

## رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی

احمد سلیمانی کلهرودی<sup>1</sup>، میرعلی سید نقوی<sup>2\*</sup>، مقصود امیری<sup>3</sup>، سیدمهدی الوانی<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>2</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>3</sup> استاد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

<sup>4</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: تیر 1401، اصلاحیه: آذر 1401، پذیرش: دی 1401

### چکیده

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران است که به روش آمیخته اکتشافی در دو گام کیفی و کمی انجام شده است. در گام کیفی تحقیق، مصاحبه‌هایی با 13 نفر از خبرگان انجام شد و بر اساس روش تحلیل تم؛ کدها، مقولات، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی شناسایی شدند. نتایج تحلیل این گام از تحقیق منجر به شناسایی 104 کد اولیه شد که این کدها در قالب 5 عامل اصلی (مدیریتی، سازمانی، انگیزشی، قانونی و فیزیکی) و 14 عامل فرعی دسته‌بندی شدند. سپس برای رتبه‌بندی شاخص‌های احصاء شده، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد، ایجاد آمادگی ذهنی در بخش انگیزش، دارای رتبه بیشتری است، و سپس در زیر موضوع انگیزشی، تقویت روحیه نوآوری در کارکنان، ریسک‌پذیری و ترک شغل براساس روش‌های تعیین شده، در بعد مدیریت در سطح دوم، سوم و چهارم قرار می‌گیرند. در سطح پنجم، انتخاب سبک رهبری مناسب، افزایش پویایی، از بین بردن ساختار ثابت قرار دارند که همگی جزء ابعاد سازمانی می‌باشند. در ادامه، ابعاد کاهش سلسله مراتب، تهیه تجهیزات و امکانات جدید، و ایجاد فضای بهره‌برداری برای نیروهای خارج از سازمان، در رتبه‌های ششم، هفتم و هشتم قرار می‌گیرند. ارائه پاداش همکاری در دوستوانی، حذف قوانین محدود کننده و تجدید نظر در قوانین موجود در رتبه نهم، و تعیین قوانین خاص برای دوستوانی در بخش حقوقی، در رتبه دهم جای گرفته که کمترین رتبه را به خود اختصاص داده است. در انتها نیز پیشنهادها کاربردی متناسب با نتایج تحقیق، ارائه شده است.

**واژه‌های اصلی:** الزامات کارکردی، دوستوانی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، بانک توسعه صادرات ایران.

### 1- مقدمه

نگرانی اصلی بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروزه این است که آنها قادر به انجام همزمان فعالیت‌هایی نیستند و معمولاً فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که به آن عادت دارند (به عنوان مثال استفاده از منابع و قابلیت‌های موجود). در حوزه منابع انسانی نیز وضع به همین ترتیب است و عملاً امکان بهره‌مندی از تمامی ظرفیت‌های موجود در سازمان فراهم نیست. به عنوان مثال همزمان نمی‌توان هم به کشف و هم به بهره‌برداری از فرصت‌های جدید در سازمان توجه نمود. دستیابی به چنین تحولی دشوار است و مستلزم توجه جدی به ایجاد ظرفیت سازمانی دوگانه در می‌باشد که از آن به دوستوانی سازمانی یاد می‌شود [1]. دانکن (1976) این موضوع را به عنوان نیاز سازمان‌ها برای ایجاد رتبه‌های ساختاری دوگانه برای مدیریت نوآوری تعریف می‌کند. مارس (1991) معتقد است که بهره‌برداری و اکتشاف، دو فعالیت یادگیری متفاوت هستند و سازمان

توجه و منابع خود را بین این دو تقسیم می‌کند. سازمان باید همزمان با اکتشاف و بهره‌برداری باشد. تاشمن و اریلی (1996) دوستوانی سازمانی را توانایی پیگیری همزمان نوآوری‌های افزایشی و ناپیوسته برای ساختارها، فرایندها و فرهنگ‌ها در چندین گروه متناقض در یک سازمان می‌دانند که برای بقای گروهی از سازمان‌ها ضروری است. گیبسون و بیرکینشاو (2004) دوستوانی را توانایی سازمانی جهت هماهنگی و عملکرد در پاسخ به تقاضای بازار ضمن سازگاری با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. دوستوانی به ترکیبی از اکتشافات و بهره‌برداری اطلاق می‌شود و رفتار سازمان‌های تکنولوژی محور که موفق به رسیدن به سطح بالایی از بهره‌برداری و اکتشاف بطور همزمان و مدیریت خواسته‌های متضاد در محیط کار می‌شود، توصیف می‌کند. دوستوانی به سازمان اجازه می‌دهد که در مدیریت نیازهای کسب و کار امروز کارا باشد، در حالیکه انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را به دست

\*mirali@yahoo.com

برای سازمان‌ها، دوستوان نمودن سازمان است. در نتیجه محقق نیز بر آن است به منظور حفظ جایگاه رقابتی بانک توسعه صادرات و چه بسا پیشرفت بیش از پیش این بانک، الگو سازمان دوستوان را برای این بانک بر مبنای کارکردهای مدیریت منابع انسانی طراحی نماید. در نتیجه سؤالی که تحقیق حاضر بر آن است تا بدان پاسخ دهد، این است که الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران کدامند و رتبه‌بندی این الزامات چگونه است؟

## 2- ادبیات پژوهش

کلمه دوستوان از دو کلمه لاتین تشکیل شده است، Ambi به معنی دو طرف و Dexterity، به معنای تسلط و چابکی. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست را با مهارت‌های برابر دارند، افراد دوستوان نامیده می‌شوند [2].

رابرت دانکن (1976) برای اولین بار از ساختار دوستوانی به عنوان راهی برای توصیف ساختار دوگانه استفاده کرد. بیست سال پس از دانکن، مایکل تاشمن و چارلز آرل (1996) بر مقاله ای متمرکز شدند که بررسی می‌کند چگونه سازمان‌ها می‌توانند روند تغییرات تکاملی و تغییرات انقلابی را مدیریت کنند. کریستینا گیبسون و جولیان بیرکین شاو (2004) بر ابهام زمینه‌ای متمرکز شدند و در مقاله‌ای ابهام در سطح فردی و منابع انسانی سازمان را بررسی کردند. محققان در زمینه‌هایی مانند اقتصاد، مدیریت، نظریه سازمانی و مدیریت استراتژیک اخیراً پذیرفته‌اند که می‌توان از قدرت دوگانه به‌عنوان استعاره برای توصیف توانایی‌های سازمانی استفاده کرد. دوستوانی از منظر سازمانی، به‌معنای ظرفیت سازمان برای استفاده هم‌زمان از ابعاد و توانایی‌های دوگانه خود است [16]. این ابعاد دوگانه می‌تواند شامل تمرکز بر کارایی در مقابل انعطاف پذیری، جستجو برای تغییر یا ثبات در سازمان، توجه به گستردگی قلمرو فعالیت یا تعمیق فعالیت‌ها، توجه به بهره‌برداری یا کشف فرصت‌ها، در نظر داشتن نوآوری تدریجی یا بنیادین، و اتخاذ راهبردهای سودآور یا راهبردهای حامی رشد باشد [6].

در حال حاضر دوستوانی سازمانی، یکی از ویژگی‌های اصلی یک سازمان موفق در نظر گرفته می‌شود و از اهمیت استراتژیک فزاینده ای برخوردار است [33]. این در حالی است که نگرانی اصلی بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی امروزه این است که آنها قادر به انجام هم‌زمان فعالیت‌های متفاوت نیستند. دستیابی به چنین تحولی دشوار است و مستلزم توجه جدی به ایجاد ظرفیت‌های دوگانه در سازمان است [15].

بروز تضاد در سازمان و در کنارهم قرارگرفتن مفاهیم و عملکردهای دوگانه، موضوعی اجتناب ناپذیر در فعالیت‌های سازمانی است و توجه مدیران سازمانی به آنها، اهمیت دوستوانی را بیش از پیش نمایان می‌سازد [9] و منجر به انسجام سازمانی می‌شود [22]. دستاورد چنین رویکردی، انطباق سازمان‌ها با محیطی است که دائم در حال تغییر و تحول است و باعث می‌شود پارادوکس‌ها را متعادل کرده و در سازمان، پویایی ایجاد شود [17].

دوستوانی به سازمان اجازه می‌دهد که در شرایط پویا، رقابتی و متغیر

آورد. لذا می‌بایست در دوستوان نمودن سازمان به قابلیت‌های سازمانی که منابع انسانی در راس آن قرار دارد توجه ویژه‌ای نمایند. بدون تردید عامل انسانی و مدیریت منابع انسانی، نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد سازمان‌ها دارند. ادبیات موجود در حوزه مدیریت نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی و نیروهای انسانی، نقش موثری در افزایش عملکرد سازمان دارند [3].

مطالعات متعدد در این زمینه نیز نشان داده است که اگر سازمان‌ها بتوانند به سازمان‌هایی دوستوان تبدیل شوند، یعنی در بهره‌برداری و قابلیت اکتشاف موفق باشند، در محیط‌های پویا عملکرد بهتری خواهند داشت و از بهترین سطح عملکرد، رقابت و بقاء برخوردار خواهند شد [4]. سازمان‌ها می‌بایست با توجه به کارکردهای مدیریت منابع انسانی خود نوعی تعادل میان اکتشاف و بهره‌برداری ایجاد نمایند، چرا که تأکید بیش از حد بر روی بهره‌برداری ممانعت از اکتشاف برای قابلیت ارتقاء و در نهایت منسوخ شدن منجر می‌شود. لذا ایجاد تعادل و در عین حال توجه به قابلیت‌های سازمانی از جمله نکات کلیدی است [2].

از نظر گوشال و بارتلت<sup>1</sup> (1994)، دوستوانی سازمانی زمانی ظهور می‌کند که رهبران، مفاد یک سازمان حمایتی را توسعه دهند. به بیان دیگر دوستوانی سازمانی به قابلیت اشاره دارد که سازمان به واسطه آن؛ به خلق، هدفمندی، گسترش و یا تعدیل کردن می‌پردازد. این قابلیت جز به واسطه بهره‌مندی از منابع انسانی کارا حاصل نمی‌گردد. منابعی که امور تولیدی و خدماتی را به اجرا می‌نمایند.

در صنعت خدمات، پویایی و تغییر بسیار زیاد است. سهم بخش خدمات از اشتغال نیروی کار از 15,2 درصد در سال 1976 به تقریباً 50 درصد در سال 2011 افزایش یافته و از کل سهم بخش‌های صنعتی و کشاورزی فراتر رفته است. با نگاهی به همین روند و تغییرات مشابه در سایر کشورها، می‌توان انتظار داشت که سهم بخش خدمات از اشتغال و تولید ناخالص داخلی در آینده دوباره افزایش یابد. در یک فضای رقابتی پویا در زمینه بانکی، جذب مشتری و اتخاذ استراتژی‌هایی که می‌تواند به وفاداری مشتری کمک کند، رمز حفظ و بقای هر سازمانی است. مطالعات گسترده نشان داده است که اگر سازمان‌ها بتوانند به سازمان‌هایی با قدرت دوگانه تبدیل شوند، یعنی در بهره‌برداری و قابلیت اکتشاف موفق باشند، در محیط‌های پویا عملکرد بهتری خواهند داشت و از بهترین سطح عملکرد، رقابت و بقای طولانی برخوردار خواهند شد.

ناگفته پیداست که واحدهای خدماتی مانند بانک‌ها، نقش مهم و اساسی در توسعه اقتصادی کشورها دارند، در صورت عدم موفقیت می‌توانند نقش منفی در اقتصاد داشته باشند. بررسی در حوزه بانکداری در کشور نشان داده است که اعطای نرخ‌های سود غیر کارشناسی و غیرعملی، بی‌توجهی نسبت به ارائه خدمات نوآورانه، ریسک بالای سرمایه‌گذاری به دلیل عدم شفافیت و ... همه و همه دلایلی از ورشکستگی بانک‌ها می‌باشد.

دنیای حال حاضر در صنعت بانکداری به شدت رقابتی بوده و هرروزه نیز رقبای جدیدی وارد این عرصه رقابتی می‌گردند. طبق نتایج تحقیقات پیشین یکی از راه‌های موفقیت در دنیای رقابتی و ایجاد یک جایگاه ایمن

<sup>1</sup> Ghoshal & Bartlett

نام نویسنده	تعریف	دیدگاه تئوریک
	ناپایدار	تکنولوژی و نوآوری
Lee et al (2006)	تعادل انعطاف‌پذیری و دقت در توسعه نرم‌افزار جهانی	مدیریت تکنولوژی و نوآوری
Sarkess & Hulland (2009)	نوآوری و کارایی	مدیریت بازاریابی
Schreyogg & Sydow (2010)	جریانی سازگار و ثباتی کارآمد	تئوری سازمان

### 1-2- رویکردهای نظری دوستوانی

تئوری یادگیری سازمانی، دوستوانی را به‌عنوان ترکیبی از اکتشاف و بهره‌برداری معرفی می‌کند. جیمز مارچ اکتشاف را به‌عنوان «فعالیت‌های مرتبط با یادگیری کارآفرینی شامل جستجو، تنوع، ریسک‌پذیری، آزمایش، بازی، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری تعریف می‌کند» [5]. او بهره‌وری را "فعالیت‌های مربوط به یادگیری تخصصی شامل پالایش، انتخاب، تولید، بهره‌وری، انتخاب، انجام و اجرا" تعریف کرد. در مقاله بعدی او، دوستوانی بین اکتشاف و بهره‌وری را به‌عنوان جنبه‌های مختلفی از یادگیری تعریف کرد که بعضی اوقات فعالیت‌کنندگان را به تله‌هایی هدایت می‌کند، زیرا کوتاه نظری ایجاد شده توسط عقلانیت محدود شده است که باعث ساده سازی و تخصص می‌شود.

فلوید و لین<sup>2</sup> (2000) دو نوع یادگیری را مشخص می‌کنند که تقریباً به بهره‌وری و اکتشاف مربوط می‌شود: گسترش شایستگی یک فرآیند برای تقویت موقعیت‌های موجود در بازار محصول و اصلاح شایستگی فرایندی برای تشویق رفتارهای انطباقی در حال ظهور است. سانچز و همکاران (2006) از اصطلاح توانمندسازی صلاحیت برای بهره‌برداری و ایجاد صلاحیت برای اکتشاف استفاده کردند.

توشمن و اندرسون (1996)، با داشتن صلاحیت برای از بین بردن اکتشاف و افزایش صلاحیت برای بهره‌برداری سنجیدند. گیبسون و بیرکینشاو اصطلاح سازگاری و هماهنگی را ایجاد کردند. سازگاری نشان دهنده توانایی حرکت به سوی فرصت‌های جدید برای تنظیم بازارها و جلوگیری از آرامش با بازنشانی فعالیت‌ها در واحد کسب‌وکار برای رفع تغییرات در محیط کار است. هماهنگی نشان دهنده توانایی ساده‌سازی فعالیت‌ها برای بهره‌برداری از ارزش دارایی‌های اختصاصی و انسجام بین همه الگوهای فعالیت‌ها در واحد کسب‌وکار است که با هم به اهداف مشابه با درک صحیح ارزش در کوتاه‌مدت کمک می‌کند [10].

تئوری قابلیت‌های پویا چارچوبی را ارائه می‌دهد که نزدیک به ابهام سازمانی است. قابلیت‌های پویا ابزار مدیران برای تطبیق و تنظیم مجدد منابع سازمانی برای سازگاری با محیط‌های در حال تغییر است. به همین ترتیب، تلاش‌های مدیریتی همبستگی تنش‌های سازمانی بین اکتشاف و بهره‌برداری را برای اطمینان از حیات فعلی و آینده سازمان فراهم می‌سازد. از این رو، تعدادی از نویسندگان بیان کردند که نظریه اساسی غالب برای دوستوانی سازمانی، به دیدگاه‌های قابلیت‌های پویا متکی است.

امروزی؛ کارا باشد، در حالیکه انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را نیز به‌دست آورد. لذا بایستی مدیران در دوستوان نمودن سازمان به قابلیت‌های سازمانی که منابع انسانی در رأس آن قرار دارد توجه ویژه‌ای نمایند. علی‌رغم اهمیت منابع انسانی در ایجاد و بهره‌برداری از قابلیت‌های دوستوانی سازمانی، تاکنون نقش دوستوانی در سرمایه‌های انسانی سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است [12].

گیبسون و بیرکینشاو (2004) دوستوانی را توانایی سازمانی برای همسویی و پاسخگویی به خواسته‌ها و انطباق با تغییرات در محیط تعریف می‌کنند. به طور کلی، یک سازمان دوستوان سازمانی است که به طور همزمان توانایی تمرکز بر مسئولیت‌های فعلی (بهره‌برداری) را دارد و از اکتشاف به عنوان کلیدی برای بقا و مزیت رقابتی سازمان برای نوآوری، کارآفرینی و رقابت استفاده می‌کند.

در اصطلاح تجاری، دوستوانی اولین بار در ادبیات دانکن<sup>1</sup> (1976) معرفی شد. موضوع سازگاری که بر "توانایی حرکت سریع به سمت فرصت‌های جدید و تنظیم بازار بی‌ثبات" تمرکز دارد، بسیار مهم است. به‌رحال سازمان‌های موفق نباید فقط به فرصت‌های جدید تمرکز کنند بلکه باید "توانایی بهره‌برداری از دارایی‌های اختصاصی و مدل‌های گسترش کسب‌وکار سریع" را داشته باشند، این توانایی تنظیم قابل‌توجهی را معنا می‌دهد [9].

به‌عبارت‌دیگر، سازمان نه تنها باید برای آینده، کوشش کند بلکه بایستی از توانایی نوآوری ناپیوسته، هدف قرار دادن جذب مشتری جدید یا حتی تحول انقلابی برخوردار باشد و بایستی باید هم‌زمان بر روی مشتری‌های موجود، نوآوری‌های تدریجی و تحول تکاملی متمرکز باشد. سازمان بایستی توانایی آن را داشته باشد که هم‌زمان بتواند هر دو قابلیت را مورد استفاده قرار دهد و نیز با همه‌ی جوانب سازگاری پیدا کند و هم‌چنین شرایط را به‌درستی تنظیم کند [8].

### جدول (1): کلید واژگان مورد استفاده در تعریف نظری دوستوانی

نام نویسنده	تعریف	دیدگاه تئوریک
Achro (1991)	انعطاف‌پذیری، نوآوری و کارایی همزمان	تئوری سازمان و راهبرد بازاریابی
Benner & Tushman (2003)	نوآوری اکتشافی و بهره‌بردار	مدیریت تکنولوژی و نوآوری
Graetz & Smith (2005)	قابلیت کنترل و پاسخگویی	تغییرات سازمانی
Moore (2005)	سیستم‌های پیچیده عملیاتی	کسب راهبرد و کار
Ahn et al (2006)	توسعه محصول جدید از لحاظ عملکرد کسب‌وکار و عملکرد دانش	مدیریت تکنولوژی و نوآوری
Danneels (2006)	توسعه بازاریابی نوآوری پایدار و	مدیریت

<sup>1</sup> Duncan

<sup>2</sup> Floyd & Lane

جغرافیا را متمایز می‌کنند: فعالیت‌های جستجوی محلی را به‌عنوان بهره‌وری ("انتقال از طریق ابزار") و فعالیت‌های جستجوی جهانی را به‌عنوان اکتشاف ("کشف قلمرو ناشناخته") تعریف می‌کند.

با توجه به نوع شناسی سیدهو و همکاران (2007، 2004)، جستجو محلی و غیر محلی را به سه دسته تقسیم می‌کنند: (1) تقاضا و (2) جستجو در سمت عرضه و (3) جستجو جغرافیایی، محلی و غیر محلی. گاوٹی و لوینتال (2002)، هر دو آزمایش محلی و غیر محلی را به‌عنوان زیرمجموعه‌های اکتشاف توصیف می‌کنند. روزنکوپف و نرکار چهار نمونه از جستجوهای اکتشافی را توصیف می‌کنند: (1) اکتشافات محلی با استفاده از یک حق ثبت موجود در سازمان برای افزایش محصولات موجود به‌صورت یکپارچه؛ (2) اکتشاف مرزهای داخلی، یکپارچه سازی دانش است که در حال حاضر در سازمان کنونی قرار دارد، اما از لحاظ تکنولوژی از محصولات کنونی دور است؛ (3) اکتشاف مرز خارجی، با تکیه بر دانش که از دیگر سازمان‌ها استخراج شده است، اما نزدیک به دانش موجود سازمان است؛ (4) اکتشاف رادیکال، که فناوری رادیکال را از خارج از سازمان به ارمغان می‌آورد [11].

یکی دیگر از مطالعات مربوط به موضوع فعلی، کار ووس و ووس (2013)، است. آن‌ها ابعادی در میان حوزه‌های محصول و بازار را مشخص کردند و چهارمورد زیر را تعریف کردند: اکتشاف محصولات - توسعه محصولات جدید و تغییر زیرسیستم‌های محصول، یعنی فن‌آوری‌های پایه و توانایی‌های تولید؛ بهره‌برداری از محصول - افزایش بازده از قابلیت‌های محصول موجود؛ اکتشاف بازار - برنامه‌های بازاریابی، که مشتریان جدید را جذب می‌کند یا با گسترش بازار به‌صورت جغرافیایی و یا با یک بخش غیر هدفمند محلی؛ بهره‌برداری از بازار - برنامه‌های بازاریابی متمرکز برای حفظ و افزایش خرید از مشتریان فعلی.

دوستوانی سازمانی نیز به تئوری تغییرات مربوط می‌شود - تغییر در درجه‌های همبستگی به‌عنوان یک نوع تغییر سازمانی. در تعدادی از نظریه‌های اقتصادی، مفاهیم اساسی رفتار چرخه‌ای در رعایت تغییرات سازمانی و اقتصادی وجود دارد. آن‌ها به نظریه‌پردازان نهادی، اقتصاددانان شومپیتر و قهرمانان جدید رقابت اشاره می‌کنند. نظریه تکاملی اجتماعی منحصر به فرد پدیده اکتشاف و بهره‌برداری را پشتیبانی می‌کند. چرخه تغییر-انتخاب-نگهداری، چرخه اکتشاف و بهره‌برداری را نشان می‌دهد [15].

درحالی‌که اکتشاف برای کسب وکارهای جدید متفاوت است، بهره‌برداری از انتخاب، حفظ و تکرار طرح‌های غالب در یک سازمان را تسهیل می‌کند. با توجه به نظریه احتمالی، نگاهها باید سعی کنند تا امکانات را برای ایجاد تناسب بین متغیرهای محیطی و سازمانی مشخص کنند. دستاورد انطباق با شرایط مداوم در حال تغییر سازمان‌ها را به شتاب ثابت تغییر می‌بخشد که باعث می‌شود بین اکتشاف و بهره‌وری درحالی‌که به دنبال تعادل بین سکون و تغییرات است، پویایی ایجاد کند [21].

## 2-2- تحقیق دوستوانی در سازمان

سازمان‌ها می‌خواهند خودشان را با تغییر سریع محیط وفق دهند تا

توشمن و اوریلی پیشنهاد می‌کنند که "توانایی‌های پویا به سازمان کمک می‌کند تا مهارت‌ها و دارایی‌های سازمانی را مجدداً تغییر داده و مجدداً شکل دهد تا سازمان بتواند از مهارت‌های موجود بهره‌برداری کند و آن‌ها را توسعه دهد".

نظریه احتمالی بحث در مورد استراتژی‌های غالب سازمان‌ها را آغاز کرد [12]، که به پیشنهادات پیش‌بینی شده از نظریه‌های متعدد احتمالی یا تئوری پیکربندی تبدیل شده است [17]. مراکز اکتشاف بر اهداف استراتژیک خارجی یک سازمان تمرکز می‌کنند، تمرکز بر اقداماتی که برای بهبود محصول جدید توسعه یافته، سهم بازار را افزایش می‌دهد و رقابت را تشدید می‌کند. از سوی دیگر، بهره‌برداری بر اهداف استراتژی داخلی یک سازمان متمرکز است: افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی کلی عملیاتی. مایلز و برن نوعی از چهار استراتژی غالب برای سازمان را ایجاد کردند. آن‌ها از استراتژی تحلیلگر استفاده کردند که مشخصه یک سازمان فعالانه در حال گسترش به بازارهای جدید و دامنه‌های محصول است و مشابه استراتژی اکتشافی است؛ استراتژی مدافعان برای نشان دادن سازمان‌هایی که بازار پایدار خود را از طریق فعالیت‌های کارآمد محور حفظ می‌کنند، مشابه استراتژی بهره‌ورانه است. استراتژی آنالیز، جوهره سازمان‌های دوستوان را نشان می‌دهد که سعی دارند هر دو را در همان زمان انجام دهند. به گفته مایس و برن، سازمان‌ها باید به‌طور ایده آل به یک محیط نسبتاً سازگار با محیط زیست پاسخ دهند. اگر محیط زیست از آن درخواست کند، نگاه‌ها باید استراتژی غالب خود را تجدید نظر کنند و جهت استراتژیک خود را به یکی از استراتژی‌های غالب جدید که در شرایط جدید تغییر یافته مناسب‌تر است تغییر دهند.

گوپتا و همکاران (2006) همچنین به نظریه احتمالی اشاره دارند که اگر رعایت اکتشاف و استثمار در یک دامنه واحد نشان دهنده سازگاری باشد، بستگی به زمینه دارد. چارچوب مفهومی اصلی تئوری تکامل اجتماعی، تنوع، انتخاب و نگهداری، نشان دهنده چرخه اکتشاف و بهره‌برداری است. اکتشاف محیط را بررسی می‌کند و تنوع را فراهم می‌کند، درحالی‌که فرآیند نگهداری از طریق بهره‌برداری اتفاق می‌افتد. نظریه‌پردازان تکاملی با استفاده از ایده جستجو در ایجاد تغییرات ایده‌ها، مسائل یا محصولات انتخاب شده و حفظ کرده‌اند [18].

بنابراین مفهوم جست و جو در ابتدا مترادف با اکتشاف بود. کاتیل و آهوچا در سال 2002 این مفهوم را بیشتر درک کردند. آن‌ها سطوح بهره‌وری را تشخیص دادند و معتقد بودند که سازمان‌ها می‌توانند نه تنها به‌اندازه‌ای که فعالیت‌های جدیدشان را کشف می‌کنند، بلکه به‌اندازه‌ای که آن‌ها را به‌کار می‌گیرند، متفاوت باشند. بنابراین، آن‌ها اهمیت بهره‌برداری را نه فقط برای تنظیم و صرفه‌جویی در بهره‌برداری از یک تکنولوژی موجود، بلکه همچنین برای ایجاد دانش جدید، مورد توجه قرار دادند. درحالی‌که جستجو اکتشافی بر راه‌حل‌های جدید متمرکز بود، جستجو بهره‌ورانه نقش ترکیب راه حل‌های موجود را با تولید ترکیب‌های جدید بالارزش ایجاد کرد. نرکار و رابرتز<sup>1</sup> (2004) دامنه‌های جستجو و

<sup>1</sup> Nerkar & Roberts

جریان نظریه	مفاهیم اصلی
	صلاحیت نوشتن در مقابل فرسودگی (سانچز، هین و توماس، 1996)
	سازگاری در مقابل هم تراز (گیسون و بیرکینشاو، 2004)
تئوری قابلیت‌های پویا	اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان یک روش برای مدیریت بازرگانی و سازمانی برای افزایش قابلیت‌های مدیریتی (توشمن و اوریلی، 2008؛ تیلور و هلفات، 2009؛ توشمن و اوریلی، 2013)
نظریه احتمال	اکتشاف کننده در مقابل مدافع (میلز و اسنو، 1978)
تئوری تکامل	جستجوی اکتشافی در مقابل جستجوی بهره‌ورانه (کاتیلا و آهوجا، 2002)
	تجربه میدانی و جستجوی محلی در مقابل تجربه دفاعی و جستجوی جهانی (نرکار و رابرت، 2004)
	جستجوی غیرمحلی در مقایسه با جستجوی محلی همراه با جستجوی تقاضا و عرضه (سیدهو و همکاران، 2004-2007)
دیدگاه عملکردی (سته به مرزهای سازمان)	بهره‌برداری داخلی، بهره‌برداری خارجی، اکتشاف داخلی، اکتشاف خارجی (روتزمل و الکساندر، 2009)
	اکتشاف - بهره‌برداری بازار در برابر اکتشاف - بهره‌برداری محصول (ووس و ووس، 2013)

### 2-3- دوسوتوانی منابع انسانی

سرمایه‌های انسانی سازمان به‌عنوان عامل حیاتی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان شناخته می‌شوند [25]. پژوهشگران بر این باورند که مدیریت منابع انسانی، یکی از مهمترین روش‌ها برای حفظ مزیت‌های رقابتی در سازمان می‌باشد چراکه با سرعت رو به رشد تغییرات محیطی و حوزه فعالیت سازمانی، تکیه بر مزیت‌های رقابتی موجود نمی‌تواند تضمین کننده موفقیت‌های آتی سازمان باشد. لذا دوسوتوانی در حوزه منابع انسانی و بهره‌مندی از تمامی کارکردهای این حوزه، می‌تواند پاسخی به چالش‌های سازمانی باشد [3]. تأکید بیش از حد بر وظایف در سازمان‌ها، به راه‌حل‌های جدیدی منجر می‌شود اما از طرفی دیگر، اجرا و پشتیبانی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی را مختل می‌کند و بخش منابع انسانی را از پایگاه سنتی تخصص عملیاتی آن جدا می‌کند [28]. این در حالی است که موفقیت عملیات سازمان اغلب به بینش استراتژیک و نوآوری‌های ارائه شده در حوزه منابع انسانی بستگی دارد [29]. منابع انسانی، منبع اصلی و ضروری برای فعالیت‌های دوسوتوانی محسوب می‌شوند [13]. از این رو، بخش‌های منابع انسانی، نیازمند توسعه همزمان قابلیت‌ها خود در هر دو حوزه هستند. سازمان‌های دوسوتوان به منابع انسانی و مدیران دوسوتوان نیاز دارند که بتوانند نیازهای کسب‌وکارهای مختلف را درک کنند و نسبت به آنها حساس باشند. سازمان‌ها باید به طور همزمان نوآور و کارآمد باشند تا بر چالش‌های امروزی غلبه کنند [7]

در حوزه منابع انسانی، دوسوتوانی به نوع خاصی از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا گفته می‌شود که به طور همزمان به کشف و بهره‌برداری پرداخته و دستیابی به کارایی و انعطاف‌پذیری را تسهیل می‌کند. سیستم‌های منابع انسانی به‌عنوان یک بخش مهم از ساختار سازمانی، چارچوبی را ارائه می‌کنند که می‌توان از طریق آن به اهداف سازمانی

نه تنها سازمان حفظ شود بلکه تمایل به رشد و موفق باقی ماندن داشته باشد [22]. طبق گفته‌ی بادن فولر و ولبردا، برای غلبه بر این تنش، سازمان‌ها می‌توانند از انطباق داخلی یا برون‌سپاری، استفاده کنند. برای حل این تنش‌ها، سازمان‌ها می‌توانند هم از فن‌آوری‌ها و منابع داخلی و هم از منابع خارجی به واسطه فعالیت‌هایی از قبیل برون‌سپاری یا پیوستگی یا هر دوی آن‌ها استفاده کنند. تحقیقات اخیر در این زمینه بیشتر بر کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع و صلاحیت‌های خاص سازمان تمرکز دارد. از طرف دیگر، برخی مؤلفان می‌گویند که هیچ سازمانی دارای قابلیت‌های کلیدی و منابع داخلی که آن‌ها را به موفقیت هدایت کند، نیست. زیرا این سازمان‌ها مزیت استفاده از منابع و مهارت‌های خارجی که محصول داخلی نیستند را دارند [23].

برون‌سپاری به‌عنوان انتقال فعالیت‌هایی که در سازمان برای بخش خارجی قابل اجرا نیستند، تعریف می‌شود [34]. با این حال سازمان‌ها باید مراقب باشند فعالیت‌های اصلی شان برون‌سپاری نشود زیرا فعالیت‌های اصلی از قبیل مهارت‌ها و دانش سازمان، منابع منحصر به فرد منابع مالی در زنجیره ارزش و فعالیت‌های غالب سازمان که آن‌ها را برای مزیت رقابتی بلندمدت آماده می‌کنند، می‌بایست در اختیار سازمان بوده و به عبارتی انحصاری باشند. روش دیگر استفاده از منابع خارجی استفاده از تعامل مالی است و به تعامل مالی اکتشافی و تعامل مالی بهره‌برداری طبقه‌بندی می‌شود [19].

به‌عنوان مثال برخی سازمان‌ها برای استفاده از منابع یا فن‌آوری داخلی خود تجدید نظر می‌کنند، این امر بدلیل عدم اعتماد، ترس از ریسک بیشتر نسبت به مزایا و تجارب تأمین مالی گذشته می‌باشد. از طرف دیگر آن‌ها باید در نظر بگیرند که استفاده از منابع، فن‌آوری و دانش فراتر از مرزها می‌تواند در خط اشتراک گذاری، کاهش هزینه، سرعت تولید و خدمات در بازار، امکان دسترسی بیشتر به بازارهای جدید نتیجه بخش باشد [26].

بعلاوه، روزنکف و نرکار (2001) شواهد تجربی مبنی بر اکتشاف فراتر از مرزهای سازمان نسبت به اکتشاف در داخل سازمان تأثیرگذارتر است، یافتند [10]. این به این معناست که در کنار استفاده از شایستگی درون سازمان، از طریق تمرکز بر تکنولوژی مشابه و دامنه‌ی رایج، سازمان‌ها باید دانش در سراسر مرزهای برون سازمان را نیز هدف قرار دهند. زیرا سازمان‌هایی که در عدم انعطاف‌پذیری سقوط کرده‌اند سازمان‌هایی هستند که در دامنه‌ها و مهارت‌های جدید ضعیف‌تر بوده و قبلاً تجربه‌ای نداشته‌اند [18].

### جدول (2): جریان نظریات و مفاهیم بنیادین دوسوتوانی

جریان نظریه	مفاهیم اصلی
تئوری یادگیری سازمانی	یادگیری کارآفرین در مقابل یادگیری کارشناس (مارس 1991)
	صلاحیت نابودی در مقابل صلاحیت افزایش (توشمن و اندرسون 1996)
	صلاحیت اصلاح در برابر تفرقه (فلوید و لین، 2000)

#### 4-2- پیشینه پژوهشی دوستوانی در مدیریت منابع انسانی

در ادامه، به بررسی پژوهش‌های مرتبط با دوستوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌پردازیم. دانکن برای اولین بار واژه‌ی دو سوتوان را به ادبیات کسب‌وکار وارد کرد و یک دیدگاه ساختاری در مفهوم مذکور را به ارمغان آورد. بیرکینشاو و گیسون (2004)، از سوی دیگر، دوستوانی را توانایی سازمان در توسعه‌ی بلندمدت محصولات، بازارها و تکنولوژی تعریف می‌کنند.

از طرف دیگر، تعداد کمی از ادبیات این حوزه به برخی عواقب منفی دوستوانی اشاره دارند. از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان به پژوهش بلترکی و فی<sup>1</sup> (2021) اشاره کرد که دوستوانی منابع انسانی را با توجه به ظرفیت‌های جذب سازمانی مورد بررسی قرار داده‌اند و ابعاد دوگانه دوستوانی (شامل کشف و بهره‌برداری از منابع انسانی) را بررسی و شناسایی کرده‌اند. جامعه آماری این پژوهش 105 خبره و کارشناس در این حوزه در 12 سازمان بین‌المللی بوده و نتایج آن شامل در نظر داشتن رویکرد دوستوانی در مدیریت راهبردی منابع انسانی و در نظر داشتن ابعاد دوگانه دوستوانی برای بهره‌مندی از قابلیت‌های این حوزه بوده است.

در همین حوزه، کنگاثاران<sup>2</sup> در سال 2021 پیوند بین سرمایه‌های انسانی سازمان، دوستوانی، بهره‌وری و عملکرد بنگاه را بررسی کرد. در این پژوهش با تکیه بر نظریه مبتنی بر دانش بنگاه و تئوری یادگیری سازمانی، تأثیر سرمایه انسانی سازمان بر دوستوانی سازمانی و بهره‌وری در بین 197 نفر از مدیران سازمان‌ها در سریلانکا ارزیابی شد. نتایج حاکی از رابطه معنادار بین سرمایه‌های انسانی سازمان و دوستوانی، دوستوانی و بهره‌وری و عملکرد سازمان است. در انتهای این پژوهش نیز توجه به مفهوم دوستوانی در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد تأکید قرار گرفت.

اوبدا گارسیا<sup>3</sup> و همکاران (2022) دوستوانی مدیریت منابع انسانی را در حوزه منابع انسانی سبز و پایدار مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش به مطالعه چگونگی ارتباط مدیریت منابع انسانی با عملکرد محیطی پرداخته شده و به موضوعاتی نظیر نوآوری سبز، مدیریت منابع انسانی سبز و سهم آنها در عملکرد زیست محیطی توجه شده است. این تحقیق بر اساس رهیافت کمی در صنعت گردشگری اسپانیا انجام شده و نتایج حاکی از آن است که مدیریت منابع انسانی سبز، دوستوانی سازمانی را تسهیل می‌کند و در نهایت منجر به بهبود و ارتقاء عملکرد سازمان و مشارکت بیشتر مدیران سازمانی در این حوزه می‌شود.

غنی زاده و همکاران در سال 2021 پژوهشی با عنوان دوستوانی در سازمان‌های بخش عمومی با تأکید بر سرمایه‌های روانشناختی مدیران انجام دادند. داده‌های این پژوهش از طریق مصاحبه گردآوری شد و نتایج نشان داد که هشت عامل برای دستیابی به دوستوانی در سازمان‌های عمومی شامل شجاعت، قردانی، معنویت، خلاقیت، تاب‌آوری،

دست یافت. در حوزه مدیریت منابع انسانی، دوستوانی به توانایی مدیر منابع انسانی در کشف و بهره‌برداری همزمان منابع انسانی گفته می‌شود. در این شرایط، سازمان دوستوان بدون نظام مدیریت منابع انسانی دوستوان، امکان فعالیت نخواهد داشت. در سازمان‌هایی که دوستوانی مورد تأیید و تأکید است، کارکنان آن سازمان، مهمترین منبع برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها محسوب می‌شوند [32].

این سازمان‌ها دریافته‌اند که برای رقابت در محیط‌های تجاری، سازمان‌ها نیازمند تجدید منابع انسانی خود با استفاده از بهره‌برداری از منابع موجود و کشف منابع انسانی جدید می‌باشند [33]. ادبیات رایج دوستوانی منابع انسانی نشان می‌دهد که هم قابلیت‌های عملیاتی و هم قابلیت‌های استراتژیک در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازمان را تسهیل می‌کند. دوستوانی در حوزه منابع انسانی، منجر به بهبود شایستگی‌ها، افزایش بازدهی رویه‌ها و فعالیت‌های ایجاد شده می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد تا از تجربیات انباشته شده در این حوزه استفاده کنند [7]. از طرفی در سازمان‌ها، وظایف عملیاتی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی با یکدیگر در تناقض هستند و این امر اهمیت دوستوانی را بیش از پیش نشان می‌دهد. انجام وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی در کوتاه‌مدت منجر به کارایی می‌شود، اما لازم است که سازمان نسبت به الزامات منابع انسانی آینده و تهدیدات آتی خود را آماده کند [34].

دوستوانی منابع انسانی، یک مفهوم جدید در پویایی سازمانی است [35]. دوستوانی یک پدیده چند سطحی است. توسعه و ارتقاء این پدیده به واسطه پویایی‌های افرادی روی می‌دهد که در زمینه‌های مختلف سازمانی از جمله مدیریت منابع انسانی فعالیت می‌کنند [14]. برخی از محققان توضیح می‌دهند که دوستوانی در حوزه منابع انسانی، هم می‌تواند در سطح فردی و هم در سطح سازمانی باشد [37]. همانند سایر حوزه‌های دوستوانی، در مفهوم منابع انسانی خود نیز دوستوانی، ویژگی برجسته و توانایی سازمان در واکنش به تغییرات سریع است که در عین حال می‌تواند همزمان با بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود برای استفاده از فرصت‌ها و بررسی احتمالات بالقوه فعالیت کند و در نهایت، دوستوانی بر چابکی و اثربخشی سازمانی تأثیر مثبت دارد [3].

نوع شناسی پژوهش‌های صورت گرفته در موضوع دوستوانی در مدیریت منابع انسانی شامل دو حوزه دوستوانی زمینه‌ای و ساختاری می‌شود. در حوزه دوستوانی ساختاری، سیستم منابع انسانی از یک طرف تعهد محور بوده و بر مولفه‌هایی تأکید می‌کند که همکاری را ترویج می‌کنند و به خلق نوآوری بنیادی و تسهیل در انعطاف پذیری سازمان می‌شوند. از طرف دیگر، سیستم منابع انسانی انطباق محور قرار دارد که بر بهره‌وری تأکید داشته و هدف آن، ارتقاء سطح عملکردی مدیریت منابع انسانی سازمان است. در حوزه دوستوانی زمینه‌ای نیز مدیریت منابع انسانی در سازمان شامل سیستم‌های تعهدمحور و بهره‌وری محور است که به‌طور همزمان عمل کرده و عملکرد سیستم مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، در حوزه کشف منابع و فرصت‌ها است در حالیکه سیستم منابع انسانی بهره‌وری محور نیز بر بهره‌برداری از منابع استوار است [17].

<sup>1</sup> Beletskiy & Fey

<sup>2</sup> Kengatharan

<sup>3</sup> Ubeda-Garcia

بدنبال عملکرد بلندمدت کارآمد و مؤثر باشند. بعلاوه رایش و همکاران (2009)، اشاره کرده‌اند که موفقیت طولانی مدت سازمان به بهره‌برداری از قابلیت‌های فعلی خود و نیز کشف شایستگی‌های جدید بستگی دارد. با این حال، در تحقیقات اخیر درباره‌ی مبادله بین این دو بحث شده است اما اخیراً مفهوم دوستوانی سازمانی به‌طور برجسته در توانایی‌های فعلی و همچنین رفتن به سمت فرصت‌های جدید اهمیت داشته است (تارودی، 2016) دیگر نویسندگان تأثیر تغییرات تکنولوژی بر دوستوانی را مطرح کرده‌اند.

گیبسون و همکاران (2004) در چند کلمه، به هزینه‌های دستیابی به دوستوانی برای یک سازمان اشاره کرده‌اند. آن‌ها جزئیات این موضوع را بازگو نکرده و فقط عنوان می‌نمایند که رسیدن به مزیت و سود به واسطه تحقق دوستوانی هزینه بسیار بالایی دارد. با این حال، آن‌ها عنوان نموده اند که هزینه‌های دوستوانی زمانی بالاتر خواهد بود که سازمان ساختاری دوگانه و متناقض داشته باشد.

ممبینی (1394)، تحقیقی تحت عنوان "ارائه چارچوب مفهومی از نقش دوستوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس" انجام داد. هدف از این پژوهش، ارائه چارچوبی مفهومی از نقش دوستوانی زمینه‌ای در بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس می‌باشد. در این مقاله از لحاظ روش پژوهش در جمع‌آوری مطالب، از روش کتابخانه‌ای، اسنادی و توصیفی برای تبیین موضوعات بهره برده شده و به بررسی ارتباط بین دوستوانی زمینه‌ای و بهبود عملکرد منابع انسانی پرداخته شده است. سپس به روش اکتشافی، چارچوبی مفهومی از نقش زمینه سازمانی در ایجاد دوستوانی زمینه‌ای و بهبود عملکرد منابع انسانی پلیس ارائه شده است.

مردادی و همکاران (1394)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی تأثیر یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد و دوستوانی بر عملکرد سازمانی بر عملکرد" انجام دادند. داده‌های پژوهش از سازمان‌های تولیدی شهر صنعتی رشت گردآوری شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده که اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد با میانجیگری دوستوانی سازمانی بر عملکرد تأثیرگذار است.

ممبینی و همکاران (1394)، تحقیقی تحت عنوان "مطالعه‌ای تطبیقی در سنجش نقش دوستوانی سازمانی در عملکرد بنگاه‌های تولیدی و خدماتی" انجام دادند. داده‌های پژوهش، در بخش تولید از سازمان‌های تولیدی شهر صنعتی رشت و در بخش خدمات از فروشگاه‌های خرده فروشی شهر رشت گردآوری شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است که اطلاعات از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که در صنایع تولیدی و خدمات خرده فروشی، ابعاد دوستوانی سازمانی بر روی عملکرد تأثیرگذار هستند و پویایی‌های محیطی در رابطه بین ابعاد دوستوانی سازمانی و عملکرد در سازمان‌های تولیدی، نمی‌تواند

خوش‌بینی، امید و خودکارآمدی اهمیت دارند که از این عوامل می‌توان برای ایجاد چارچوب دوستوانی سازمانی با در نظر گرفتن ابعاد روانشناختی استفاده کرد.

گارسیا<sup>1</sup> و همکاران (2017)، تحقیقی تحت عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد در صنعت هتلداری با در نظر گرفتن نقش دوستوانی سازمانی انجام دادند. طبق نتایج تحقیق اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد و دوستوانی سازمانی و همچنین نقش میانجی دوستوانی سازمانی در رابطه بین انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد پذیرفته شده است.

چانگ<sup>2</sup> (2016)، تحقیقی تحت عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، رهبری تحول‌گرا، توانمندسازی و دوستوانی سازمانی انجام دادند. نمونه آماری متشکل از 346 نفر از کارکنان و مدیران سازمان‌های مهندسی بوده است. نتایج نشان داد که سیستم کاری با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین متغیر توانمندسازی نقش میانجی در رابطه سیستم کاری با عملکرد بالا و دوستوانی سازمانی دارد. فرناندز<sup>3</sup> و همکاران (2016)، تحقیقی تحت عنوان "سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی در دستیابی به دوستوانی یادگیری: دیدگاه ساختاری" انجام دادند. نمونه تحت بررسی در تحقیق حاضر سازمان‌های تولیدی با کارمند در اسپانیا بوده‌اند. خلاق‌ترین سازمان‌ها در چند سال اخیر در اسپانیا به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. نتایج تحقیق نشان داد که مهارت آموزش در آینده بر دوستوانی سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. مهارت در پرداخت نیز بر دوستوانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

متیو<sup>4</sup> و همکاران (2015)، تحقیقی تحت عنوان "دوستوانی سازمانی به واسطه بهبود فرآیندها: مطالعه اکتشافی در چهار سازمان پروژه محور" انجام دادند. طبق نتایج تحقیق بهبود فرآیندها به واسطه تنوع محصولات، تمرکز بازار و نرخ نوآوری بر دوستوانی سازمانی تأثیر گذار است. دوستوانی سازمانی توانایی بهبود مدیریت پروژه را داشته و در نهایت ارزش پروژه را ارتقاء می‌دهد.

هوانگ و کیم<sup>5</sup> (2013)، تحقیقی تحت عنوان "مفهوم دوستوانی ساختاری سازمان نوآورانه در معماری مدیریت منابع انسانی: مورد مطالعاتی ال جی الکترونیک" انجام دادند. این مطالعه به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه یک سازمان چندملیتی کره‌ای با استفاده از دوستوانی ساختاری می‌تواند عملکرد مدیریت منابع را تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو، به بررسی تأثیر مکانیزیم‌های دوستوانی بر معماری اقدامات منابع انسانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی دوستوان پرداختند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از آن است که مکانیزیم‌های دوستوانی بر معماری اقدامات منابع انسانی و عملکرد مدیریت منابع انسانی دوستوان تأثیر مثبت معناداری دارد.

اسمیت و توشمن (2005) عنوان می‌نمایند که سازمان‌ها باید هم‌زمان

<sup>1</sup> Garcia

<sup>2</sup> Chang

<sup>3</sup> Fernandez

<sup>4</sup> Matthews

<sup>5</sup> Huang & Kim

گردآوری اطلاعات در بخش کمی تحقیق نیز با استفاده از پرسشنامه انجام شد.

جامعه مورد بررسی در این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران و خبرگان سازمان مورد مطالعه بودند و مشارکت کنندگان در فرآیند تحقیق در بخش کیفی، 13 خبره در سازمان بودند به صورت هدفمند انتخاب شدند. مبنای انتخاب این افراد، تسلط آنها به موضوع مورد بررسی، داشتن مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد و حداقل 5 سال سابقه کار بوده است. جامعه آماری تحقیق نیز خبرگان، کارشناسان و مدیران سازمان در بخش‌های مختلف بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی تحقیق، از روش تحلیل تم و در بخش کمی تحقیق از روش تحلیل سلسله مراتبی استفاده شد.

#### 4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش، یافته‌های تحقیق در دو بخش کیفی با هدف شناسایی عوامل موثر بر سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی و بخش کمی با هدف رتبه‌بندی شاخص‌ها ارائه می‌شود. در گام کیفی تحقیق، با 13 نفر از خبرگان مصاحبه‌هایی انجام شد و پس از انجام مصاحبه با خبرگان جهت شناسایی کدها، مقولات، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی از روش تحلیل تم استفاده شد.

متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده در طی مصاحبه برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه از روی صدای ضبط شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده تمامی ایده‌های مستقل در قالب مفاهیم و تم‌های فرعی شناسایی و سپس به هر یک کد اختصاص داده شد. در ادامه، نمونه‌ای از مصاحبه با خبرگان در قالب پرسش و پاسخ صورت گرفته با ایشان، ارائه می‌شود.

به نظر شما بانک توسعه صادرات ایران برای اینکه بتواند سازمانی دوستوانی باشد بایستی چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

"بانک توسعه صادرات تحت نظر بانک مرکزی فعالیت می‌کند و مانند اکثر سازمان‌های دولتی و یا وابسته به دولت تمامی فعالیت‌هایش در گرو ابلاغیه‌هایی است که از طرف بانک مرکزی اعلام شده و باید به کارکنان خود در شعب آن‌ها را ابلاغ نماید. چرا که بانک‌ها مراکز انتفاعی هستند که روال‌های تعیین شده‌ای را اجرا می‌کنند و می‌توان گفت فقط 10 درصد از فعالیت‌هایشان اکتشافی است که آن هم در موارد بسیار کوچک و جزئی می‌باشد. پویایی شرط اول دوستوانی است و این در حالیکه بانک‌های ایران از جمله بانک توسعه صادرات، پویا نیستند و ساختاری ثابت دارند.

از ساختار که بگذریم افرادی هم که در این بانک‌ها کار می‌کنند، به قدری اطلاعیه و ابلاغیه دریافت کرده و بر اساس آن‌ها کار کرده‌اند که تقریباً نوآوری آن‌ها از بین رفته و قوانین نیز، فعالیت‌های خارج از چارچوب را برای آن‌ها ممنوع کرده است. دوستوانی یک موضوع به روز در علم مدیریت است و بالطبع به تجهیزات و امکانات جدیدی نیز نیاز دارد که با توجه به سیاست-

نقش تعدیل گری را ایفا کند، اما رابطه بین بعد اکتشاف و عملکرد را در سازمان‌های خرده فروشی تعدیل می‌کند.

نیازآزادی و همکاران (1394)، تحقیقی تحت عنوان "طراحی و اعتبار سنجی ابزاری جهت ارزیابی دوستوانی در مدیریت سازمانی" انجام دادند. نمونه تحقیق متشکل از 173 اعضای هیئت علمی (با مرتبه علمی استادیار به بالا) از دانشگاه‌های استان خراسان شمالی در سال 94-95 می‌باشد. در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شده است. نتایج حاصل از مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته و به روش هدفمند از 14 نفر از اساتید خبره دانشگاهی منجر به ساخت پرسشنامه اولیه محقق ساخته در مقیاس 5 درجه‌ای لیکرت با 71 گویه گردید که با انجام تحلیل اکتشافی 10 گویه بدلیل مقادیر اشتراک استخراجی کوچک تر از 0/5 حذف گردید. روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد. نتایج بدست آمده از بارهای عاملی گویه‌های هر عامل نشان داد کلیه گویه‌ها دارای بارعاملی بیشتر از 0/4 و میانگین واریانس استخراج شده بالای 0/5 بودند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده بیشترین مقدار را نشان می‌داد که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش بود. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عامل تأییدی نشان داد که عوامل و مؤلفه‌ها از برازندگی قابل قبولی برخوردار هستند و با سازه زیربنایی همسو هستند و در نهایت طراحی پرسشنامه به‌عنوان ابزاری معتبر و روا می‌تواند گامی در جهت سهولت تحقیق در ارزیابی دوستوانی در سازمان‌های ایرانی باشد.

مدنی (1393)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی و عملکرد در صنایع غذایی" انجام داد. هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر دوستوانی سازمانی بر عملکرد است. بدین منظور سازمان‌های فعال در صنایع غذایی به‌عنوان جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند و پرسشنامه از مدیران و خبرگان 62 سازمان جمع‌آوری شد. تجزیه و تحلیل داده با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی صورت گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رابطه بین فرهنگ سازمانی دوستوان و دوستوانی سازمانی و با عملکرد حمایت شده است. همچنین نقش میانجیگری دوستوانی در رابطه بین فرهنگ سازمانی دوستوان و عملکرد مورد تأیید قرار گرفت.

#### 3- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته اکتشافی بوده که در آن از روش‌های کیفی برای شناسایی عوامل مدل سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران و از روش‌های کمی برای رتبه‌بندی عوامل، استفاده شده است. همچنین پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نوع روش‌شناسی، از نوع مطالعه موردی است. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی تحقیق، از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است.



شاخص‌های نهایی	تم‌های اصلی
ریسک پذیری	مدیریتی
توجه به عوامل زمینه ای و محیطی	
انتخاب سبک رهبری مناسب	
افزایش پویایی	سازمانی
اصلاح ساختار سازمانی	
کاهش سلسله مراتب	
تقویت روحیه نوآوری در کارکنان	انگیزشی
ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان	
ارائه پاداش برای همکاری در دوستوانی	
حذف قوانین محدود کننده	قانونی
وضع قوانین اختصاصی برای دوستوانی	
تجدید نظر در قوانین موجود	
ایجاد فضای بهره‌برداری برای نیروهای خارج از سازمان	فیزیکی
فراهم کردن تجهیزات و امکانات جدید	

در ادامه برای رتبه‌بندی عوامل سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی انجام شد و نتایج آن در ادامه ارائه شده است. بر این اساس، برای رتبه‌بندی گزاره‌های الزامات سازمان دوستوان، ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان که از گزاره‌های انگیزشی سازمان دوستوان است، در رتبه نخست و سایر گزاره‌ها در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول (5): رتبه‌بندی شاخص‌های نهایی مدل سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

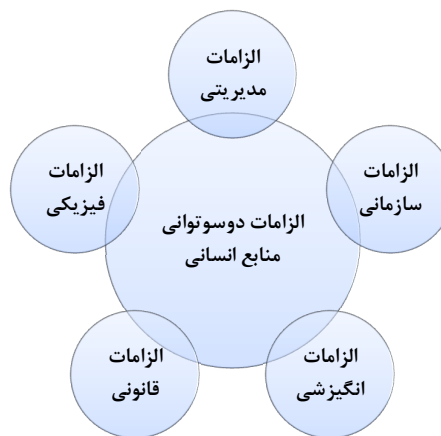
شاخص	گزاره	وزن	رتبه
مدیریتی	ریسک پذیری	0/98	3
	توجه به عوامل زمینه ای و محیطی	0/92	4
	انتخاب سبک رهبری مناسب	0/91	5
سازمانی	افزایش پویایی	0/91	5
	اصلاح ساختار سازمانی	0/91	5
	کاهش سلسله مراتب	0/90	6
انگیزشی	تقویت روحیه نوآوری در کارکنان	0/99	2
	ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان	1/00	1
	ارائه پاداش برای همکاری در دوستوانی	0/81	9
قانونی	حذف قوانین محدود کننده	0/81	9
	وضع قوانین اختصاصی برای دوستوانی	0/73	10
	تجدید نظر در قوانین موجود	0/81	9
فیزیکی	ایجاد فضای بهره‌برداری برای نیروهای خارج از سازمان	0/82	8
	فراهم کردن تجهیزات و امکانات جدید	0/83	7

های این روزها، دستیابی به امکانات پیشرفته بانکی به محال شدن نزدیک تر می‌شود." نمونه‌ای از تحلیل صورت گرفته برای دستیابی به کدهای اولیه در جدول 1 ارائه شده است.

جدول (3): نمونه کدهای حاصل از مصاحبه

کدهای اولیه	عنوان مفهوم شناسایی شده و نقل قول مرتبط با آن
A1	وابسته به دولت
A2	بانک‌ها مرکزی انتفاعی هستند
A3	روال‌های تعیین شده ای را اجرا می‌کنند
A4	پویایی شرط اول دوستوانی است
...	...
A8	نیاز به امکانات و تجهیزات جدید

کلیه فرایند تحلیل تم برای مصاحبه‌های دیگر نیز انجام گرفت که شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه داده‌های کدگذاری شده است. برای این منظور؛ محقق با در نظر گرفتن یکایک متن مصاحبه‌های صورت گرفته، نتایج تحلیل تم را ارائه و بر اساس آن، شاخص‌های همپوشان را تلفیق نموده، کدهای ناقص یا نامرتب و همچنین کدهای تکراری را کنار گذاشت تا به کدهای نهایی دست یافت. نتایج نهایی در قالب جدول شماره 2 ارائه می‌شود. با استفاده از تحلیل تم بر روی مصاحبه‌های انجام شده 104 کد اولیه شناسایی شد که این کدها در قالب 14 تم فرعی در 5 دسته تم اصلی دسته‌بندی شدند. مضامین اصلی مرتبط با الزامات دوستوانی منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران در شکل 1 ارائه شده است.



شکل (1): مضامین اصلی مدل سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

همچنین در هر یک از مضامین اصلی، شاخص‌هایی شناسایی شده است که تعداد آنها، 14 شاخص بوده و این شاخص‌ها در جدول شماره 4، معرفی شده اند.

جدول (4): شناسایی شاخص‌های نهایی مدل سازمان دوستوان بر اساس کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران

## 5- نتیجه‌گیری

مصاحبه‌هایی با 13 نفر از خبرگان انجام شد و بر اساس روش تحلیل تم؛ کدها، مقولات، تم‌های فرعی و تم‌های اصلی شناسایی شدند. در این گام، 104 کد اولیه شد که این کدها در قالب در 14 تم فرعی در 5 دسته تم اصلی دسته بندی شدند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد الزامات دوستوانی مدیریت منابع انسانی در این بانک شامل الزامات مدیریتی، سازمانی، انگیزشی، قانونی و فیزیکی می‌باشند. سپس برای رتبه‌بندی عوامل، از روش تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد.

رتبه‌بندی گزاره‌های الزامات دوستوانی بدین ترتیب بوده که، ایجاد آمادگی ذهنی در بخش انگیزش دارای رتبه بیشتری است، و سپس در زیر موضوع انگیزشی، تقویت روحیه نوآوری در کارکنان و ریسک پذیری در بعد مدیریت در وهله دوم و سوم قرار می‌گیرند. نتایج نشان می‌دهد که ترک شغل براساس روش‌های تعیین شده، انتخاب سبک رهبری مناسب، افزایش پویایی، از بین بردن ساختار ثابت و کاهش سلسله مراتب در ابعاد مدیریتی و سازمانی در موقعیت‌های بعدی می‌باشد. گزاره‌های اجزای فیزیکی در بین الزامات رتبه هفتم و هشتم را دارند که شامل ایجاد فضای عملیاتی برای نیروهای خارج از سازمان و تهیه تجهیزات و امکانات جدید است. ارائه جایزه برای همکاری در دوستوانی، حذف قوانین محدود کننده و تجدید نظر در قوانین موجود در رتبه‌های بعدی، و پیشنهاد تعیین قوانین خاص برای دوستوانی در بخش حقوقی، کمترین رتبه را دارند.

پیشنهادات کاربردی تحقیق به تفکیک و رتبه ابعاد تحت بررسی ارائه شده است. برای تحقق دوستوانی در هر سازمان پیش زمینه‌ها و پیش نیازهایی لازم است که بتوان در بستر فراهم شده آن‌ها، گام‌های بعدی را برداشته و ابعاد، دوایر و حوزه‌های مختلف را برای اجرایی کردن برنامه‌های دوستوانی تشویق و ترغیب کرد. لذا پیشنهادات مرتبط با مهمترین عواملی که در این پژوهش رتبه‌بندی شدند، در ذیل ارائه شده است:

**شاخص ایجاد آمادگی ذهنی برای کارکنان با وزن (1):** با توجه به اینکه دوستوانی می‌بایست در حوزه مدیریت منابع انسانی آغاز شده و نتایج آن در بخش‌های دیگر نمایان گردد، می‌بایست ابتدا تعاریف، مفاهیم، هنجارها، فعالیت‌های انجام شده در سازمان‌های موفق و مزایای ایجاد شده در آن‌ها در زمینه دوستوانی برای کارکنان طی برگزاری جلسات یا ارائه بروشورها و کتابچه‌های فیزیکی و الکترونیکی شرح داده شود.

**شاخص تقویت روحیه نوآوری در کارکنان با وزن (0/99):** دوستوانی یک مفهوم جدید در سازمان‌هاست و افراد با تفکرات قدیمی و دنبال کردن شیوه‌های از پیش تعیین شده نمی‌توانند رد اجرای آن موفق باشند. لذا با ایجاد انگیزه و اجرای طرح‌های مسابقه‌ای و فراخوان‌های جذاب، سطح نوآوری در بخش‌های مختلف منابع انسانی را تقویت نمایند.

**شاخص ریسک پذیری با وزن (0/98):** تحمل خطر یا ریسک پذیری، حدی است که مدیران و کارکنان ریسک‌پذیر و مخاطره‌جو، قبول مسئولیت و نوآوری را دوست داشته و در عین حال که از جانب سازمان تشویق می‌شوند، همسو با دانایی، توانایی و شهامت از موقعیت‌هایی که در معرض خطر قرار می‌گیرند استقبال می‌کنند.

در دنیای امروزی، هر سازمانی به دنبال پیشرفت‌های سریع است و مدیران در تلاشند تا سرمایه‌های لازم برای تحقق این امر را فراهم آورند. پژوهشگران زیادی به این نتیجه رسیده‌اند که سرمایه انسانی می‌تواند یک مزیت بسیار کارا و مفید تلقی شده و با افزایش دانش و آگاهی درباره چگونگی کارکرد آن، به بهترین نتایج دست یافت. نمود این موضوع در سازمان‌های خدماتی بسیار بیشتر از دیگر سازمان‌هاست، چرا که ارباب رجوع به عنوان تعیین کننده سطح عملکرد، به طور مستقیم با نیروی انسانی در تماس بوده و وی را به عنوان نماد سازمان تلقی می‌کند. بانک‌ها نیز به‌عنوان سازمان‌های خدماتی، از این موضوع مستثنی نیستند. در میان مباحث جدیدی که در حوزه منابع انسانی مطرح شده، دوستوانی نظر بسیاری را به خود جلب کرده است. دوستوان نمودن وظایف مدیریت منابع انسانی مقوله‌ای است که می‌تواند کارایی این بخش و در نهایت کارآمدی منابع انسانی موجود در سازمان را به میزان قابل توجهی تقویت نماید. اما دوستوان نمودن وظایف مدیریت منابع انسانی به یک مدل عملیاتی بومی به عنوان نقشه راه نیاز دارد، مهمی که در تحقیق حاضر نیز مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت ارائه خواهد شد.

ادبیات موجود در حوزه مدیریت نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی و نیروهای انسانی، نقش موثری در افزایش عملکرد سازمان دارند و عامل انسانی و مدیریت منابع انسانی، نقش تعیین کننده‌ای در این خصوص دارند. دوستوانی، ظرفیت سازمان برای استفاده هم‌زمان از ابعاد و توانایی‌های دوگانه خود است و در حال حاضر، یکی از ویژگی‌های اصلی یک سازمان موفق بوده و از اهمیت استراتژیک فزاینده‌ای برخوردار است چراکه به سازمان اجازه می‌دهد در شرایط پویا، رقابتی و متغیر، کارا باشد، در عین حال، انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای انطباق با چالش‌ها و فرصت‌های جدید در محیط را نیز به‌دست آورد. لذا بایستی مدیران در دوستوان نمودن سازمان به قابلیت‌های سازمانی که منابع انسانی در رأس آن قرار دارد توجه ویژه نمایند.

علی‌رغم اهمیت منابع انسانی در ایجاد و بهره‌برداری از قابلیت‌های دوستوانی سازمانی، تاکنون نقش دوستوانی در سرمایه‌های انسانی سازمان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. سیستم‌های منابع انسانی به‌عنوان یک بخش مهم از ساختار سازمانی، چارچوبی را ارائه می‌کنند که می‌توان از طریق آن به اهداف سازمانی دست یافت. در سازمان‌های دوستوان، منابع انسانی مهمترین منبع کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها محسوب می‌شوند.

در تحقیق حاضر حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات به عنوان کارآمدترین دایره برای تحقق دوستوانی سازمانی در نظر گرفته شده است و هدف از این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی الزامات کارکردی سازمان دوستوان در حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک توسعه صادرات ایران بود.

این پژوهش با تکیه بر روش آمیخته اکتشافی مبتنی بر دو گام کیفی و کمی، انجام شده است. در گام کیفی تحقیق، برای شناسایی مفاهیم و معرفی عوامل دوستوانی سازمانی در بانک توسعه صادرات ایران،

نحو ممکن مجهز به امکانات لازم جهت تعقیب و ارائه خدمات نوین بانکی باشند.

**شاخص ایجاد فضای بهره‌برداری برای نیروهای خارج از سازمان با وزن (0/82):** تحلیل داده های جمع آوری شده، نشان می دهد ایجاد فضای فیزیکی بمنظور حضور نیروهای غیرسازمانی یکی از شاخص های نهایی حاصل از تم اصلی الزمات دوستوانی سازمانی در بانک توسعه صادرات می باشد. فضای قابل بهره برداری موجود و استفاده از خدمات مشاوره ای زمینه توانمندسازی و ظرفیت‌سازی مشتریان از طریق برقراری ارتباط مؤثر دوسویه میان بانک و مشتریان و همچنین ارزش‌آفرینی و تحقق اهداف توسعه ای بانک را موجب خواهد شد. تأمین و اجرای صحیح و کارشناسی شده فضای موجود، مزایای مهمی همچون تخصیص بهینه منابع بانکی، جلوگیری از اتلاف سرمایه، کاهش معوقات بانکی، کاهش ریسک اعتباری، و خلق ارزش‌افزوده برای کسب‌وکارها را در پی خواهد داشت. تحقق این مهم، وضعیتی برده‌رد را برای بانک و مشتریانش به ارمغان خواهد آورد.

**شاخص‌های ارائه پاداش برای همکاری در دوستوانی، حذف قوانین محدود کننده و تجدید نظر در قوانین موجود با وزن (0/81):** ارائه پاداش همکاری یکی دیگر از شاخص های نهایی تم اصلی انگیزشی الزمات دوستوانی در بانک توسعه صادرات بوده و علیرغم آنکه یک سیستم پاداش شفاف در بانک، قادر خواهد بود پرداختی ها را برای اکتشاف و همچنین انتفاع حمایت نماید ولیکن این موضوع مورد اقبال پاسخ دهندگان قرار نگرفته و از رتبه تقریباً پایینی برخوردار است. همچنین پاسخ دهندگان اعتقاد چندانی به ایجاد تغییرات قانونی بمنظور بهره مندی از دوستوانی سازمانی در بانک نداشته اند. موبد آن حذف قوانین محدودکننده و تجدید نظر در قوانین موجود می باشد که از امتیاز و رتبه مطلوبی برخوردار نبوده و از منظر ایشان اهمیت کمی دارد.

**شاخص وضع قوانین اختصاصی برای دوستوانی با وزن (0/73):** یکی از تم های اصلی الزمات دوستوانی سازمانی در بانک توسعه صادرات تم قانونی بوده است که هر یک از شاخص های آن از منظر پاسخ دهندگان دارای امتیاز و اهمیت پایین تری نسبت به سایر تم ها همچون مدیریتی، سازمانی، انگیزشی و فیزیکی می باشد. زمانی که که ادارات، واحدها، تیم ها و گروه ها تجربیات اکتشاف و انتفاع خود را به اشتراک می گذارند، به طور پیوسته نیاز است که قوانین جدید و اختصاصی برای دوستوانی سازمانی در بانک توسعه صادرات وضع و مورد بهره برداری قرار گیرد تا دانش آموخته شده ناشی از جمع آوری تجربه تحت لوای قوانین درون سازمانی در اکتشاف و انتفاع بروز نماید.

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی: تناقض ها، فرآیندها و چالش‌ها.

مترجمین علی سیدنقوی، حسن عباس زاده، تهران: مهکامه

[2] قیتانی، البرز، معمارزاده طهران، غلامرضا. میرسپاسی، ناصر. (1396). طراحی

**شاخص توجه به عوامل زمینه ای و محیطی با وزن (0/92):** یکی از مهمترین نکات مدیریتی در بانک توسعه صادرات بعنوان یکی از بانکهای دولتی و توسعه ای که در سطح کشور و بین الملل با هدف توسعه صادرات غیر نفتی مشغول به فعالیت بوده و با توجه به اینکه بیشتر با قشر صادرکنندگان جامعه سرو کار دارد در نظر گرفتن عوامل زمینه ای و محیطی می باشد که می تواند نقش موثری در استقرار دوستوانی سازمانی ایفا نماید. از آنجایی که هیچ سازمان پویایی در بازه زمانی بلند نمی تواند در خلاء به حیات خودش ادامه دهد لذا بانک توسعه صادرات نیز باید در ایجاد این رویکرد به عوامل فرهنگی، قوانین و مقررات، نقش دولت، مشتریان و نیازها و سلاتق هر یک از منظر داخلی و بین المللی، بانک های متعامل، رقبا، کشورهای دیگر و ... توجه نماید.

**شاخص‌های انتخاب سبک رهبری مناسب، افزایش پویایی و اصلاح ساختار سازمانی با وزن (0/91):** سه شاخص مذکور، از لحاظ میزان اهمیت دارای رتبه برابر از منظر پاسخ دهندگان می باشد. سبک رهبری تفویضی، مشارکتی، حمایتی و ... عمدتاً بر اساس سطح بلوغ و نبوغ کارکنان، میزان ارتباطات درون سازمانی، میزان توانمندی مدیر در هدایت کارکنان در بانک انتخاب می شود. منظور از افزایش پویایی نیز توانایی بانک در ادغام، ساخت و پیکربندی مجدد شایستگی های درونی در جهت تطابق و همسویی با تغییرات محیطی می باشد. مرکز ثقل پویایی ها و افزایش آن، توانایی سازمانی در راستای تحقق اهداف توسعه ای بانک توسعه صادرات می باشد. همچنین ساختار سازمانی بانک نیز بایستی بمنظور بکارگیری دوستوانی سازمانی اصلاح و متناسب با ساختار سازمانی جدید، برنامه ریزی و هماهنگی مورد نیاز، شکل ارتباطات رسمی و غیر رسمی بمنظور دستیابی به ویژگی انعطاف پذیری و پیش‌بینی پذیر بودن محیط بیرونی تعدیل شود.

**شاخص کاهش سلسله مراتب با وزن (0/90):** همچنین بر اساس داده های جمع آوری شده، یکی از شاخص های نهایی حاصل از تم اصلی الزمات دوستوانی سازمانی بانک توسعه صادرات، کاهش سلسله مراتب و بهبود چارت سازمانی با هدف تقویت سطح ارتباطات درون سازمانی و میان فردی و افزایش سرعت تصمیم گیری و در نتیجه بهبود سطح تعهد و تعلق سازمانی کارکنان در بانک می باشد. این عمل باعث خواهد شد بجای تمرکز مدیران بانک بر روی هماهنگی داخلی، بر روی عملیات اصلی بانک که همانا توسعه و تسهیل صادرات غیر نفتی می باشد متمرکز شوند.

**شاخص فراهم کردن تجهیزات و امکانات جدید با وزن (0/83):** دوستوانی، به میزان زیادی با پیامدهای نوآورانه در خدمات قابل ارائه مرتبط بوده و یک موضوع به روز در علم مدیریت است. با علم به دشواری تأمین و دستیابی امکانات پیشرفته بانکی در شرایط موجود و برای تمامی مدیران داخلی، با این حال تمامی ادارات بانکی که قرار است در دوره های موفقیت آمیز اکتشاف و انتفاع مشارکت داشته باشند لازم است به بهترین

## منابع و مأخذ

[1] ایوان برمن، جیمز باومن، جانانان وست، مونگمری وان وارث. (1388).

- [21] Joseph, J., Baumann, O., Burton, R., Srikanth, K. (2018). **Reviewing, Revisiting, and Renewing the Foundations of Organization Design**. *Organization Design*, 40, 1À23.
- [22] Kauppi, O. P. (2010). **Creating Ambidexterity by Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships**. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312.
- [23] Kaur, S., Gupta, S., Singh, S. K., Perano, M. (2019). **Organizational Ambidexterity through Global Strategic partnerships: A Cognitive Computing Perspective**. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 43–54.
- [24] Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., Kearney, T. (2020). **Customer Experience Driven Business Model Innovation**. *Journal of Business Research*, 116, 431–440.
- [25] Kengatharan, N. (2021). **A Jack of All Trades Is a Master of None: The Nexus of Firm-specific Human Capital, Ambidexterity, Productivity and Firm Performance**. *South Asian Journal of Human Resources Management*. 8(1) 79–102.
- [26] Kitapci, H., Çelik, V. (2014), **The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 827–836. 10.1016/j.sbspro.2013.12.549.
- [27] Kolk, A., Rungi, M. (2013). **Total exploitation orientation in capability development: the cross-case of Google, Ericsson, Microsoft and Nokia**. *Research in Economics and Business: Central and Eastern Europe*, 4(2).
- [28] Lee, Y., Kreiser, P. M. (2018). **Entrepreneurial Orientation and Ambidexterity: Literature Review, Challenges, and Agenda for Future Research. In The Challenges of Corporate Entrepreneurship in the Disruptive Age**. Emerald Publishing Limited.
- [29] Lee, K., Kim, Y., Joshi, K. (2017). **Organizational Memory and New Product Development Performance: Investigating the Role of Organizational Ambidexterity**. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117–129.
- [30] Partanen, J., Kohtamäki, M., Patel, P. C., Parida, V. (2020). **Supply Chain Ambidexterity and Manufacturing SME Performance: The Moderating Roles of Network capability and strategic information flow**. *International Journal of Production Economics*, 221, 107470.
- [31] Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., Chen, P. (2019). **Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms**. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14). <https://doi.org/10.3390/su11143931>
- [32] Schnellbacher, B., Heidenreich, S. (2020). **The Role of Individual Ambidexterity for Organizational Performance: Examining Effects of Ambidextrous Knowledge Seeking and Offering**. *Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535–1561. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x>
- [33] Siachou, E., Gkorezis, P. (2018, April). **Empowering Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Model. In Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship**. Emerald Publishing Limited.
- [34] Teo, S. T. T., Rodwell, J. J. (2007). **To be Strategic in the new Public Sector, HR Must Remember its Operational Activities**. *Human Resource Management*, 46(2), 265–284.
- [35] Turner, N., Swart, J., Maylor, H. (2013). **Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda**. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.
- [36] Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., Poveda-Pareja, E. (2022). **Green Ambidexterity and Environmental Performance: The Role of Green Human Resources**. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32–45.
- [37] Wu, W., Yu, B., Spender, J. C., Liu, Y., Ying, Y., Fagerlin, W. P. (2015). **Knowledge Creation and Application in Technology Collaboration Portfolio**. *Chinese Management Studies*.
- مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد اجتماعی فنی و بوم شناختی برای بخش دولتی ایران، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره 30، 57-74.
- [3] Alghamdi, F. (2018). **Ambidextrous Leadership, Ambidextrous Employee, and the Interaction between Ambidextrous Leadership and Employee Innovative Performance**. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14.
- [4] Alkerdawy, M. M. A. (2016). **The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management**. *International Business Research*, Vol. 9, No. 6; 2016.
- [5] Aoki, K., Wilhelm, M. (2017). **The Role of Ambidexterity in Managing Buyer–Supplier Relationships: The Toyota case**. *Organization Science*, 28(6), 1080–1097.
- [6] Ardito, L., Petruzzelli, A. M., Dezi, L., Castellano, S. (2018). **The Influence of Inbound Open Innovation on Ambidexterity Performance: Does it Pay to Source Knowledge From Supply Chain Stakeholders?** *Journal of Business Research*.
- [7] Beletskiy, A., Fey, C. F. (2021). **HR Ambidexterity and Absorptive Capacities: A paradox-Based Approach to HRM Capabilities and Practice Adoption in MNC Subsidiaries**. *Hum Resour Manage*. 60:863–883.
- [8] Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., Van Wart, M. R. (2019). **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, processes, and problems**. CQ Press.
- [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] Davies, A., Brady, T. (2016). **Explicating the Dynamics of Project Capabilities**. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314–327.
- [11] Du, J., Chen, Z. (2018). **Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China**. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42–52.
- [12] Gayed, S., El Ebrashi, R. (2022). **Fostering Firm Resilience through organizational ambidexterity capability and resource Availability: Amid the COVID-19 Outbreak**. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI 10.1108/IJOA-09-2021-2977.
- [13] Gibson, C. B., Birkinshaw, J. (2004). **The Antecedents, Consequences, and Mediating role of Organizational Ambidexterity**. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>.
- [14] Good, D., Michel, E. J. (2013). **Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts**. *The Journal of psychology*, 147(5), 435–453. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.710663>
- [15] Gözen, A. (2018). **The Relationship between Organizational Ambidexterity and Family Business Performance**. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 94–107.
- [16] Guerrero, M. (2021). **Ambidexterity and Entrepreneurship Studies: A Literature Review and Research Agenda**. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, vol. 17, no. 5–6, pp. 436–650
- [17] Hansen, E. G., Wicki, S., Schaltegger, S. (2019). **Structural Ambidexterity, Transition Processes, and Integration Trade-Offs: a Longitudinal Study of Failed Exploration**. *R&D Management*, 49(4), 484–508.
- [18] 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
- [19] Hill, S. A., Birkinshaw, J. (2014). **Ambidexterity and Survival in Corporate venture units**. *Journal of management*, 40(7), 1899–1931.
- [20] Huang, S., Cantwell, J. (2017). **FDI Location Choice: the Role of Locational Ambidexterity**. *Multinational Business Review*.

