



ارائه الگوی دوسوتوانی سازمانی بر اساس وظایف مدیریت منابع انسانی اسلامی در ناجا

سلیم ثنائی^۱، مسعود پور کیانی^{۲*}، سنجر سلاجقه^۳، سعید صیادی^۴

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، ایران
S.sanaei۶۵۶@gmail.com
- ۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان، ایران (نویسنده مسئول)
Pourkiani@iauk.ac.ir
- ۳- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
Salajaghe_۱۸۷@yahoo.com
- ۴- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
Saeed.sayadi@gmail.com

چکیده

مدیریت منابع انسانی اسلامی یکی از مهم‌ترین دوایر سازمانی است که بر عملکرد سازمانی تاثیر دارد و با تمرکز درست و بهره‌برداری بهینه از این مهم، می‌توان توازنی بین ثبات و تغییر ایجاد نمود؛ از طرفی توجه به مفهوم دوسوتوانی در حال رشد است. در نتیجه در پژوهش حاضر نیز دایره مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان کارآمدترین دایره برای تحقق دوسوتوانی سازمانی در نظر گرفته شده است و در این پژوهش به ارائه الگوی دوسوتوانی سازمانی بر اساس وظایف مدیریت منابع انسانی اسلامی در ناجا پرداخته و به منظور گردآوری داده‌ها از نظرات خبرگان و کارشناسان ناجا با بکارگیری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شد. برای انجام تحلیل تم از نرم‌افزار اکسل و تحلیل عاملی اکتشافی از نرم‌افزار اسپاس استفاده گردید. با استفاده از تحلیل تم ۱۲۰ کد محوری در ۸ دسته کد‌گزینشی (برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد، الزامات، روابط کاری اسلامی، نگهداشت، قدرت نفوذ، استخدام بر اساس معیارهای اسلامی و آموزش اسلامی) شناسایی شد. تحلیل عاملی اکتشافی نیز کدهای گزینشی را در دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری دوسوتوانی طبقه‌بندی نمود.

کلمات کلیدی: دوسوتوانی سازمانی، مدیریت منابع انسانی اسلامی، تحلیل محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی، ناجا.

اطلاعات مقاله

تاریخچه مقاله

دریافت:

۱۴۰۱/۸/۱۲

پذیرش:

۱۴۰۱/۱۱/۲۳

(مقاله پژوهشی)

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود و پژوهش‌ها نشان داده است که سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی، منبع مهمی از مزیت رقابتی سازمان‌ها هستند. مدیریت منابع انسانی در هر سازمان بدون توجه به فعالیت آن، وظیفه مدیریتی اصلی تلقی می‌شود و حیاتی‌ترین شرایط را برای عملکرد سازمانی ایجاد می‌کند. مدیریت منابع انسانی "فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا کارکنان خود را در سازمان جذب، انتخاب و توسعه دهند." (Iza, 2020: 18). برخی از محققان توجه به برنامه‌های منابع انسانی و ترکیب درست آن‌ها را استراتژی موفق سازمان‌ها در آینده می‌دانند (Reihani et al, 2018: 170). لذا آینده سازمان در گرو منابع انسانی که با ارزش‌ترین منبع و دارایی آن محسوب می‌شوند، می‌باشد.

باورهای دینی بر عملکرد مدیران و کارمندان مسلمان در سازمان تأثیرگذار است و از آنجا که دین بخش عمده‌ای از زندگی مردم را شکل می‌دهد، بررسی اسلام و نقش دین در سازمان و مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است؛ لذا ایران به عنوان یک کشور مسلمان، سازمان‌ها و مدیران و همچنین دولت به عنوان متولی آن‌ها باید سعی در اجرای ارزش‌های اسلامی در سازمان کنند که هدف آن می‌تواند بهبود سیاست‌های مدیریت نیروی انسانی و توسعه اخلاق کاری کارکنان با تمرکز بر نظام ارزشی کشور باشد که برانگیختن مدیران و افراد در تمام سطوح سازمانی به منظور خدمت به ارباب رجوع را از طریق پیامدهای رفتاری مثبت در بر خواهد داشت؛ زیرا در تمامی تعاریف جدید مدیریت در انتهای تعریف واژه، "تحت نظام ارزشی حاکم بر جامعه" را اضافه کرده‌اند که بیانگر اهمیت سیاست‌گذاری در سازمان تحت این نظام ارزشی یعنی اسلام است (Ardakani et al, 2018). از طرفی دوستوانی به سازمان اجازه می‌دهد که در مدیریت خواسته‌های کسب‌وکار امروز کارا باشد، در حالی که انعطاف‌پذیری موردنیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را به دست آورد. لذا می‌بایست در دوستوانی نمودن سازمان به قابلیت‌های سازمانی که منابع انسانی در رأس آن قرار دارد توجه ویژه‌ای نمایند (Sanaei et al, 2019).

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های انتظامی پیچیده است زیرا با مدیریت کارکنانی مواجه است که وظیفه تعریف شده‌ای را از روز انتخاب تا روز بازنشستگی به عهده می‌گیرند. سازمان انتظامی، نیاز فوری به بهبود سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس معیارهای اسلامی دارد. این امر، بکارگیری فرد مناسب برای کار مشخص، افزایش انگیزه و روحیه کارکنان رده پایین (سطح سرپرستی)، روابط دوستانه بین سرپرستان و زیردستان، آموزش موثر برای مقابله با چالش‌ها، اعطای قدرت و توانمندسازی را تسهیل می‌کند. نتایج ارزیابی ناجا نشان می‌دهد که چه در بخش‌های امنیتی و چه در بخش‌های خدمات اجتماعی انجام اموری متضاد با یکدیگر و یا اموری موازی که جز هزینه‌زا بودن سرانجامی نیز ندارد، برای سازمان مشکل تراشی کرده و منجر به تنزل عملکرد سازمانی نسبت به اهداف تعیین‌شده و یا حتی انتظارات شکل‌گرفته در ذهن عموم مردم شده است.

مرادی و همکاران (۱۳۹۴)، بیان نمودند که دوستوانی سازمانی توانایی بهبود عملکرد سازمان را دارد این در حالی است که ممبینی (۱۳۹۴)، ارائه چارچوبی مفهومی و هدفمند و انجام برنامه‌ریزی‌های اصولی را برای تحقق دوستوانی الزامی دانسته و بیان نموده

دوستوانی سازمانی تنها در صورتی اثربخش بوده و منجر به بهبود عملکرد می‌شود که با نظرسنجی از پرسنل تحقیق‌یافته و مدیریت مشارکتی نیز در آن سهیم باشد. نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۴) دو مؤلفه اصلی اکتشاف و بهره‌برداری را در کنار هم برای دوستوانی سازمانی معرفی نمود، این در حالی است که چانگ (۲۰۱۶)، نقش بهره‌برداری را قوی‌تر از اکتشاف دانسته است. بابائیان و سیدنقوی (۱۳۸۹)، جبران خدمت، برنامه‌ریزی، آموزش، استخدام، نگهداشت و روابط کاری را از جمله کارکردهای مدیریت منابع انسانی معرفی نموده است. با توجه به شرایط رقابتی در بین سازمان‌های دولتی در ایران، شکست پروژه‌های و طرح‌های سازمانی همچون طرح بنیاد تعاون و سهام مهرگان، نیاز به ارائه راهکاری جهت تقویت عملکرد ناجا احساس می‌گردد. به بیان دیگر مسائل و مشکلات موجود در ناجا در مدیریت منابع انسانی برپایه اسلام، نشان از میزان نیاز به انجام پژوهشی با محوریت حاضر را دارد. لذا هدف محقق در این پژوهش ارائه الگوی دوستوانی سازمانی بر اساس وظایف مدیریت منابع انسانی اسلامی در ناجا می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان "عملکرد مدیریتی در سازمان‌ها که با افراد و روابط آن‌ها در ارتباط است" تعریف می‌شود. همچنین مدیریت منابع انسانی را به عنوان مدیریت نیروی کار سازمان یا منابع انسانی تعریف کرد. این سازمان مسئول جذب، انتخاب، بارندگی، ارزیابی و پاداش دادن به کارکنان است و در عین حال بر رهبری و فرهنگ سازمانی نظارت می‌کند و از رعایت قوانین استخدامی و کار اطمینان می‌دهد. مدیریت منابع انسانی همچنین به عنوان استفاده مدیریتی از تلاش‌ها، دانش، توانایی‌ها و رفتارهای متعهدانه تعریف می‌شود که افراد به عنوان بخشی از تبادل استخدام (یا قراردادهای موقتی‌تر) برای انجام وظایف کاری به روشی که این امکان را فراهم می‌کند به یک شرکت انسانی هماهنگ شده مقتدرانه کمک می‌کنند (et.al. Shafaei, ۲۰۲۰: ۱۰۴۸).

منابع انسانی در اسلام

ارتباط بین دین و فعالیت‌های انسانی از جمله مدیریت، علاوه بر ادیان برای اولین بار توسط ماکس وبر در موضوع اخلاق پروتستان مورد تأکید قرار گرفت (Fesharaki & Sehhat, ۲۰۱۸: ۲). تأثیر دین اسلام بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای اولین بار در مالزی در سال ۱۹۸۰ با معرفی ارزش‌های اسلامی در بخش عمومی مورد بحث قرار گرفت (Azmi, ۲۰۱۵: ۳). قرآن کریم در دین اسلام مهم‌ترین منبع ارزش‌های اسلامی است. هدف قرآن کریم عرضه فنون و شیوه‌های مدیریتی نیست بلکه با عنایت به آیات قرآنی می‌توان گزاره‌ها و پیش‌فرض‌هایی را تدوین کرد که ضمن تبیین جهان‌بینی مدیریت، چارچوبی برای به تحریر درآوردن اصول و قواعد راهنما و حتی الگوها و فنون مدیریتی برای سعادت دنیوی و اخروی ارائه می‌کند (Rmezan & Moghimi, ۲۰۱۴: ۸۷). مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود و عنوانی است که این مجموع فعالیت‌ها را شامل می‌شود. مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی نیز در کارکردهای آن معنا پیدا می‌کند (Rana, & Malik, ۲۰۱۷: ۳).

دوستوانی

مطالعات دوستوانی به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌هایی با درگیری بالاتر در بهره‌برداری و اکتشاف با بکارگیری تعادل یا ترکیب به احتمال زیاد، عملکرد بالاتری نسبت به شرکت‌هایی که بر یک بعد تاکید می‌کنند خواهند داشت (Junni et.al, ۲۰۱۳: ۳۰۳). بهترین مزیت دوستوانی را می‌توان بنا شدن آن بر پایه حفظ تعادل دانست. یعنی سطوح بالای هر دوی اکتشاف و بهره‌برداری به طور همزمان وجود داشته باشند. در واقع، در این دیدگاه بهره‌برداری و اکتشاف فعالیت‌های مستقلی هستند که برای نیل به سطوح بالاتر در دوستوانی، باید هر دو پیشینه شوند (Cao et al., ۲۰۰۹: ۷۸۳). سازمان‌های دو سوتوان به ساماندهی یک نظام منابع انسانی شامل دو نظام سازگار از اقدامات منابع انسانی برای واحدهای اکتشافی و بهره‌برداری نیاز دارند که تخصص دوگانه را ترویج می‌دهد و انتقال دانش و یکپارچه‌سازی بین این واحدها را در همسوئی با راهبرد دوستوان حمایت می‌کند و ثبات داخلی را در یک سطح معین مورد توجه قرار می‌دهد. در سازمان‌های دوستوان، مدیریت منابع انسانی با دوستوان نمودن رویکردهای منابع انسانی درصدد تحقق این مهم می‌باشد (Tahmasebi et al, ۲۰۱۷: ۱۰۷) و در این میان، تعیین کارکردهای منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردار است. نیاز آذری و همکاران (۱۳۹۴)، با انجام پژوهشی شاخص‌های دو بعد دوستوانی سازمانی (اکتشاف و بهره‌برداری) را شناسایی و دسته‌بندی نمودند. طبق نتایج پژوهش آنان از جمله شاخص‌های اکتشاف (مدیریت، فرهنگ، ساختار، چشم‌انداز، راهبرد، انعطاف‌پذیری، گرایش به کارآفرینی و توانمندی) و شاخص‌های بهره‌برداری (مدیریت، ساختار، فرهنگ چشم‌انداز، راهبرد، انطباق و توانمندی) می‌باشد. بابائیان و سیدنقوی (۱۳۸۹)، طی انجام پژوهشی میدانی وظایف مدیریت منابع انسانی را برنامه‌ریزی، آموزش، جبران خدمات، روابط کاری و استخدام و نگهداشت عنوان نموده‌اند. در پژوهش حاضر و با توجه به اشراف محقق به وظایف مدیریت منابع انسانی اسلامی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران، کارکردهایی نظیر استخدام، نگهداشت، روابط کاری، ارزیابی عملکرد، آموزش، جبران خدمات و برنامه‌ریزی منابع انسانی را به عنوان ابعاد اصلی در نظر گرفته و از آنجا که در پی دوستوان نمودن هر یک از این کارکردها است، برای هر یک از آنها دو مؤلفه اکتشاف و بهره‌برداری را بر اساس تئوری‌های مطرح شده در نظر گرفته است.

پیشینه پژوهش‌های انجام شده داخل کشور

شریفانی و معرفت (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان واکاوی راهبردهای هدایتی قرآن برای بهسازی منابع انسانی انجام دادند. هدف اصلی از ارائه این مقاله جلوگیری از زیان‌های ناشی از نیروی انسانی با به حداقل رساندن چالش‌های موجود از طریق بازشناسی و ترویج راهبردهای هدایتی قرآن کریم برای بهسازی منابع انسانی بود. در این مقاله راهبردهای هدایتی قرآن کریم برای بهسازی منابع انسانی، از آیه ۲۳ سوره زمر استخراج و در جهت بهبود بازده و افزایش اثربخشی و رشد بهره‌وری سازمان‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. راهبردهایی مانند: «منبع معتبر و بینقص»، «محتوای قابل فهم و مفید»، «نوآوری و ابتکار»، «قانونمندی و نظم»، «تشابه و همسانی»، «تکرار شوق‌انگیز»، «اثرگذاری» و «آرامش». فرایند استخدام، شاخص‌های گزینش نیروی انسانی، نیازسنجی علمی برای تأمین نیرو، آموزش‌های برون و درون

سازمانی، وفادارسازی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی در بخش منابع انسانی، فرهنگ و رفتار سازمانی، نگهداشت نیروها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد، از جمله چالش‌ها و مشکلات مؤسسات و شرکت‌ها در حوزه منابع انسانی هستند.

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان انجام دادند. براساس یافته‌های پژوهش بر اساس تحلیل تم، ۴۷ مولفه جهت سازمان‌های دوستوان ساختاری و ۲۷ مولفه جهت سازمان‌های دوستوان زمینه‌ای ارائه گردید. منطقی و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی در حوزه نقش سازمان دوستوان در رشد و موفقیت شرکت‌ها انجام داده و نشان دادند که دوستوانی ساختاری، دوستوانی زمینه‌ای و دوستوانی مدیریتی بر رشد شرکت تأثیر دارند.

کاوایی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی رابطه بین تفکر راهبردی و دوستوانی سازمانی پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد بین تفکر راهبردی و کلیه ابعاد آن با دوستوانی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

وکیلی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان تاثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوستوانی رفتاری و نقش تعدیلگر پشتیبانی مدیریت انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که با تقویت مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا می‌توان به ارتقای دوستوانی کمک نموده و از مزایای حاصل از ابتکار و نوآوری بهره برد.

پیشینه پژوهش‌های انجام شده خارج از کشور

در پژوهشی که هیبل و پرستیکل^۱ (۲۰۲۳) با موضوع اتوماسیون، دوستوانی سازمانی و ثبات روابط کارکنان: تنش‌های جدید ناشی از کارآفرینی شرکتی، مدیریت نوآوری و مدیریت سهامداران انجام دادند. یافته‌های نشان داد که در شرکت‌های بسیار دوسویه، تنش‌های جدید پیرامون کارآفرینی شرکتی مرتبط با اتوماسیون، برای ثبات روابط شرکت با یکی از گروه‌های ذینفع اصلی آن: کارکنان مضر خواهد بود.

کاسوتاکی^۲ (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی تحقیقات دوستوانی سازمانی پرداختند. آن‌ها بر عوامل متعدد سازمانی بیرونی و درونی که بر دوستوانی تأثیر می‌گذارند تمرکز کردند و این تعدیل‌کننده‌ها را از نظر معیارهای عملکرد و میزان تأثیر آن‌ها بر دوستوانی تحلیل کردند.

در پژوهشی که نایت و کاگنسان^۳ در سال (۲۰۲۰) با موضوع فعال کردن دوستوانی سازمانی: شیوه‌های ارزیابی و تیم رهبری ارشد انجام شد، نتایج پژوهش نشان داد شیوه‌های ارزشیابی تیم مدیران ارشد که برای منابع انسانی تصمیم می‌گیرند، می‌تواند در ایجاد یک دوستوانی موفق تأثیرگذار باشد.

¹ Hiebl & Pielsticker

² Kassotaki

³ Knight & Cuganesan

پنگ^۴ (۲۰۱۹)، پژوهشی تحت عنوان دوستوانی سازمانی در سازمان‌های غیرانتفاعی عمومی: منافع و محدودیت‌ها انجام دادند. در این مقاله بررسی علاقه بالقوه و محدودیت‌های احتمالی مفهوم ابهام سازمانی در چارچوب سازمان‌های غیرانتفاعی عمومی، یک مفهوم که اغلب در بخش خصوصی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. این پژوهش نشان می‌دهد که مفهوم دوستوانی سازمانی ممکن است برخی از راهبردهای موجود برای توازن پارادوکس‌های ممکن در انواع انتظارات ذینفعان را فراهم کند. این امر ممکن است ترکیبی از ثبات خدمات رسانی عمومی و تحول سازمانی را نیز تسهیل کند.

کائور و همکاران^۵ (۲۰۱۹)، پژوهشی تحت عنوان دوستوانی سازمانی از طریق مشارکت استراتژیک جهانی انجام دادند. این مطالعه به روش کیفی انجام شده است. یکپارچگی اطلاعات و دانش به بهره‌برداری استراتژیک کمک می‌کند. یافته‌های کلیدی این مطالعه، شکاف‌های بحرانی در سیستم‌های تصمیم‌گیری سنتی را برجسته می‌کند؛ محاسبات شناختی به عنوان توانمندساز جهت‌گیری‌ها و تسهیل دسترسی اطلاعاتی برای عملکرد پیشرفته در صورت مشارکت استراتژیک جهانی عمل می‌کند.

روش‌شناسی

این پژوهش بر اساس دسته‌بندی پژوهش‌های از نظر هدف یک پژوهش اکتشافی است. جامعه پژوهش ۱۰ نفر از خبرگان و ۲۴۰ نفر از کارشناسان سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در نظر گرفته شدند. در جامعه خبرگان و کارشناسان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) افراد در نمونه تعیین شدند. برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختار یافته، پرسشنامه تحلیل عاملی اکتشافی و پرسشنامه تحلیل ساختاری استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها برای استخراج تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌ها (سازه‌ها) از فرایند تحلیل تم و برای رسیدن به مدل نهایی و طبقه‌بندی تم‌ها در دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری و برای تحلیل ارتباطات بین اعضا از تحلیل ساختاری استفاده شد. برای انجام تحلیل تم از نرم‌افزار اکسل، برای انجام تکنیک تحلیل عاملی اکتشافی از نرم‌افزار اسپاس استفاده شد.

پس از انجام مصاحبه با خبرگان جهت شناسایی کدها، مقولات، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی از روش تحلیلی تم استفاده شد. محقق به صورت مکرر به بازخوانی مصاحبه‌ها پرداخت و با مفاهیم و معانی موجود آشنایی لازم را پیدا نمود و با یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها و مطالعه دقیق آن‌ها به علامت‌گذاری معانی و مفاهیم پرداخت. ۷۰ کد اولیه شناسایی شده و با کنارگذاشتن کدهای تکراری، نامرتب یا ناقص کدگذاری گزینشی انجام شد. بعد از مرحله کدگذاری گزینشی، پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار داد. در این مرحله تعداد ۴۵ تم فرعی برای مصاحبه اول شناسایی گردید.

طبق بررسی‌های محقق از ۱۰ خبره تحت بررسی، ۸ خبره به مولفه اکتشاف و ۸ خبره نیز به مولفه بهره‌برداری در دوستوانی اشاره نموده‌اند، لذا مولفه‌های مدل بر اساس مدل تاشمن و اریلی نیز عبارتند از اکتشاف و بهره‌برداری.

⁴ Peng

⁵ Kaur et al

در این مراحل برای تمام مصاحبه‌ها، ۱۲۰ تم فرعی در ۸ دسته تم اصلی شناسایی شد که برای طبقه‌بندی آن‌ها در دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

برای نمونه ماتریس چرخش مولفه‌های بعد استخدام بر اساس معیارهای اسلامی در جدول زیر نشان داده می‌شود:

جدول ۱ ماتریس چرخش مؤلفه‌ها (بعد استخدام بر اساس معیارهای اسلامی)

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	.818	.190	EST1	تطابق ملاک‌های استخدام با ماهیت شغل
	.914	-.127	EST2	در نظر گرفتن معیارهای تخصصی جهت جذب
	.989	-.068	EST3	به روز بودن اطلاعات پیرامون نیروی انسانی موجود
	.935	.022	EST4	مانت داری
	.920	-.003	EST5	در نظر گرفتن تجربه داوطلب داخلی
	.889	-.081	EST6	تقسیم مسئولیت‌ها
	.855	-.154	EST7	کارکنان دو شغله درونی
اکتشاف	.040	.955	EST8	آموزش دوره راهنمایی
	.009	.924	EST9	توجه به ویژگی‌های اعتقادی افراد
	-.194	.824	EST10	مراکز آموزشی
	-.052	.966	EST11	کارمندیابی الکترونیکی
	.032	.984	EST12	کارمند موقت

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
	-.116	.971	EST13	کارورزی
	.044	.928	EST14	اخذ نمونه کار از داوطلب داخلی

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص‌های تطابق ملاک‌های استخدام با ماهیت شغل، در نظر گرفتن معیارهای تخصصی جهت جذب، به روز بودن اطلاعات پیرامون نیروی انسانی موجود، امانت‌داری، در نظر گرفتن تجربه داوطلب داخلی، تقسیم مسئولیت‌ها، کارکنان دو شغله درونی در یک گروه (بهره‌برداری) و شاخص‌های آموزش دوره راهنمایی، توجه به ویژگی‌های اعتقادی افراد، مراکز آموزشی، کارمندیابی الکترونیکی، کارمند موقت، کارورزی، اخذ نمونه کار از داوطلب داخلی در گروه دیگر (اکتشاف) جای می‌گیرند.

نتایج بدست آمده از ماتریس چرخش مولفه‌های سایر ابعاد نیز در زیر بیان می‌گردد:

جدول ۲ ماتریس چرخش مؤلفه‌ها (بعد آموزش اسلامی)

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	.871	.014	AMO1	آموزش منطبق با رشته شغلی
	.837	-.012	AMO2	مشارکت فعال
	.903	.006	AMO3	تمرین مستمر
	.927	.014	AMO4	آموزش ضمن خدمت
	.952	-.012	AMO5	مربیگری
	.889	.051	AMO6	توجیه کارکنان برای بکارگیری اخلاق اسلامی
	.946	.069	AMO7	تجربه عینی
اکتشاف	.091	.983	AMO8	فرهنگ یادگیری
	.047	.986	AMO9	آموزش از طریق سازمان‌های مشابه
	-.087	.930	AMO10	عزام نیرو به خارج از کشور

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
	.077	.922	AMO11	سازمان یادگیرنده
	.102	.954	AMO12	سمینار
	-.078	.895	AMO13	شبیه سازی
	-.008	.957	AMO14	کارگاه آموزش مبانی اسلامی

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص‌های آموزش منطبق با رشته شغلی، مشارکت فعال، تمرین مستمر، آموزش ضمن خدمت، مربیگری، توجیه کارکنان برای بکارگیری اخلاق اسلامی، تجربه عینی در یک گروه (بهره برداری) و شاخص‌های فرهنگ یادگیری، آموزش از طریق سازمان‌های مشابه، اعزام نیرو به خارج از کشور، سازمان یادگیرنده، سمینار، شبیه سازی، کارگاه آموزش مبانی اسلامی در گروه دیگر (اکتشاف) جای می‌گیرند.

جدول ۳ ماتریس چرخش مؤلفه‌ها (بعد ارزیابی عملکرد)

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	.904	-.160	AMAL1	روش مقایسه عوامل
	.875	.001	AMAL2	روش طبقه‌بندی مشاغل
	.848	.183	AMAL3	طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد
اکتشاف	.007	.994	AMAL4	ارزیابی عملکرد با استراتژی ۳۶۰ درجه
	.007	.984	AMAL5	برون‌سپاری نمودن ارزیابی عملکرد
	.015	.986	AMAL6	تشکیل کمیته ارزشیابی

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص‌های روش مقایسه عوامل، روش طبقه‌بندی مشاغل، طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد در یک گروه (بهره برداری) و شاخص‌های ارزیابی عملکرد با استراتژی ۳۶۰ درجه، برون‌سپاری نمودن ارزیابی عملکرد، تشکیل کمیته ارزیابی در گروه دیگر (اکتشاف) جای می‌گیرند.

جدول ۴ ماتریس چرخش مؤلفه‌ها (بعد جبران خدمات)

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	-0.086	.969	JOB1	دریافت پاداش بر اساس میزان تلاش
	-0.051	.954	JOB2	در نظر گرفتن سختی کار
	-.117	.970	JOB3	مافوق مناسب
	-.117	.970	JOB4	بیمه
	-.181	.935	JOB5	پرداخت بر اساس شایستگی و مهارت
	.048	.905	JOB6	تلاش‌های انگیزشی نسل‌های گوناگون
اکتشاف	.783	.050	JOB7	جبران خدمات با همکاری سازمان‌های تحت پوشش نظیر شهرداری، شورای شهر
	.872	-.158	JOB8	ساعات کار شناور
	.896	-.199	JOB9	تعطیلات آخر هفته
	.896	-.199	JOB10	چالشی بودن شغل
	.904	-.012	JOB11	مزایای انتخابی (کافه تریا)
	.872	.015	JOB12	جابجایی نیروی کار

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص‌های دریافت پاداش بر اساس میزان تلاش در نظر گرفتن سختی کار، مافوق مناسب، بیمه، پرداخت بر اساس شایستگی و مهارت، تلاش‌های انگیزشی نسل‌های گوناگون در یک گروه (بهره برداری) و شاخص‌های جبران خدمات با همکاری سازمان‌های تحت پوشش نظیر شهرداری و شورای شهر، ساعات کار شناور، تعطیلات آخر هفته، چالشی بودن شغل، مزایای انتخابی (کافه تریا)، جابجایی نیروی کار در گروه دیگر (اکتشاف) جای می‌گیرند.

جدول ۵ ماتریس چرخش مؤلفه‌ها (بعد روابط کاری اسلامی)

گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	.975	-.100	RAW1	ایجاد اعتماد
	.912	.015	RAW2	ایجاد روحیه کار تیمی
	.980	-.087	RAW3	تئوری همزیستی
	.949	-.106	RAW4	تئوری کثرت گرا
اکتشاف	-.075	.995	RAW5	تحقق مشورت
	-.050	.925	RAW6	توافق
	-.069	.950	RAW7	استراتژی صدای کارکنان
	-.081	.990	RAW8	گروه های فشار

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص های ایجاد اعتماد، ایجاد روحیه کار تیمی تئوری همزیستی، تئوری کثرت گرا در یک گروه (بهره برداری) و شاخص های تحقق مشورت، توافق، استراتژی صدای کارکنان، گروه های فشار در گروه دیگر (اکتشاف) جای می گیرند.

جدول ۶ ماتریس چرخش مؤلفه ها (بعد برنامه ریزی منابع انسانی)

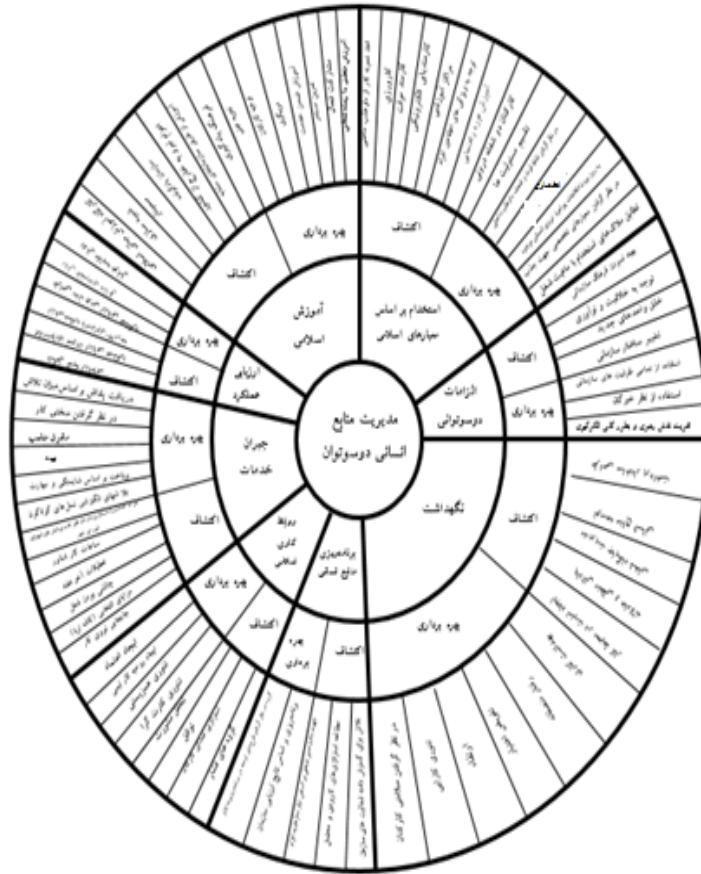
گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	.809	.381	BAR1	در نظر گرفتن طرح های توسعه در برنامه ریزی ها
	.944	-.024	BAR2	برنامه ریزی بر اساس نتایج ارزیابی سازمان
اکتشاف	.247	.902	BAR3	جهت دادن مسیر شغلی بر اساس نیاز سازمان به افراد
	.018	.936	BAR4	مطالعه استراتژی های کاربردی و محتمل
	.176	.928	BAR5	تلاش برای گسترش دامنه فعالیت های سازمان

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص های در نظر گرفتن طرح های توسعه در برنامه ریزی ها، برنامه ریزی بر اساس نتایج ارزیابی سازمان در یک گروه (بهره برداری) و شاخص های جهت دادن مسیر شغلی بر اساس نیاز سازمان به افراد، مطالعه استراتژی های کاربردی و محتمل، تلاش برای گسترش دامنه فعالیت های سازمان در گروه دیگر (اکتشاف) جای می گیرند.

جدول ۷ ماتریس چرخش مؤلفه ها (بعد نگهداشت)

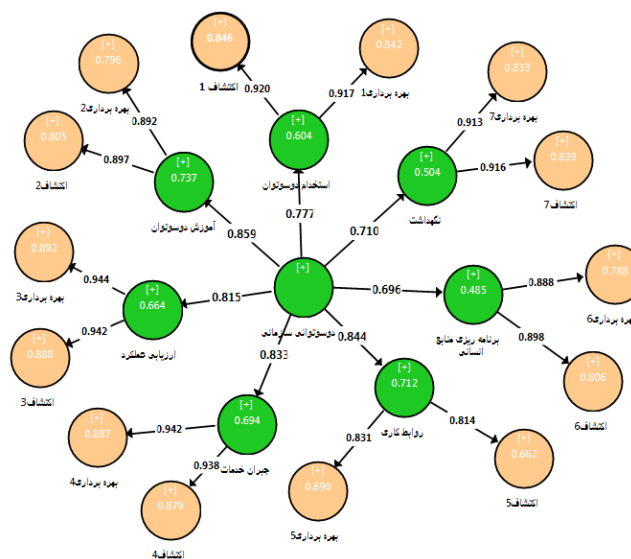
گروه پذیرنده	عضو		نماد	شاخص
	2	1		
بهره برداری	.853	.102	NEG1	در نظر گرفتن سلامتی کارکنان
	.885	.073	NEG2	تئوری کارایی
	.930	-.006	NEG3	ارتقاء
	.700	-.169	NEG4	تفویض اختیار
	.665	-.125	NEG5	رفتار منصفانه
	.719	-.120	NEG6	بهداشت کاری
اکتشاف	-.236	.764	NEG7	ایجاد امنیت در محیط کار
	.006	.736	NEG8	پاداش منطقی و عادلانه
	-.081	.988	NEG9	مدیریت جایگاه شغلی
	-.081	.988	NEG10	توسعه منابع انسانی
	.106	.922	NEG11	طراحی ساختار پرداخت

با توجه به نتایج به دست آمده، شاخص‌های در نظر گرفتن سلامتی کارکنان، تئوری کارایی، ارتقاء، تفویض اختیار، رفتار منصفانه، بهداشت کاری در یک گروه (بهره‌برداری) و شاخص‌های ایجاد امنیت در محیط کار، پاداش منطقی و عادلانه، مدیریت جایگاه شغلی، توسعه منابع انسانی، طراحی ساختار پرداخت در گروه دیگر (اکتشاف) جای می‌گیرند. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل تم و تحلیل عاملی اکتشافی مدل نهایی پژوهش به صورت شکل ۱ ترسیم می‌گردد:



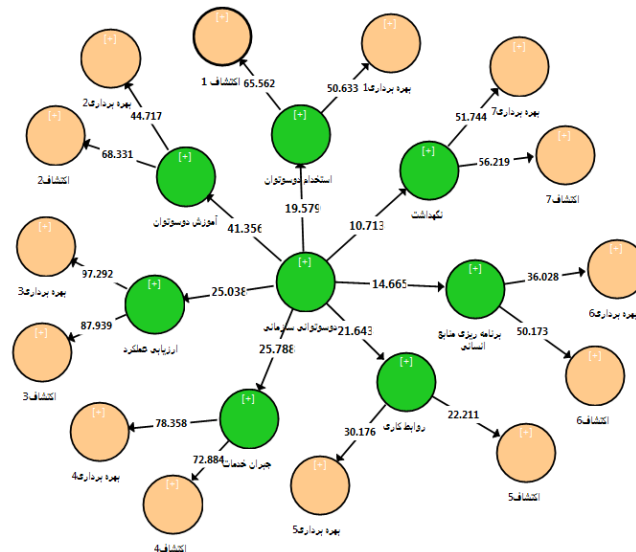
شکل ۱ مدل نهایی پژوهش

پس از ارائه مدل، با استفاده از نظر کارشناسان اعتباریابی با تکنیک معادلات ساختاری انجام شد که در شکل های ۲ و ۳ ارائه می شود:



شکل ۲ ضرایب مسیر

بررسی ضرایب مسیر در هر مولفه برای ابعاد نگهداشت، استخدام دوسو توان، آموزش دوسو توان، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی منابع انسانی، روابط کاری، دوستوانی سازمانی و جبران خدمات، نشان می‌دهد که ضرایب مناسبی ایجاد شده‌اند؛ اما برای معناداری آن‌ها نیاز است تا آماره تی محاسبه شود.



شکل ۳ آماره معناداری

آماره معناداری در سطح ۹۵ درصد نیز برای تمام مولفه‌های بیشتر از ۱,۹۶ محاسبه شده و نشان از معناداری روابط و اعتبار مدل دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

دوستوانی سازمانی به عنوان یک سازه جدید مدیریتی در سال‌های اخیر مطرح شده و در حال سرایت به تمامی بدنه‌های سازمانی اعم از دولتی و خصوصی است. هنگام رویارویی با تغییرات سریع محیطی تک بعدی بودن بی‌اثر بوده و سازمان‌ها نیاز دارند برای حداکثر نمودن کارایی و اثربخشی خود بصورت همزمان و متوالی اکتشاف و بهره‌برداری کنند. برای تحقق دوستوانی در سازمان‌ها نیاز به زیرسیستم‌های مستقل است که ساختار بندی سازمان را بهینه نماید. در نظر گرفتن مدل‌های دوستوانی از جمله این زیرسیستم‌ها است که دوستوانی را محقق می‌گرداند. بدین معنا که مسئولان و تصمیم‌گیرندگان سازمانی باید بدانند که کدام دایره را برای تحقق دوستوانی در نظر دارند تا برای آن مدلی بهینه ارائه نمایند. بسیاری از پژوهشگران با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع، چنین اذعان نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دوایر سازمانی است که تاثیرات 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 نمود، چرا که این دسته

از منابع سازمانی (منابع انسانی)، از قابلیت‌های بسیاری برخوردار است. در نتیجه در پژوهش حاضر نیز دایره مدیریت منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان کارآمدترین دایره برای تحقق دوسوتوانی سازمانی در نظر گرفته شده است.

طبق نتایج پژوهش‌های کتابخانه‌ای برای طراحی یک مدل اثربخش در حوزه مدیریت منابع انسانی بایستی در وهله اول منابع انسانی کارآمد و مناسبی را بر اساس آموزه‌های اسلامی جذب نمود (استخدام)، سپس در نظر داشت تا برای منابع انسانی جذب شده و همچنین منابع موجود در سازمان چگونه برنامه‌ریزی نمود تا بهترین خروجی عاید سازمان گردد (برنامه‌ریزی منابع انسانی)، میان پرسنل سازمانی با یکدیگر و پرسنل با مافوق چگونه رابطه‌ای مناسب برقرار نمود (روابط کاری)، در نظر داشت که چگونه آموزش و به‌سازی پرسنل بر اساس معیارهای اسلامی محقق گردد تا بتوان مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده برای منابع انسانی در بخش برنامه‌ریزی را تسهیل نمود (آموزش سازمانی)، کارآمدترین مدل‌ها را برای ارزیابی عملکرد و خروجی پرسنل در نظر گرفت (ارزیابی عملکرد)، تا بتوان بر اساس نتایج آن پرسنلی را که تلاش مضاعفی در سازمان داشته‌اند را شناسایی نموده و با جبران بهینه خدمات رسانی آنان در سازمان (جبران خدمات)، پرسنل را به ماندن در سازمان ترغیب نمود (نگهداشت منابع انسانی). لذا ۷ بعد حاصل از بررسی‌های کتابخانه‌ای نشان داد که می‌توان منابع انسانی را با این ابعاد از صفر تا صد هدایت و کنترل کرد. اما بر اساس نتایج بدست آمده از مصاحبه خبرگان مشخص شد که ایجاد هر تغییری در سازمان نیازمند یک سلسله الزاماتی است تا بتوان تغییر در نظر گرفته شده را به بهترین شکل محقق نمود. الزاماتی که باید‌های مورد نظر را محقق نماید، دوسوتوان نمودن سازمان نیز از آن دسته از تغییرات عظیم است که نیاز به الزامات مختص به خود می‌باشد، لذا بعد الزامات دوسوتوانی نیز به مدل اضافه شد تا بتوان با تحقق شاخص‌های این بعد در سازمان بستری مهیا برای تحقق دوسوتوانی سازمانی محقق نمود.

نتایج پژوهش حاضر از حیث ابعاد مدل مدیریت منابع انسانی با نتایج پژوهش محققانی چون بارتلت و قشال^۶ (۱۹۸۹)، به واسطه شناسایی ابعادی نظیر استخدام و انتخاب و آموزش همخوانی دارد. همچنین نتایج حاضر با نتایج پژوهش بابائیان و سیدنقوی (۱۳۸۹)، به واسطه در نظر گرفتن ابعادی نظیر برنامه‌ریزی، آموزش، جبران خدمات، روابط کاری و استخدام و نگهداشت برای مقوله مدیریت منابع انسانی مطابقت دارد. رویکردهایی نظیر: استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات نیز در پژوهش هوانگ و کیم^۷ (۲۰۱۳) و کارنگو و همکاران^۸ (۲۰۲۲) معرفی شده که در پژوهش حاضر نیز تایید شده است، لذا نتایج پژوهش با یکدیگر همخوانی دارد.

در گام بعدی برای مشخص نمود مولفه‌های مدل، محقق دو جهت اصلی دوسوتوانی یعنی اکتشاف و بهره‌برداری را در نظر گرفت. در پژوهش حاضر به گونه‌ای هدف بر تلفیق مدل دوسوتوانی سازمان با مدل مدیریت منابع انسانی بومی‌سازی شده برای سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران بوده است. کاری که با موفقیت انجام شده و مدلی بهینه برای این مهم ارائه شد. نیازآذری و

^۶ Bartlett and Ghoshal

^۷ Huang & Kim

^۸ Garengo et al

همکاران (۱۳۹۴)، داویس و استازیک^۹ (۲۰۲۲) و نام و لوو^۱ (۲۰۲۲) نیز دو بعد دوستوانی سازمانی را اکتشاف و بهره‌برداری معرفی نمودند و لذا نتایج پژوهش حاضر با پژوهش وی به واسطه ابعاد دوستوانی سازمانی همخوانی دارد.

به مدیریت نیروی انتظامی پیشنهاد می‌شود به منظور استقرار مدیریت منابع انسانی اسلامی دوستوان در سازمان، از مدیران بخش منابع انسانی بخواهند تا با استناد به آیات قرآن و کتبی مانند نهج‌البلاغه یا فرمانداری امیرالمومنین، تصمیم‌گیری نموده و همزمان از دانش و توانایی کارکنان استفاده کرده و به جذب نیروی جدید نیز بپردازند. برای این منظور می‌توان از کارکنان با سابقه و با اخلاق، بعنوان مربی در آموزش نیروهای جدید استفاده نمود. مدیران نیروی انتظامی می‌توانند با اصلاح ارتباط کارکنان با مدیران و ارائه خدمات بیمه‌ای با پوشش گسترده، زمینه جبران خدمات دوستوان در سازمان را فراهم کنند. همچنین می‌توانند هنگام طراحی مدل‌های ارزیابی برای سازمان، نظر یک کارشناس دینی را برای نظارت بر فرایندها و شاخص‌های ارزیابی را دریافت و اعمال نمایند. به مدیران دوایر مختلف در نیروی انتظامی توصیه می‌شود گروه‌های کاری را بر اساس تشویق اسلام به تشکیل شورا بیشتر کرده و کار تیمی را در سازمان رواج دهند.

⁹ Davis & Stazyk

¹ Nam & Luu

منابع

- Abedi, Ahmed and Pirouzmand, Alireza. (2017). The position of the Islamic Republic of Iran's police force in Islamic civilization, *Naja Scientific Journal of Strategic Studies*, No. 3(10), pp. 106-87.
- Ardakani, Mohammad Shaker, Sephertaj, Seyed Farshad, and Niknamjo, Mansour. (2017). Analysis of the role of servant leadership in organizational silence with the mediation of social capital, organizational trust and organizational justice in public libraries of Yazd province. *Library and information*, 21(3 (serial 83)), 125-153.
- Biro, Alan, (1375). *Culture of Social Sciences (English-French-Persian)*, Tehran: Kihan.
- Danai Fard, Hassan; Bagheri Keni, Misbah Al-Hadi and Hijazi Far, Saeed. (2014). Identifying the components of virtuous and jihadi organizations (research case: Islamic Revolution and Constructive Jihad Committee), *Islamic Management*, No. 4, pp. 45-71.
- Ebrahimpour, Mustafa; Moradi, Mahmoud and Membini, Yaqoub. (۲۰۱۳). The effect of organizational ambidexterity on the performance of manufacturing industries: investigating the role of environmental dynamics, *Quarterly Journal of the Iranian Society of Management Sciences*, No. ۹(۳۶), pp. ۵۳-۷۶.
- Hiebl, M. R., & Pielsticker, D. I. (2023). Automation, organizational ambidexterity and the stability of employee relations: new tensions arising between corporate entrepreneurship, innovation management and stakeholder management. *The Journal of Technology Transfer*, 1-29.
- Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127.
- logical, manouchehr; Naghizadeh, Mohammad; Safardoost, Atiyeh and Mohammad Rouzesara, Maryam. (2014). An analysis on the role of organizational ambivalence in the creation, growth and success of reproductive companies, *Industrial Technology Development Quarterly*, No. 26. pp. 17-28.
- Ramezan, Majid and Moghimi, Seyyed Mohammad. (2014). *Human resource management*, Tehran, Mehraban book institute.
- Reihani, Ali; Shirazi, Ali and Malekzadeh, Gholamreza. (2018), investigating the mediating role of job satisfaction in relation to employees' perception of human resource management measures and employee productivity (case study: employees of Melli Bank branches in Mashhad), master's thesis in public administration (human resources development) .
- Sanaei, Salim, Pourkiani, Massoud, Selajgeh, Sanjar, Sayadi, Saeed, and Sheikhi, Ayoub. (2019). Presenting the two-way human resource management model in the police force by the method of theme analysis and treasury network. *Police Management Studies (police management studies)*, 15(1), 29-51.
- Sharifani, Mohammad; Marafet, Mohammad. (1401). Analyzing the guidance strategies of the Quran to improve human resources. *Human Resources Education and Improvement Quarterly*, 7 (third year, second issue), pp. 12-19.

Tahmasabi, Reza; Mirzamanif Azam; Borumand, Mojtaba. (2017). Presenting the human resources management framework of Dosutvan organization, human resources management researches, article 5, period 10, number 4 - serial number 34, pp. 105-132.

Torabi, Yusuf and Momeni, Seyyed Ali. (2017). The driving roles of the police force in the realization of modern Islamic civilization. Law enforcement knowledge, 20th year, summer 2017, number 2 (79 consecutive).

Vakili, Yusuf; Hassanpour, Akbar and Saidi, Leila. (2017). The impact of high-performance human resource measures on organizational ambivalence: explaining the mediating role of behavioral ambivalence and the moderating role of management support, Innovation Management in Defense Organizations, No. 1, pp. 48-68.