https://orcid.org/0000-0001-6570-4162>  
Hasan rangriz  <https://orcid.org/0000-0001-9327-4649>  
Yousef Vakili  <https://orcid.org/0000-0003-3047-4760>  
Bahram moazeni\*  <https://orcid.org/0000-0002-1135-8986>

## منابع

- بابائیان، علی، سیدنقوی، میرعلی (۱۳۸۹)، الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی براساس رویکرد اقتصادی در نیروی انظمایی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انظمایی، ۵ (۱)، صص ۳۸-۷.
- ثنایی سلیم، پورکیانی، مسعود، سلاجقه، سنجر، صیادی، سعید، شیخی، ایوب (۱۳۹۸)، ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انظمایی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه، فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انظمایی، سال پانزدهم، شماره اول، ۲۹-۵۱.
- طهماسبی، رضا، میرزمانی، 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.
- 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.
- وکیلی، یوسف، حسن پور، اکبر، سعیدی، لیا (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.

## References

- Ahammad M F., Glaister K W. & Paulina Junni (2019) *Organizational ambidexterity and human resource practices, The International Journal of Human Resource Management.*
- 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.*
- Andriopoulos, C, and Lewis, M (2010), *Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, Organization Science, Vol. 20, No. 4, 696-717.*



- 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. (in Persian)
- 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.
- 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.
- 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.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gibson, C.B., and Birkinshaw, J. (2004), 'The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity,' *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- 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.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Kang, S., & Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65-92.
- 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.
- 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.
- Kvale. Steinar (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand oaks, CA: sage.
- 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*.
- Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67, 2793-2799.
- 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.
- Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM. *Personnel Review*.
- Moradi, Mahmoud, Ebrahimpour, Mostafa, Membini, Yaghoub (2015), The effect of behavioral integration of senior management team and organizational ambidexterity on performance, *Behavioral Studies Quarterly*, Fourth Year, No. 3 (Serial No. 14), 61-95.(in persain).
- Nikkhah 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.(in Persian)
- 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.

- 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.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- 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. (in Persian)
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- 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.
- 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. (in Persian)
- Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., & Barton, H. (2014). Tipping the scales: Ambidexterity practices on e-HRM projects. *Employee Relations*.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317-332.
- 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.
- Vakili, Yousef, Hassanpour, Akbar, Saeedi, 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. (in Persian).
- 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.

# آماده انتشار

