



"Research Article"



10.30495/QJOPM.2021.1907501.2926

Presenting a Model for Organizational Ambidexterity in Tejarat Bank of Isfahan Using Combined Methods of Grounded Theory and Fuzzy Delphi

Masoud Vahedi¹, Hossein Panahian (Ph.D.)^{2*}, Hassan Ghodrati (Ph.D.)³,

Mohsen Rasolian (Ph.D.)⁴

(Receipt: 2020.12.09- Acceptance:2021.03.04)

Abstract

The purpose of this study was to design an organizational ambidexterity model in the branches of Tejarat Bank in Isfahan, identifying important indicators. The research method was a sequential combination of exploratory case study and survey. Grounded theory and Lisrel software were used to confirm the identified organizational ambidexterity model and test the hypotheses. Based on the initial findings of the grounded theory technique, 74 indicators remained after the initial screening and removal of duplicate and redundant codes. These indicators were introduced as the input data of fuzzy Delphi technique and finally 18 indicators were considered to continue the process and present the main and sub-themes. The organizational ambidexterity model and its identified importance for generalization to the whole complex were confirmed by the structural equation approach (exploratory factor analysis). Human resource indicators of the two-dimensional organizational model, which mainly refers to the organizational and individual cultures, show the influential role of the internal characteristics of individuals and organizations in the implementation of a new concept. Among strategic indicators the emphasis was on the existence of a flexible structure to implement dual power. In terms of social capital, a significant point was the high priority of the index of reviewing social processes and components in the total indicators of the ambidextrous organization. This means that in the early stages of implementing dual power, it is necessary to review the processes and equipment to discover exploitation and exploration opportunities, plan to pursue these opportunities simultaneously, and develop an ambidextrous model in different parts of the bank.

Keywords: ambidexterity, organization ambidexterity, Tejarat Bank

1.Ph.D. candidate, Department of Industrial Management, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran

2. Associate Professor, Department of Accounting and Management, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran.

*. Corresponding Author: h.panahian@iaukashan.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Accounting and Management, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran

4. Associate Professor, Department of Industrial Management, Kashan Branch, Islamic Azad University, Kashan, Iran



10.30495/QJOPM.2021.1907501.2920



ارائه مدلی جهت دوستوان سازی سازمان در بانک تجارت استان اصفهان با استفاده از روش تلفیقی گراند تئوری و دلفی فازی^۲

مسعود واحدی^۱، حسین پناهیان^{۲*}، حسن قدرتی^۳، محسن رسولیان^۴
(دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۲۲- پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴)

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدل دوستوانی سازمانی در مجموعه شعب بانک تجارت استان اصفهان و شناسایی شاخص‌های بااهمیت است. روش این تحقیق آمیخته متوالی اکتشافی از نوع موردی و پیمایش است. جهت تأیید مدل دوستوانی سازمانی شناسایی شده و آزمون فرضیه‌ها از رویکرد گراند تئوری و نرم‌افزار Listerl استفاده شد. بر اساس یافته‌های اولیه^۵ تکنیک گراند تئوری، تعداد ۷۴ شاخص پس از غربال اولیه و حذف کدهای تکراری و زائد باقی ماند. این شاخص‌ها به‌عنوان داده‌های ورودی تکنیک دلفی فازی معرفی شدند و نهایتاً ۱۸ شاخص جهت ادامه فرایند و ارائه تم‌های فرعی و اصلی در نظر گرفته شدند. مدل دوستوانی سازمانی و اهمیت آن شناسایی شده جهت تعمیم به کل مجتمع به‌وسیله رویکرد معادلات ساختاری (تحلیل عاملی از نوع اکتشاف) تأیید شد. شاخص‌های منابع انسانی مدل دوستوان سازمانی که عمدتاً به فرهنگ سازمانی و فردی اشاره دارد، نشان‌دهنده^۶ نقش تأثیرگذار درونیات افراد و سازمان در اجرای یک مفهوم جدید است. در شاخص‌های راهبردی هم بر وجود ساختاری منقطع جهت اجرای دوستوانی تأکید شده است. در بعد سرمایه اجتماعی نکته^۷ قابل توجه اولویت بالای شاخص بازنگری فرآیندها و مؤلفه‌های اجتماعی در مجموع شاخص‌های سازمان دوستوان است. این بدان معناست که در مراحل آغازین پیاده‌سازی دوستوانی بازنگری فرآیندها و تجهیزات جهت کشف فرصت‌های بهره‌برداری و اکتشاف، برنامه‌ریزی برای پیگیری همزمان این فرصت‌ها و تدوین الگوی دوستوانی در بخش‌های مختلف بانک امری ضروری است.

واژه‌های کلیدی: دوستوانی، دوستوانی سازمان، بانک تجارت.

1. grounded theory
2. fuzzy delphi

۳. دانشجوی دکتری گروه مدیریت صنعتی واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران
۴. دانشیار گروه حسابداری و مدیریت، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران.

*. نویسنده مسؤل: h.panahian@iaukashan.ac.ir

۵. استادیار گروه حسابداری و مدیریت، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران
۶. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد کاشان، دانشگاه آزاد اسلامی، کاشان، ایران

7. ambidexterity

مقدمه

امروزه تغییر شتابان فناوری؛ پیش‌بینی و واکنش سریع مطابق با نیازهای مشتریان را دشوار کرده، به طوری که شرکت‌های فعال در این محیط رقابتی باید همزمان با پیشرفت و توسعه مداوم محصولات، خدمات و فرآیندهای و با در نظر گرفتن وضعیت درونی و شرایط محیط بیرونی؛ نسبت به جستجوی دانش و خلق محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید اقدام کنند (آذر و همکاران، ۱۳۹۹).

بحران بهره‌وری در سازمان‌های بزرگ به‌ویژه سازمان‌هایی که در اقتصادهای دولتی زیست می‌کنند، مسأله‌ای نه‌چندان جدید است. علی‌رغم اینکه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌های بزرگ و عام‌المنفعه موجب افزایش تولید، درآمد و رفاه در سطح وسیع اجتماعی می‌شود، همچنان شاهد ضعف در کشف و ابداع راهکارهای نوین و عملیاتی - هم از سوی مدیران و دست‌اندرکاران صنایع بزرگ و هم از سوی پژوهشگران و نخبگان - جهت رفع این معضلات هستیم. صنعت بانکداری یکی از صنایع مادر و تأثیرگذار در صحنه^۱ اقتصاد کشور ایران است. پژوهش حاضر با هدف کنکاش در زمینه این صنعت بزرگ و نیل به مدلی عملیاتی جهت بهبود کارایی و اثربخشی تمام عناصر این صنعت و به‌صورت اختصاصی بانک تجارت آغاز شد. با توجه به پژوهش‌های پیشین و نیاز به رویکردی جدید برای حل مسائل مذکور، مفهوم دوستوانی به‌عنوان مفهومی که پیش‌از این کمتر به آن پرداخته شده انتخاب گشت. امید است استفاده از این مفهوم نسبتاً جدید، ما را به سمت مدلی جامع در زمینه^۲ سازمانی کارآمد و بهره‌ور رهنمون سازد.

از لحاظ افق زمانی، سازمان‌های دوستوان توانایی تمرکز بر مسؤولیت‌های فعلی (حال و آینده نزدیک) به‌خوبی تمرکز بر فرصت‌های آینده (بازارهای جدید و آینده بلندمدت) را دارا می‌باشند. (راموس و همکاران؛ ۲۰۱۲) این مفهوم در حال ورود به حوزه‌های فناوری، نوآوری، شبکه‌ها، راهبرد و... است. تا جایی که برخی دانشمندان برای تبیین دوستوانی سازمانی از مفاهیم دیگر حوزه‌ها بهره برده‌اند. البته مفهوم دوستوانی امروزه اکثراً ذیل دو عنوان اکتشاف و بهره‌برداری تعریف و طراحی می‌شود. تاکنون سه رویکرد نسبت به دستیابی به دوستوانی ارائه شده که دوستوانی متوالی، ساختاری و زمینه‌ای است اما اینکه چه موقع و چگونه سازمان‌ها به سمت دوستوانی حرکت می‌کنند هنوز کاملاً مشخص نیست و شایسته تحقیقات بسیار است. بنابراین ها و در راستای رفع خلأ^۳ تئوریک این زمینه^۴ سازمانی، مسأله^۵ پژوهش حاضر یافتن مؤلفه‌های یک سازمان دوستوان در بانک تجارت

1. organizational ambidexterity

2. Ramos et al

و ارائه^۴ آن در قالب یک مدل است. مؤلفه‌های یک سازمان دوسوتوان می‌تواند مانند ادبیات این حوزه مربوط به دو مقوله بهره‌برداری و اکتشاف باشد. بهره‌برداری در سازمان به معنای استفاده از دانش موجود برای اصلاح فرایندهای جاری است درحالی‌که اکتشاف به تولید دانش جدید در حوزه سازمان و عناصر سازمانی اشاره دارد (گونسل^۱ و همکاران، ۲۰۱۷). به زبان دیگر، بهره‌برداری در سازمان بر حفظ رابطه با کارکنان و مشتریان فعلی سازمان، استفاده از منابع موجود برای یافتن راه‌حل مسائل سازمانی و استفاده از فن‌آوری‌های موجود در سازمان تمرکز دارد. در حالی‌که اکتشاف در سازمان شامل جستجو برای کشف راه‌حل‌های مسائل مربوط به سازمان بر مبنای رویکردهای جدید و جستجوی روش‌های خلاقانه جهت برآوردن نیاز مشتریان است (پاتل^۲ و همکاران، ۲۰۱۲) شایان ذکر است محقق به ادبیات مختصر مربوط به سازمان دوگانه (مانند ناب/چابک یا کارا/پاسخگو) بسنده نکرده و مؤلفه‌های مورد نظر را در صنعت مذکور کلی‌تر و به شکل اکتشافی جستجو خواهد کرد. قدم دوم در مسیر این پژوهش سنجش رابطه^۵ بین مؤلفه‌های سازمان دوسوتوان مدل شده و تأثیر کلی آنها در عملکرد سازمانی است. این مسأله بدان دلیل اهمیت دارد که تاکنون در مورد ارتباط دوسوتوانی و عملکرد روابط متناقضی یافت شده است (جانی و همکاران، ۲۰۱۳).

با مطالعه وضعیت سازمان‌های بزرگ جهان درمی‌یابیم که در هزاره جدید، سازمان‌های خدماتی باید انعطاف‌پذیرتر، مشتری‌گراتر، کارآمدتر، پاسخ‌گوتر و از نظر هزینه، باصرفه‌تر و دارای ارزش‌افزوده بیشتری باشند تا عملکرد خود را بهینه کرده و بتوانند برای بقا و رشد در اقتصاد جهانی بجنگند. اگرچه فرض اصلی از تحقیقات دوسوتوانی نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های دوسوتوان می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند، اما روابط دوسوتوانی عملکرد همچنان مبهم- باقی مانده است. بعضی از محققان یک اثر سودمند از دوسوتوانی را یافته‌اند (سورجینی^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

سازمان‌ها برای بقای طولانی‌مدت، به انطباق هر دو نیاز دارند و باید منابع و توجه خود را بین این دو فعالیت تقسیم کنند (اوریلی و توشمان^۵، ۲۰۱۳). بر این اساس، ایجاد توازن بین اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها، در فضای کسب‌وکار امروز ضرورت اصلی به شمار می‌آید (بندریان، ۱۳۹۲). دوسوتوانی در ادبیات سازمانی، فعالیت مدیریتی را منعکس نمی‌کند، بلکه نشان‌دهنده توانایی مدیریتی است و به توانایی پالایش دانش موجود و همچنین ایجاد دانش جدید برای غلبه بر کمبود

-
1. Günsel
 2. patel et al
 3. Junni et al.
 4. Severgnini
 5. O'Reilly & Tushman

دانش اشاره دارد (تورنر، سوات و میلر؛ ۲۰۱۳). طی مهر و موم‌های اخیر (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۷). اگرچه صنعت خدمات به صنعت در حال رشد و محرک اقتصادی غالب تبدیل شده، تحقیقات کمی در صنعت خدمات متمرکز شده است. در پی بحران‌های مالی اخیر، بیشترین توجه بر عملکرد بانکها معطوف بوده (گریتز، درینسن و جمل، ۲۰۱۰) و در این میان بیشتر از همه بر این تمرکز شده که بانکها تا چه حد بر بهره‌برداری و اکتشاف تأکید کرده‌اند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳).

محدود بودن منابع مالی و امکانات بانکها به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه، نیاز به برنامه‌ریزی برای افزایش کارایی و بهره‌وری بانکها را بیش‌ازپیش ضروری کرده است. برقراری تعادل بین بهره‌برداری و اکتشاف از جمله عواملی است که به بهبود عملکرد سازمان و کسب مزیت رقابتی منجر می‌شود. فعالیت‌های اکتشاف برای دستیابی به اهداف بلندمدت و بهبود سازگاری با تغییرات محیطی سودمند هستند، در مقابل فعالیت‌های بهره‌برداری با موفقیت‌های کوتاه‌مدت ارتباط نزدیکی دارند. با وجود این، تمرکز صرف بر هر یک به بروز مشکلات مالی (در صورت تمرکز بر اکتشاف) و منسوخ شدن سازمان (در صورت تمرکز بر بهره‌برداری) منجر می‌شود (خدادادی و همکاران، ۱۳۹۷).

مطالعه جانسن و همکاران (۲۰۰۵) نیز بیانگر این است که دوستوانی تحت شرایط عدم اطمینان محیطی برای سازمان بسیار مفید است. مارس (۱۹۹۱) نیز بیان می‌کند که سازمان‌ها در برخی مواقع به دلیل تمرکز کمتر یا بیشتر بر دوستوانی با هزینه مواجه می‌شوند (اوریلی و توشمان، ۲۰۱۳) بر اساس پژوهش کائو و همکاران (۲۰۰۹)، دوستوانی با دو رویکرد قابل محاسبه است که در ادامه درباره آن به‌طور کامل بحث خواهد شد. در رویکرد نخست که مربوط به تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است و بعد تعادلی دوستوانی نیز نامیده می‌شود، قدر مطلق اختلاف اکتشاف و بهره‌برداری به‌عنوان نمره دوستوانی در نظر گرفته می‌شود. رویکرد دوم مربوط به ترکیب اندازه اکتشاف و بهره‌برداری است که بعد ترکیبی دوستوانی نیز نامیده می‌شود. در این رویکرد نمره دوستوانی برابر حاصل ضرب اکتشاف در بهره‌برداری است. به نظر می‌رسد این دو رویکرد مهم اندازه‌گیری در سطح بیان تئوریک باقی مانده و در تحقیقات استفاده نشده است. در این تحقیق هر دو رویکرد آزمون می‌شوند.

ماهیت متضاد این فعالیت‌ها ناشی از حقایق مختلف در مورد محدودیت‌های تخصیص منبع، اینرسی سازمانی و برایندهای سازمانی مطلوب است. تنش بین اکتشاف و بهره‌برداری مشابه با مسأله^۲ تصمیم‌گیری در مورد این است که آیا این باید برای آینده حفظ شود یا خیر. تحقیقات تجربی، شواهد محدود و ترکیبی در خصوص علل اکتشاف و بهره‌برداری ارائه کرده‌اند.

1. Turner & Swart & Maylor

با توجه به ضعف تحقیقات پیشین در حوزه دوستوانی و به‌ویژه دوستوانی سازمانی در «جهان و به‌ویژه ایران» از یک سو و اهمیت اقتصادی صنعت بانکی در ایران؛ ضرورت انجام پژوهش حاضر دوچندان می‌نماید.

رشد سرعت روزافزون تغییرات فن آورانانه از یک سو، و تغییر تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان‌ها، از سوی دیگر، باعث شده است که سازمان‌ها به‌شدت به دنبال کسب مزیت‌های رقابتی جدید برای برتری بر رقبا و تأمین بهتر نیاز مشتریان باشند. لذا، به نظر می‌رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان‌هایی که از سرعت و انعطاف‌پذیری بالایی در پاسخ محیط متغییر، ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی برخوردارند، راه‌حلی جدید و حیاتی است. از طرفی یک سازمان برای بقا، رشد، بهبود عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در این محیط رقابتی به قابلیت دوستوانی سازمانی نیاز دارد. موضوع دوستوانی سازمانی، بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید است (آذر و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین در محیط‌های پویای دوستوانی باید به افزایش عملکرد منجر شود؛ زیرا بدون سطح مناسبی از دوستوانی، سازمان پویا و تطبیق‌پذیر نخواهد بود. به‌طور مشابه جانسن و دیگران (۲۰۰۶) گزارش کردند که شواهد نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند در محیط‌ها با پویایی‌ها و پیچیدگی بالا به‌صورت موفقیت‌آمیزی به‌وسیله اکتشاف (گسترش محصولات و خدمات فعلی) و بهره‌برداری (حمایت کردن از بازارهای موجود) عمل کنند. اربلی و تاشمن (۲۰۱۳)، در یک فرا تحلیل بیان می‌کنند که دوستوانی سازمانی برای شرکت‌ها با تکنولوژی بالا و رقابت در بازارهای جدید تحت شرایط عدم اطمینان و پویایی‌های محیطی سودمند است و بر عملکرد آنها اثر مثبتی دارد. سیمسک^۱ و دیگران (۲۰۰۹)، به‌طور نظری استدلال کردند که تأثیر دوستوانی بر روی عملکرد در محیط‌های پویا در مقایسه با محیط‌های کمتر پویا، قوی‌تر است.

اما با مطالعه ادبیات، اولاً وسعت و تنوع تعاریف، مبانی و حوزه‌های درگیر با دوستوانی -که نشانگر ابهامات و نیاز به تلاش‌های علمی است- هویدا می‌شود. ثانیاً درمی‌یابیم که تحقیقات دوستوانی عمدتاً مربوط به مفهوم‌پردازی، الزامات مدیریتی برای پیاده‌سازی آن است و تعداد اندکی از آنها به مکانیسم‌های ایجاد سازمان‌های دوستوان اشاره کرده‌اند و ثالثاً مشاهده می‌شود که با وجود مطالعه دوستوانی در برخی حوزه‌های سازمانی، از کاربرد آن تا حد زیادی غفلت شده است (کریستال^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). با این اوصاف سؤال اصلی این پژوهش این است که مدلی جهت

1. Simsek
2. Kristal

دوستوان سازی سازمان در بانک تجارت استان اصفهان با استفاده از روش‌های تلفیقی دلفی فازی و رویکرد گراند تئوری به چه صورتی است؟

ابزار و روش

این تحقیق از نوع کیفی/کمی است. در بخش اصلی تحقیق که با هدف کشف مؤلفه‌های اثرگذار بر دوستوانی سازمانی انجام می‌شود، رویکرد کیفی راهگشاست. در پژوهش حاضر تعدادی از اعضای مرتبط با مسائل سازمانی در بانک تجارت به‌عنوان نمونه^۶ پاسخ‌دهنده به سؤالات مصاحبه انتخاب می‌شوند. از جمله مسائلی که جهت این تحقیق و سؤالات مصاحبه را تعیین می‌کند ادبیات مربوط به دوستوانی و عوامل مؤثر بر دوستوانی سازمانی است. بنابراین تحقیق حاضر از نوع کیفی، کاربردی و اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان ارشد بانک تجارت شعبه استان اصفهان است که از این بین ۱۴ نفر جهت انجام مراحل دلفی فازی و ۱۰۵ نفر از کارکنان جهت تحلیل عاملی تأییدی و گراند تئوری انتخاب شدند. مراحل انجام پژوهش در نمودار زیر آورده است:



نمودار ۱: فرآیند انجام پژوهش

Figure 1: Research Process

اجرای تکنیک گراند تئوری

حال می‌خواهیم به این سؤال پژوهش پاسخ دهیم که شاخص‌ها و مؤلفه‌های طراحی الگوی دوستوان سازی سازمان در بانک تجارت استان اصفهان چیست؟ تحلیل پاسخ‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه خبرگان به این سؤال جواب خواهد داد.

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آنها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف‌کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. شایان‌ذکر است که با ۱۴ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و استفاده از نرم‌افزار SPSS به این سؤال پاسخ داده می‌شود. در ادامه می‌توان سؤال‌های مصاحبه و چک‌لیست نتایج مصاحبه را در جداولی مجزا مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا و کدگذاری توسط پژوهشگر و یک نفر از متخصصین آمار در جدولی آورده شده است که این جدول، بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش است. همان‌طور که گفته شد در جدول (۱) سؤال‌های مصاحبه آورده شده است:

جدول ۱: سؤال‌های مصاحبه

Table 1: Interview Questions

سؤال	ردیف
از نظر شما به‌عنوان صاحب‌نظر در حوزه دوستوان سازی سازمان مهم‌ترین عوامل دوستوان سازی سازمان در بانک تجارت استان اصفهان در حال حاضر چیست؟ In your opinion, as an expert in the field of dual empowerment of the organization, what are the most important factors of dual empowerment of the organization in Tejarat Bank of Isfahan province at present?	1

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آنها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف‌کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. بنابراین، در گام اول لازم است تا واحدهای معنایی شناسایی شود که البته انتخاب واحدهای معنایی به تائید اساتید راهنما و مشاور رسیده است که در جدول زیر قابل‌رؤیت است.

جدول ۲: لیست کلیه شاخص‌های استخراج‌شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان
Table 2: List of all indicators extracted from semi-structured interview technique with experts

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	مفاهیم استخراجی اولیه Basic extraction concepts	کد مقوله Category code
I13, I9, I2, I1, I7	جذب نخبگان و متخصصان Attract elites and professionals	M1
I7, I1, I12	دقت بالا در انتخاب کارکنان High accuracy in selecting employees	M2
I9, I6, I5, I1, I4	انتخاب کارکنان بر مبنای تطابق با ارزشها و هنجارهای سازمان Selection of employees based on compliance with the values and norms of the organization	M3
I9, I2, I8, I6	سرمایه‌گذاری وسیع بر روی کارکنان Extensive investment in employees	M4
I12, I4, I2	توجه به استعدادیابی و جانشین پروری Pay attention to talent identification and succession breeding	M5
I10, I9, I1, I11, I3	آموزش محدود نیروهای اجرایی Limited training of executive forces	M6
I12, I6, I10, I7, I2	ارزیابی بر مبنای شایستگی‌های کلیدی و بازخوردهای توسعه‌ای برای افراد تحقیقاتی Evaluation based on key competencies and developmental feedback for researchers	M7
I11, I8, I1, I3, I5	استفاده از منابع متعدد جهت ارزیابی محققان Use multiple sources to evaluate researchers	M8
I3, I1, I5, I10, I12	ارزیابی نیروهای اجرایی مبتنی بر نظر سرپرست Evaluation of executive forces based on the opinion of the supervisor	M9
I2, I6, I15, I7	پرداخت به نیروهای تحقیقاتی بر مبنای تخصص و خلاقیت Pay to research forces based on expertise and creativity	M10
I4, I9, I10, I11, I5	پرداخت پاداش بر مبنای پیشرفت پروژه Pay rewards based on project progress	M11
I5, I1, I12	تأکید زیاد بر منافع کارکنان High emphasis on employee interests	M12
I11, I7, I10, I3, I9	مشارکت زیاد کارکنان در سازمان High employee participation in the organization	M13
I6, I3, I5, I12, I4	نظام تعهدی و حل مسائل از طریق مدیریت Accrual system and problem solving through management	M14
I10, I3, I2, I8, I7	وجود چهارچوب‌های غیر اتحادیه‌ای برای کارکنان تحقیقات Existence of non-union frameworks for research staff	M15
I11, I9, I5, I4, I10	غنی‌سازی شغل کارکنان تحقیقاتی Enrichment of research staff jobs	M16
I4, I8, I7, I6, I1	توسعه شغلی کارکنان تحقیقاتی Career development of research staff	M17

18, I10, I4, I11	گستره وسیع گروه‌های پروژه در حوزه تحقیقات Wide range of project groups in the field of research	M18
11, I2, I11, I7, I10	وجود گروه‌های حل مسأله در حوزه تحقیقات Existence of problem solving groups in the field of research	M19
18, I7, I11, I18	مشارکت زیاد کارکنان حوزه تحقیقات در سازمان High participation of research staff in the organization	M20
I6, I3, I9, I2, I7	ظهور شبکه‌های یکپارچه Advent of integrated networks	M21
11, I9, I3	حمایت از ایده‌های جدید Support for new ideas	M22
I5, I7, I9	ثبات مدیریت Management stability	M23
I2, I3, I4, I12, I8	وابستگی کارکنان به یکدیگر Dependence of personnel on each other	M24
I10, I1, I12, I14	ترویج ارتباطات بلندمدت Promote long-term communication	M25
I9, I7, I8, I5	انتقال سرمایه اجتماعی به نسل‌های بعد Transfer of social capital to the next generations	M26
I10, I7, I8, I9	ارتباط با شبکه‌های بیرونی Communication with external networks	M27
I10, I5, I1, I9	باز بودن مدیران در تعاملات بیرونی کارکنان Openness of managers in external interactions of employees	M28
11, I7, I3, I5	دسترسی به منابع مالی Access to financial resources	M29
I9, I2, I3	دسترسی به منابع انسانی Access to human resources	M30
I3, I2, I1, I5, I8	دسترسی به منابع سرمایه سازمانی Access to organizational capital resources	M31
I8, I12, I7, I10	دسترسی به اطلاعات بیشتر Access to more information	M32
I10, I3, I11, I9, I4	ارتباط نزدیک کارکنان Close communication of employees	M33
I7, I9, I5, I11	نام سازمان از منظر بیرونی The name of the organization from an external perspective	M34
I3, I9, I10, I6	اشتراک دانش Knowledge sharing	M35
I9, I8, I7, I4, I2	توسعه قابلیت‌های متمایز سازمانی Development of distinct organizational capabilities	M36
I2, I11, I4, I3	اثربخشی تیم مدیران ارشد The effectiveness of the senior management team	M37
I8, I2, I10, I7, I5	جریان اطلاعات Information flow	M38

I4, I7, I12, I10	هویت فردی کارکنان Individual identity of employees	M39
I5, I3, I9, I12, I7	هویت اجتماعی سازمان Organizational social identity	M40
I3, I6, I10, I11	نام سازمان name of organization	M41
I12, I6, I5, I4, I1	تاریخچه سازمان Organization History	M42
I10, I14, I2	افزایش حس تعلق Increase the sense of belonging	M43
I9, I5, I4, I3, I11	پیگیری از ارزش‌های مشترک Pursuing common values	M44
I10, I4, I12, I3	احترام Respect	M45
I8, I7, I2	پاسخگویی responsiveness	M46
I4, I8, I1, I3, I7	فروتنی Humility	M47
I5, I8, I10, I7, I3	واقع‌گرایی عملیاتی Operational realism	M48
I9, I8, I1, I3, I2	همسویی استراتژیک تصمیمات Strategic alignment of decisions	M49
I4, I1, I3, I12, I5	ادراک مکاری جمعی Collective cunning perception	M50
I4, I5, I1, I6	رفتار مشارکتی Participatory behavior	M51
I12, I8, I10, I8	حفظ ارزش‌ها Preserving values	M52
I9, I2, I4	حفظ چشم‌انداز Maintain perspective	M53
I5, I2, I8, I11, I6	حفظ طرز فکر دانشی سازمان Maintain the knowledge mindset of the organization	M54
I4, I3, I10, I1	قوه ابتکار و خلاقیت The power of initiative and creativity	M55
I11, I1, I12, I8, I10	توانایی در خود انگیزاندگی Ability in self-motivation	M56
I5, I8, I3, I2	تفکر جانبی Lateral thinking	M57
I7, I8, I4, I6, I2	جرات/ نفوذ Dare / influence	M58
I3, I10, I2, I11	باز بودن و... ... Being open and	M59
I1, I2, I11, I7, I15	مهارت‌های مربی‌گری Coaching skills	M60

I9, I7, I6, I1	همدلی Sympathy	M61
I12, I3, I9, I2, I4	انگیزش Motivation	M62
I4, I10, I3	توانایی رهبری Leadership ability	M63
I9, I7, I5	قابلیت تعارض و توافق و ... Ability to conflict and agreement and ...	M64
I7, I3, I10, I12, I10	تعهد مدیران Commitment of managers	M65
I4, I1, I3, I5	ابتکارات مدیریتی Management initiatives	M66
I2, I5, I1, I8	ایجاد فرهنگ‌سازمانی دوسوتوان Creating an ambiguous organizational culture	M67
I12, I8, I2, I4	سیستم‌های مبهم کنترلی Ambiguous control systems	M68
I7, I5, I1, I8	روال و قوانین سازمانی و ... Organizational procedures and rules and ...	M69
I6, I8, I4, I10	توانایی انتزاع Ability to abstract	M70
I5, I8, I10, I7	مهارت‌های اعتدال و میانجی‌گری Moderation and mediation skills	M71
I8, I1, I3, I2	مهارت‌های تحلیلی Analytical skills	M72
I1, I5, I14, I5	ادغام نظرات Merge comments	M73
I12, I5, I1, I7	شناخت متناقض و ... Contradictory recognition and ...	M74

تحلیل دلفی فاز۱:

تحلیل دلفی فاز۱ تم‌زمینه‌های مدیریت منابع انسانی

مطابق جدول فوق ملاحظه می‌گردد اغلب شاخص‌ها امتیاز مناسب را کسب کرده‌اند و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

تحلیل دلفی فازی تم زمینه‌های شایستگی‌های راهبردی

جدول ۵: ارزش هر سازه

Table 5: Value of each structure

ITEM	1			2			3			4			5			6			7			8		
JUMLAH SETIAP UNSUR	0.56	0.70	0.086	0.221	0.227	0.027	0.036	0.336	0.036	0.527	0.221	0.027	0.518	0.710	0.098	0.536	0.736	0.056	0.036	0.736	0.036	0.527	0.221	0.027
FUZZY EVALUATION	0.736			0.727			0.736			0.727			0.718			0.736			0.736			0.727		
ITEM	9			10			11			12			13			14			15			16		
JUMLAH SETIAP UNSUR	0.10	0.70	0.056	0.336	0.736	0.536	0.736	0.736	0.036	0.703	0.703	0.036	0.527	0.721	0.027	0.436	0.736	0.056	0.727	0.727	0.027	0.027	0.536	0.036
FUZZY EVALUATION	0.718			0.736			0.736			0.743			0.727			0.736			0.727			0.736		
ITEM	17			18			19			20														
JUMLAH SETIAP UNSUR	0.300	0.700	0.000	0.333	0.755	0.033	0.527	0.700	0.033	0.155	0.200	0.000												
FUZZY EVALUATION	0.700									0.755														

مطابق جدول فوق ملاحظه می‌گردد اغلب شاخص‌ها امتیاز مناسب را کسب کرده‌اند و مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

تحلیل عاملی اکتشافی سؤالات پرسشنامه مدیریت منابع انسانی

جدول ۶: ماتریس عوامل چرخش یافته با روش تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش واریماکس با نرمال‌سازی کیسر مدیریت منابع انسانی

Table 6: Matrix of rotated factors with principal component analysis method and varimax rotation method with normalization of human resource management

اشتراک استخراجی Extractive subscription	عامل ششم Sixth factor	عامل پنجم Fifth factor	عامل چهارم Fourth factor	عامل سوم Third factor	عامل دوم Second factor	عامل اول first factor	سؤالات Questions
	کار گروهی Teamwork	طراحی شغل Job design	چهار خدمت Service compensation	مدیریت عملکرد performance management	آموزش و توسعه Education and development	جذب و استخدام Recruitment and employment	
0.802	0.038	0.152	0.229	0.086	0.180	0.827	جذب نخبگان و متخصصان Attract elites and professionals
0.726	0.154	0.226	0.136	0.078	0.207	0.764	دقت بالا در انتخاب پژوهشگر High accuracy in selecting the researcher
0.680	0.512	0.135	0.186	0.249	0.079	0.544	انتخاب کارکنان بر مبنای تطابق با ارزشها و هنجارهای سازمان Selection of employees based on compliance with the values and norms of organization
0.769	0.313	0.053	0.032	0.260	0.412	0.656	سرمایه‌گذاری وسیع بر روی پژوهشگران Extensive investment in researchers
0.751	0.036	0.184	0.190	0.181	0.743	0.309	توجه به استعدادیابی و جانشین پروری Pay attention to talent identification and succession breeding
0.678	0.067	0.057	0.193	0.132	0.588	0.520	آموزش محدود نیروهای اجرایی Limited training of executive forces

0.688	-0.030	0.063	0.391	0.368	0.538	0.326	ارزیابی بر مبنای شایستگی‌های کلیدی و بازخوردهای توسعه‌ای برای افراد تحقیقاتی Evaluation based on key competencies and developmental feedback for researchers
0.720	0.014	0.029	0.194	0.757	0.190	0.269	استفاده از منابع متعدد جهت ارزیابی محققان Use multiple sources to evaluate researchers
0.619	0.191	0.019	0.123	0.611	0.359	0.254	ارزیابی نیروهای اجرایی مبتنی بر نظر سرپرست Evaluation of executive forces based on the opinion of supervisor
0.670	0.057	0.201	0.490	0.463	0.332	0.249	پرداخت به نیروهای تحقیقاتی بر مبنای تخصص و خلاقیت Pay to research forces based on expertise and creativity
0.633	0.078	0.252	0.486	0.293	0.423	0.249	پرداخت پاداش بر مبنای پیشرفت پروژه Pay rewards based on project progress
0.659	0.097	-0.013	0.657	0.343	0.246	0.199	تأکید زیاد بر منافع کارکنان High emphasis on employee interests
0.732	0.039	0.297	0.620	0.494	-0.055	0.110	مشارکت زیاد کارکنان در سازمان High employee participation in organization
0.704	0.063	0.098	0.810	0.119	0.113	0.087	نظام تعهدی و حل مسائل از طریق مدیریت Accrual system and problem solving through management
0.737	0.175	0.698	0.031	0.099	0.127	0.437	وجود چهارچوب‌های غیر اتحادیه‌ای برای کارکنان تحقیقات Existence of non-union frameworks for research staff
0.850	0.037	0.882	0.112	0.031	0.238	0.031	غنی سازی شغل کارکنان تحقیقاتی Enrichment of research staff jobs
0.693	0.175	0.582	0.193	0.151	0.326	0.398	توسعه شغلی کارکنان تحقیقاتی Career development of research staff
0.790	0.635	0.285	0.149	-0.133	-0.187	0.480	گستره وسیع گروه‌های پروژه در حوزه تحقیقات Wide range of project groups in field of research

0.786	0.843	0.119	0.062	0.097	0.169	0.141	وجود گروه‌های حل مسأله در حوزه تحقیقات Existence of problem solving groups in field of research
0.686	0.463	0.612	0.081	0.288	0.074	0.043	مشارکت زیاد کارکنان حوزه تحقیقات در سازمان High participation of research staff in organization

باتوجه به جدول فوق، مقدار اشتراک استخراجی برای تمام سؤالات بیشتر از (۰/۵) است و هیچ سؤالی از پرسشنامه لازم نیست که کنار گذاشته شود. با توجه به جدول، شش عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک استخراج شده‌اند که تمام سؤالات مربوط به این متغیر در این شش عامل جای گرفته‌اند. همچنین با توجه به بارهای عاملی سؤالات؛ هریک از سؤالات بیشترین بار عاملی را در همان عاملی که از پیش تعیین شده بود، دارا هستند. پس هر سؤال دقیقاً همان عاملی را اندازه‌گیری می‌کند که برای آن طراحی شده‌است، بنابراین سؤالات پرسشنامه از روایی لازم برخوردار است.

تحلیل عاملی اکتشافی سؤالات پرسشنامه سرمایه اجتماعی

جدول ۷: ماتریس عوامل چرخش یافته با روش تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش واریماکس با

نرمال‌سازی کیسیر سرمایه اجتماعی

Table 7: Rotating factor matrix with principal component analysis method and varimax rotation method with social capital fraction normalization

اشتراک استخراجی Extractive subscription	عامل هشتم Eighth factor	عامل هفتم Seventh factor	عامل ششم Sixth factor	عامل پنجم Fifth factor	عامل چهارم Fourth factor	عامل سوم Third factor	عامل دوم Second factor	عامل اول first factor	سؤالات Questions
	زبان مشترک common language	چشم انداز vision	ارزش Value	هویت Identity	اعتماد the trust	ساختار/قابلیت انتقال شبکه‌ای Network structure / portability	روابط سست Loose relationships	هسته‌های قوی Strong cores	
0.761	0.096	0.082	-0.038	0.119	0.121	0.108	0.08	0.834	ظهور شبکه‌های یکپارچه Advent of integrated networks
0.708	0.085	0.058	0.205	0.121	0.243	0.075	-0.003	0.744	حمایت از ایده‌های جدید Support for new ideas
0.653	0.055	0.502	0.031	0.056	0.139	0.252	0.130	0.543	ثبات مدیریت Management stability

0.708	0.340	0.211	-0.074	.115	0.041	0.358	0.442	0.453	وابستگی پرسنل به یکدیگر Dependence of personnel on each other
0.662	0.152	-0.045	-0.102	0.325	0.157	0.296	0.385	0.511	ترویج ارتباطات بلندمدت Promote long-term communication
0.648	0.215	-0.037	0.052	0.253	0.126	0.258	0.578	0.344	انتقال سرمایه اجتماعی به نسلهای بعد Transfer of social capital to the next generations
0.677	0.068	-0.031	0.108	0.330	0.083	0.389	0.484	0.398	ارتباط با شبکه‌های بیرونی Communication with external networks
0.735	-0.012	0.023	0.149	0.075	0.140	0.297	0.723	0.276	باز بودن مدیران در تعاملات بیرونی کارکنان Openness of managers in external interactions of employees
0.691	-0.301	0.174	0.179	0.420	-0.029	0.462	0.292	0.250	دسترسی به منابع مالی Access to financial resources
0.694	0.149	0.040	0.193	0.140	0.184	0.595	0.308	0.360	دسترسی به منابع انسانی Access to human resources
0.624	0.011	0.083	0.196	0.322	0.116	0.554	0.297	0.260	دسترسی به منابع سرمایه سازمانی Access to organizational capital resources
0.684	0.170	0.018	0.155	0.131	-0.005	0.662	0.261	0.329	دسترسی به اطلاعات بیشتر Access to more information
0.749	-0.024	0.003	-0.011	0.117	0.630	0.465	0.344	0.058	ارتباط نزدیک کارکنان Close communication of employees
0.679	0.125	0.102	0.182	0.050	0.754	0.188	0.038	0.109	نام سازمان از منظر بیرونی The name of the organization from an external perspective
0.741	-0.252	0.241	-0.029	0.317	0.638	0.206	0.155	0.210	اشتراک دانش Knowledge sharing
0.733	-0.007	0.213	-0.063	-0.092	0.642	-0.164	0.311	0.373	توسعه قابلیت‌های متمایز سازمانی Development of distinct organizational capabilities

0.613	-0.004	0.244	0.239	0.244	-0.488	0.053	0.281	0.355	اثربخشی تیم مدیران ارشد The effectiveness of the senior management team
0.667	-0.103	0.474	0.164	0.169	۵۵٪	-0.112	0.224	-0.016	جریان اطلاعات Information flow
0.697	0.110	0.134	0.206	0.757	0.059	0.094	0.118	0.159	هویت فردی کارکنان Individual identity of employees
0.606	0.159	-0.069	0.080	0.558	0.357	0.144	2.274	0.186	هویت اجتماعی سازمان Organizational social identity
0.697	0.077	0.254	-0.117	0.404	0.314	0.432	0.363	0.181	نام سازمان name of organization
0.677	-0.037	0.129	0.008	0.689	0.218	0.312	0.140	0.141	تاریخچه سازمان Organization History
0.662	0.065	-0.088	0.068	0.566	0.258	0.113	0.457	0.191	افزایش حس تعلق Increase the sense of belonging
0.564	0.141	0.178	0.661	0.036	-0.001	0.255	-0.067	0.067	پیگیری از ارزشهای مشترک Pursuing common values
0.731	-0.179	0.178	0.479	0.445	0.369	-0.006	0.122	0.298	احترام Respect
0.577	-0.019	0.254	0.520	0.432	0.051	0.031	0.203	-0.100	پاسخگویی responsiveness
0.670	0.102	0.313	0.627	0.169	0.282	0.206	0.111	0.080	فروتنی Humility
0.799	-0.004	0.170	0.777	0.110	0.092	0.166	0.206	0.276	واقع‌گرایی عملیاتی Operational realism
0.709	-0.151	0.549	0.411	0.134	0.160	0.306	0.118	0.254	همسویی استراتژیک تصمیمات Strategic alignment of decisions
0.583	0.120	0.685	0.194	-0.047	-0.054	0.188	0.139	-0.032	ادراک مکاری جمعی Collective cunning perception
0.541	-0.147	0.500	0.383	0.108	0.348	0.138	0.369	0.273	رفتار مشارکتی Participatory behavior
-0.655	0.658	0.127	0.120	0.312	-0.031	-0.059	0.119	0.274	حفظ ارزش‌ها Preserving values
0.715	0.557	-0.080	0.096	0.200	0.555	0.116	0.100	0.133	حفظ چشم‌انداز Maintain perspective
0.745	0.751	0.158	0.331	-0.004	0.078	0.124	0.017	0.156	حفظ طرز فکر دانشی سازمان Maintain the knowledge mindset of the organization

با توجه به جدول فوق، مقدار اشتراک استخراجی برای تمام سؤالات بیشتر از (۰/۵) است و هیچ سؤالی از پرسشنامه لازم نیست که کنار گذاشته شود. با توجه به جدول، هشت عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک استخراج شده‌اند که تمام سؤالات مربوط به این متغیر در این هشت عامل جای گرفته‌اند. همچنین با توجه به بارهای عاملی سؤالات؛ هریک از سؤالات بیشترین بار عاملی را در همان عاملی که از پیش تعیین شده بود، دارا هستند. پس هر سؤال دقیقاً همان عاملی را اندازه‌گیری می‌کند که برای آن طراحی شده‌است، بنابراین سؤالات پرسشنامه از روایی لازم برخوردار است.

تحلیل عاملی اکتشافی سؤالات پرسشنامه شایستگی‌های راهبردی

جدول ۸: ماتریس عوامل چرخش یافته با روش تحلیل مؤلفه اصلی و روش چرخش واریماکس با نرمال‌سازی کیسر شایستگی‌های راهبردی

Table 8: Rotating factor matrix with principal component analysis method and varimax rotation method with Kaiser normalization of strategic competencies

اشتراک استخراجی Extractive subscription	عامل چهارم Fourth factor	عامل سوم Third factor	عامل دوم Second factor	عامل اول first factor	سؤالات Questions
	حرفه‌ای professional	مدیریتی Managerial	اجتماعی social	فردی Individual	
0.779	0.123	0.082	0.196	0.848	قوه ابتکار و خلاقیت The power of initiative and creativity
0.686	0.264	0.050	0.203	0.757	توانایی در خود انگیزانندگی Ability in self-motivation
0.548	0.433	0.237	0.140	0.534	تفکر جانبی Lateral thinking
0.580	0.194	0.405	0.207	0.579	جرات / نفوذ Dare / influence
0.544	0.108	0.378	0.427	0.455	باز بودن و... ... Being open and
0.604	0.058	0.267	0.638	0.350	مهارت‌های مربی‌گری Coaching skills
0.681	0.019	0.421	0.583	0.403	همدلی Sympathy
0.684	0.050	0.265	0.757	0.195	انگیزش Motivation
0.557	0.161	0.217	0.616	0.322	توانایی رهبری Leadership ability

0.656	0.156	0.423	0.590	0.324	قابلیت تعارض و توافق و... ... Ability to conflict and agreement and
0.605	0.239	0.487	0.308	0.464	تعهد مدیران Commitment of managers
0.643	0.042	0.694	0.263	0.300	ابتکارات مدیریتی Management initiatives
0.655	0.213	0.750	0.181	0.119	ایجاد فرهنگ سازمانی دوستوان Creating an ambiguous organizational culture
0.661	0.115	0.792	0.081	0.114	سیستم‌های مبهم کنترلی Ambiguous control systems
0.627	0.215	0.640	0.407	0.076	روال و قوانین سازمانی و... ... Organizational procedures and rules and
0.573	0.661	0.084	-0.050	0.355	توانایی انتزاع Ability to abstract
0.620	0.545	0.181	0.365	0.396	مهارت‌های اعتدال و میانجی‌گری Moderation and mediation skills
0.773	0.545	-0.093	0.667	-0.150	مهارت‌های تحلیلی Analytical skills
0.598	0.656	0.072	0.216	0.122	ادغام نظرات Merge comments
0.684	0.758	0.305	0.025	0.120	شناخت متناقض و... ... Contradictory recognition and

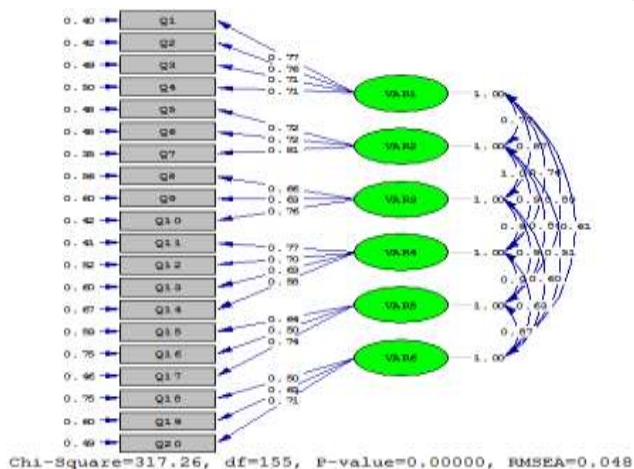
باتوجه به جدول فوق، مقدار اشتراک استخراجی برای تمام سؤالات بیشتر از (۰/۵) است و هیچ سؤالی از پرسشنامه لازم نیست که کنار گذاشته شود. با توجه به جدول، چهار عامل با مقدار ویژه بالاتر از یک استخراج شده‌اند که تمام سؤالات مربوط به این متغیر در این چهار عامل جای گرفته‌اند. همچنین با توجه به بارهای عاملی سؤالات؛ هر یک از سؤالات بیشترین بار عاملی را در همان عاملی که از پیش تعیین شده بود، دارا هستند. پس هر سؤال دقیقاً همان عاملی را اندازه‌گیری می‌کند که برای آن طراحی شده‌است، بنابراین سؤالات پرسشنامه از روایی لازم برخوردار است.

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق

در تجزیه تحلیل استنباطی، پیش از آزمون فرضیه‌ها می‌بایست با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه را مورد آزمون قرار دهیم. آزمون برازندگی در تحلیل تأییدی و مسیر، شاخص RMSEA یا جذر برآورد واریانس خطای تقریب کمتر از هشت درصد شاخص $\frac{x^2}{df}$ کمتر از سه و (GFH, CFL, IFI, NNFI) بالاتر از ۰.۹۰ درصد است. مقدار (T-Value) ضرایب معنی‌داری هر متغیر نیز بزرگتر از ۲ و کوچکتر از ۲- باشد، مدل از برازش خوبی برخوردار است یا به عبارتی تقریبی معقولی از جامعه برخوردار است.

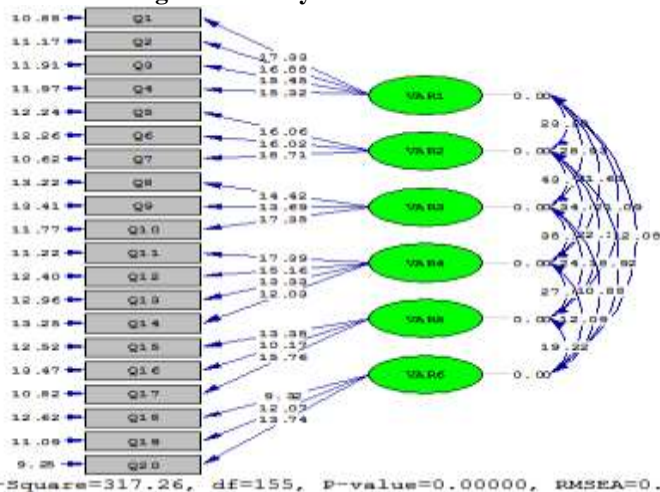
مدل اندازه‌گیری مدیریت منابع انسانی

نمودارهایی که در بخش زیر آورده‌ایم مدل ابعاد مدیریت منابع انسانی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



نمودار ۲: مدل اندازه‌گیری ابعاد مدیریت منابع انسانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد

Figure 2: Model for measuring the dimensions of human resource management using factor analysis in standard mode

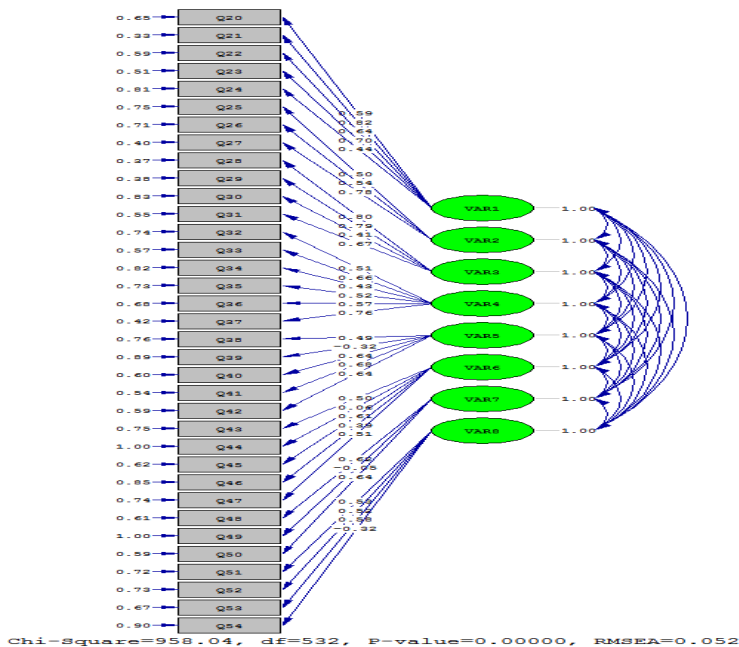


نمودار ۳: مدل اندازه‌گیری ابعاد مدیریت منابع انسانی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری

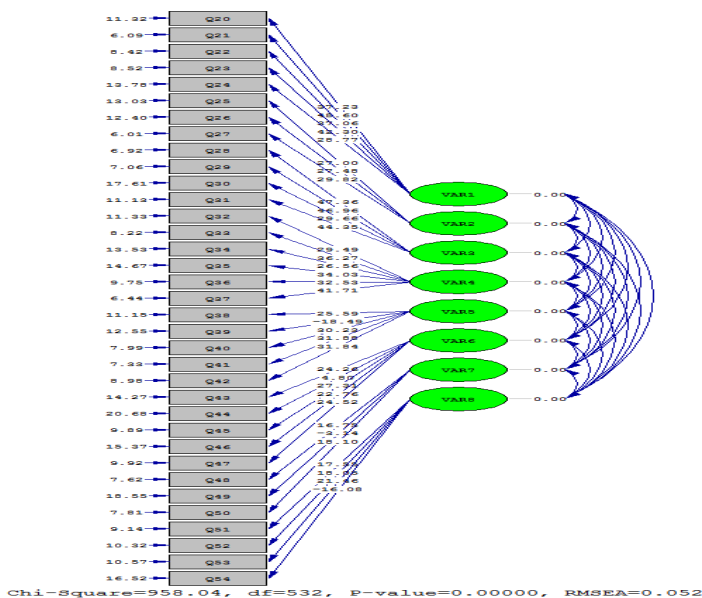
Figure 3: Model for measuring the dimensions of human resource management using factor analysis in a significant way

مدل اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی

نمودارهایی که در بخش زیر آورده‌ایم مدل ابعاد سرمایه اجتماعی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



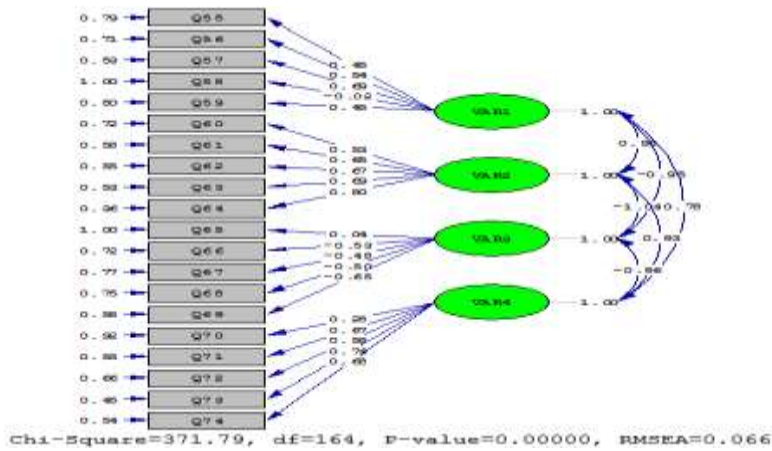
نمودار ۴: مدل اندازه‌گیری ابعاد سرمایه اجتماعی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد
Figure 4: Model for measuring the dimensions of social capital using factor analysis in standard mode



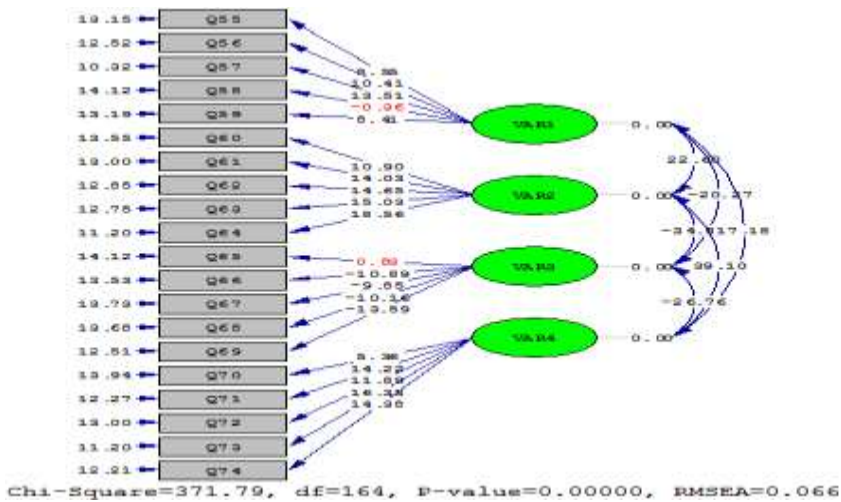
نمودار ۵: مدل اندازه‌گیری ابعاد سرمایه اجتماعی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری
Figure 5: Model for measuring the dimensions of social capital using factor analysis in a significant way

مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های راهبردی

نمودارهایی که در بخش زیر آورده‌ایم مدل ابعاد شایستگی‌های راهبردی در حالت استاندارد و معناداری را نشان می‌دهد. همان‌طور که این نمودارها نشان می‌دهد، عضویت کلیه عوامل بررسی شده در این متغیر تأیید شده است.



نمودار ۶: مدل اندازه‌گیری ابعاد شایستگی‌های راهبردی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت استاندارد
 Figure 6: Model for measuring the dimensions of strategic competencies using factor analysis in standard mode



نمودار ۷: مدل اندازه‌گیری ابعاد شایستگی‌های راهبردی با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی‌داری
 Figure 7: Model for measuring the dimensions of strategic competencies using factor analysis in a significant way

برازش مدل کلی

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود،

برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

جدول ۹: معیار GOF

Table 9: GOF criteria

	Communality	R Square
سرمایه اجتماعی Social capital	0.636897	0.991617
شایستگی راهبردی Strategic competence	0.735139	
مدیریت منابع انسانی Human resources management	0.598467	0.913959

در نتیجه $\overline{\text{communalities}}$ برابر است با ۰/۸۰. با توجه به مقادیر R^2 که در جدول بالا آمده در نتیجه $\overline{R^2}$ برابر است با: ۰/۴۸
بدین ترتیب مقدار GOF محاسبه شده به شرح زیر است:

$$GOF = \sqrt{0.48 \times 0.80} = 0.62$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۶۲ نشان از برازش قوی مدل دارد.
مدل نهایی پژوهش:

مدل نهایی این پژوهش که ادامه مراحل بر روی آن انجام خواهد شد در جدول ذیل آورده شده

است:

جدول ۱۰: مدل نهایی پژوهش

Table 10: Final research model

	شاخص‌ها Indicators	سازه‌ها Structures
مدل نهایی پژوهش	جذب و استخدام Recruitment and employment	جذب نخبگان و متخصصان Attract elites and professionals
		دقت بالا در انتخاب پژوهشگر High accuracy in selecting the researcher

		انتخاب کارکنان بر مبنای تطابق با ارزشها و هنجارهای سازمان Selection of employees based on compliance with the values and norms of the organization
		سرمایه‌گذاری وسیع بر روی پژوهشگران Extensive investment in researchers
آموزش و توسعه Education and development		توجه به استعدادیابی و جانشین پروری Pay attention to talent identification and succession breeding
		آموزش محدود نیروهای اجرایی Limited training of executive forces
		ارزیابی بر مبنای شایستگی‌های کلیدی و بازخوردهای توسعه‌ای برای افراد تحقیقاتی Evaluation based on key competencies and developmental feedback for researchers
مدیریت عملکرد performance management		استفاده از منابع متعدد جهت ارزیابی محققان Use multiple sources to evaluate researchers
		ارزیابی نیروهای اجرایی مبتنی بر نظر سرپرست Evaluation of executive forces based on the opinion of the supervisor
		پرداخت به نیروهای تحقیقاتی بر مبنای تخصص و خلاقیت Pay to research forces based on expertise and creativity
جبران خدمات Service compensation		پرداخت پاداش بر مبنای پیشرفت پروژه Pay rewards based on project progress
		تأکید زیاد بر منافع کارکنان High emphasis on employee interests
		مشارکت زیاد کارکنان در سازمان High employee participation in the organization
		نظام تعهدی و حل مسائل از طریق مدیریت Accrual system and problem solving through management
طراحی شغل Job design		وجود چهارچوب‌های غیراتحادی‌های برای کارکنان تحقیقات Existence of non-union frameworks for research staff
		غنی‌سازی شغل کارکنان تحقیقاتی Enrichment of research staff jobs
		توسعه شغلی کارکنان تحقیقاتی Career development of research staff
کارگروهی Teamwork		گستره وسیع گروه‌های پروژه در حوزه تحقیقات Wide range of project groups in the field of research
		وجود گروه‌های حل مسأله در حوزه تحقیقات Existence of problem solving groups in the field of research
		تعیین نقش‌های متنوع کارکنان در گروه Determine the diverse roles of employees in the group

		<p>مشارکت زیاد کارکنان حوزه تحقیقات در سازمان</p> <p>High participation of research staff in the organization</p>
<p>سرمایه اجتماعی</p> <p>Social capital</p>	<p>هسته های قوی</p> <p>Strong cores</p>	<p>ظهور شبکه های یکپارچه</p> <p>Advent of integrated networks</p>
		<p>حمایت از ایده های جدید</p> <p>Support for new ideas</p>
		<p>ثبات مدیریت</p> <p>Management stability</p>
		<p>وابستگی کارکنان به یکدیگر</p> <p>Dependence of personnel on each other</p>
		<p>ترویج ارتباطات بلندمدت</p> <p>Promote long-term communication</p>
	<p>روابط سست</p> <p>Loose relationships</p>	<p>انتقال سرمایه اجتماعی به نسل های بعد</p> <p>Transfer of social capital to the next generations</p>
		<p>ارتباط با شبکه های بیرونی</p> <p>Communication with external networks</p>
		<p>باز بودن مدیران در تعاملات بیرونی کارکنان</p> <p>Openness of managers in external interactions of employees</p>
	<p>ساختار/قابلیت انتقال شبکه ای</p> <p>Network structure / transferability</p>	<p>دسترسی به منابع مالی</p> <p>Access to financial resources</p>
		<p>دسترسی به منابع انسانی</p> <p>Access to human resources</p>
		<p>دسترسی به منابع سرمایه سازمانی</p> <p>Access to organizational capital resources</p>
		<p>دسترسی به اطلاعات بیشتر</p> <p>Access to more information</p>
	<p>اعتماد</p> <p>the trust</p>	<p>ارتباط نزدیک کارکنان</p> <p>Close communication of employees</p>
		<p>نام سازمان از منظر بیرونی</p> <p>The name of the organization from an external perspective</p>
		<p>اشتراک دانش</p> <p>Knowledge sharing</p>
		<p>توسعه قابلیت های متمایز سازمانی</p> <p>Development of distinct organizational capabilities</p>
		<p>اثربخشی تیم مدیران ارشد</p> <p>The effectiveness of the senior management team</p>
		<p>جریان اطلاعات</p> <p>Information flow</p>
<p>هویت</p> <p>Identity</p>	<p>هویت فردی کارکنان</p> <p>Individual identity of employees</p>	

		هویت اجتماعی سازمان Organizational social identity
		نام سازمان name of organization
		تاریخچه سازمان Organization History
		افزایش حس تعلق Increase the sense of belonging
	ارزش‌ها Values	پیشگیری از ارزش‌های مشترک Pursuing common values
		احترام Respect
		پاسخگویی responsiveness
		فروتنی Humility
		واقع‌گرایی عملیاتی Operational realism
	چشم‌انداز vision	همسویی استراتژیک تصمیمات Strategic alignment of decisions
		ادراک مکاری جمعی Collective cunning perception
		رفتار مشارکتی Participatory behavior
	زبان مشترک common language	حفظ ارزش‌ها Preserving values
		حفظ چشم‌انداز Maintain perspective
		حفظ طرز فکر دانشی سازمان Maintain the knowledge mindset of the organization
شایستگی‌های راهبردی Strategic	صلاحیت فردی Individual competence	قوه ابتکار و خلاقیت The power of initiative and creativity
		توانایی در خود انگیزانندگی Ability in self-motivation
		تفکر جانبی Lateral thinking
		جرات/ نفوذ Dare / influence
		باز بودن و... ... Being open and

	صلاحیت اجتماعی Social competence	مهارت‌های مربی‌گری Coaching skills
		همدلی Sympathy
		انگیزش Motivation
		توانایی رهبری Leadership ability
		قابلیت تعارض و توافق و Ability to conflict and agreement and
	صلاحیت مدیریتی سازمانی Organizational managerial competence	تعهد مدیران Commitment of managers
		ابتکارات مدیریتی Management initiatives
		ایجاد فرهنگ سازمانی دوستوان Creating an ambiguous organizational culture
		سیستم‌های مبهم کنترلی Ambiguous control systems
		روال و قوانین سازمانی و Organizational procedures and rules and
	صلاحیت حرفه‌ای Professional competence	توانایی انتزاع Ability to abstract
		مهارت‌های اعتدال و میانجی‌گری Moderation and mediation skills
		مهارت‌های تحلیلی Analytical skills
		ادغام نظرات Merge comments
		شناخت متناقض و Contradictory recognition and

بحث و نتیجه‌گیری

وجود عدم قطعیت‌ها و افزایش عوامل تأثیرگذار در سازمان‌ها و پیچیده‌ترین شدن سیستم‌های سازمان، مدیران را در تحقق اهدافشان دچار مشکل کرده است. هر سازمانی بسته به نوع فعالیت و میزان حساسیت دارایی‌های خود، با سطح متفاوتی از ریسک‌ها و مخاطرات مواجه است. با توجه به محدودیت سازمان‌ها در دستیابی به منابع کافی، ارائه راهکارها و تخصیص منابع لازم برای مقابله با عوامل ریسک در سازمان بر اساس اولویت ریسک‌ها انجام خواهد گرفت. دوستوانی سازمانی

مبحثی است که می‌تواند بر این دسته از مخاطرات غلبه کند و سازمانی منعطف و رقابت‌پذیر ایجاد و بازپرویی کند. صنعت بانکداری کشور با توجه به وجود رقبای زیاد و اقتضای صنعت، دوستوانی سازمانی را برای خود ضروری می‌بیند و با توجه به تعاریف و مفاهیم بیان شده در موارد بیان شده در مقدمه برای بانکی مانند بانک تجارت، ضروری‌ترین مبحث، پیاده‌سازی مواردی است که بتواند سازمان را در این عرصه نگره داشته باشد.

در این پژوهش در ابتدا با مصاحبه‌ای که با خبرگان این صنعت و شعب صورت پذیرفت، شاخص‌هایی جهت شناسایی عوامل اثرگذار بر دوستوانی سازمانی معرفی شدند و در ادامه با استفاده از روش دلفی فازی (و اضافه کردن شاخص‌هایی که توسط خبرگان به آن اشاره نشده ولی در مقاله‌های انجام‌شده به آن اشاره شد)، شاخص‌های اثرگذار معرفی شدند که در نهایتاً با توجه به همپوشانی برخی از شاخص‌ها، تعداد شاخص‌های نهایی معرفی و شناسایی شدند. سپس با استفاده از روش گراند تئوری و معادلات ساختاری بر اساس دسته‌بندی صورت پذیرفته در قالب ابعاد، فرضیه‌هایی تعیین و ارائه شدند.

این مطالعه چند نکته^۲ مدیریتی برای سازمان‌ها فراهم کرده است. سازمان‌ها باید به‌طور مداوم در جستجوی رویکردهای نوین برای حل مسائل مربوط به سازمان باشند. پیاده‌سازی استراتژی‌های بهره‌بردارانه که بر توانایی‌های موجود تأکید دارد ساده‌تر از جستجوی فرصت‌های جدید است. سازمان‌هایی که برای جستجوی فرصت‌های جدید در سازمان تلاش می‌کنند به احتمال بیشتری قادر خواهند بود به سرعت از پس وضعیت‌های دشوار برآیند. علاوه بر این، اکتشاف یک استراتژی ریسک‌پذیر است. سازمان‌ها علاقه دارند بر قابلیت‌های قوی‌تری در فرآیندهای موجود سازمان تمرکز کنند و اهمیت جستجوی فعالانه برای تکنولوژی جدید در زمینه سازمان را نادیده بگیرند. از دیدگاه مکمل، سازمان‌ها لازم دارند که فرایندها و منابع کسب‌وکار خود را بسیج کنند تا بتوانند همگام با ترکیب‌های مختلف اکتشاف و بهره‌برداری بر اساس محیط‌های کسب‌وکار- حرکت کنند.

نتایج پژوهش‌های پیشین که در آنچه شاخصی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناخته‌شده در فصل دو آورده شده که در این بخش ذکر شده است:

- درزی؛ شیرخدایی و علیزاده ثانی، (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان تبیین اثر دوستوانی برند بر عملکرد برند دانشگاه مازندران انجام دادند.
- طالاری و خدادادحسینی، (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان نقش‌آفرینی هلدینگ‌ها در تقویت اقتصاد ملی با ایجاد مزیت دوستوانی: مدلی اکتشافی- بومی در انتقادات به نظریات غربی انجام دادند.

- امین الرعایائی و شکاری، (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان ارزیابی میزان دوستوانی سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد؛ تاملی بر ابعاد اکتشاف و بهره‌برداری نوآوری سازمانی انجام دادند.
 - امین الرعایائی، (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان ارزیابی میزان دوستوانی سازمانی در شرکت پیشگامان توسعه ارتباطات انجام دادند.
 - ابراهیم پور آزربری؛ اکبری و هوشمند جابجایی، (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان تأثیر دوستوانی نوآوری بر دانش صادراتی و عملکرد محصولات جدید در بازارهای صادراتی انجام دادند.
 - راثو (۲۰۱۶) یکی از معدود مقالات پژوهشی را با عنوان دقیق «دوستوانی سازمانی به‌عنوان یک قابلیت پویا» به نگارش درآورده‌اند.
- از مقایسه میان این پژوهش با پژوهش صورت گرفته در گذشته این نتیجه حاصل می‌شود که بیشتر آنها با تأیید می‌کنند که حمایت مدیریت ارشد در تغییر جدید یک سازمان به‌عنوان مهم‌ترین مورد به حساب می‌آید. تفاوت و برتری که این پژوهش با پژوهش‌های گذشته دارد این است که:
- نوآوری این پژوهش، در بومی بودن مدل (با توجه به مشارکت مدیران سازمان و لحاظ کردن نظرات آنان در انتخاب و به‌کارگیری شاخص‌ها) دوستوانی سازمانی و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر دوستوانی سازمانی، نوآوری بوده که این کار را با سایر پژوهش‌ها متمایز می‌کند.
 - متناسب نبودن‌های شاخص‌های اثرگذار بر دوستوانی با نوع فعالیت‌های صنعتی و خدماتی و همچنین عملیاتی نبودن آنها بوده است و از طرفی با توجه به این عوامل سعی شد در پژوهش حاضر با انتخاب خبرگان صنعتی و دانشگاهی شاخص‌های متناسبی با توجه به صنعت موردنظر ایجادشده است.
 - در پژوهش‌هایی که در بخش پیشینه آورده شده، هر یک به‌نوعی نقصی در بیان ابعاد داشتند، اما مدل به کار گرفته شده در این پژوهش، سعی شده که کلیه ابعاد را پوشش دهد.

با توجه به یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای کاربردی که می‌توان در این بخش ارائه نمود شامل موارد زیر است:

- ۱) عدم توجه به پویایی‌های محیطی باعث خواهد شد تا سازمان‌ها در شناسایی نیازهای مشتریان، حفظ و جذب مشتریان جدید، رقابت‌پذیری با سایر سازمان‌ها، میزان پیشرفت و استفاده از تکنولوژی با شکست مواجه شوند و شاید به‌دوراز حقیقت نباشد که در دنیای کنونی کسب‌وکار، غفلت و کوتاهی در شناسایی هر یک از این عوامل، سرنوشت یک سازمان را به سمت نابودی

- سوق خواهد داد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا سازمان‌ها با گسترش تحقیق و توسعه به صورت عمیق‌تر و دقیق‌تر به شناسایی این عوامل که برای حیات سازمانی آنها حیاتی است، بپردازند.
- (۲) پیشنهاد می‌گردد که بانک‌ها با تغییرات در ساختارهای خود و ایجاد انعطاف به دوستوانی دست یابند و عملکرد خود را بهبود دهند. در این سازمان‌ها ایجاد اعتماد بین مدیران و اهمیت آموزش کارکنان از عوامل تسهیل‌کننده دوستوانی و بهبود عملکرد سازمان است. تاشمن و آریلی داشتن یک ساختار غیرمتمرکز، فرهنگ مشترک، چشم‌انداز مشترک و مدیران انعطاف‌پذیر را به‌عنوان منابع کلیدی دوستوانی مطرح کردند. گیسون و بیرکین شاو استدلال می‌کنند که انضباط، کنش، پشتیبانی و اعتماد به هم وابسته هستند و ویژگی‌های مکمل زمینه‌ای هستند که غیرقابل جایگزین می‌باشند، به همین دلیل هر چهار ویژگی باید برای یک واحد مالی به‌منظور دوستوان شدن و به‌خوبی عمل کردن، فراهم شود. بانک‌ها با داشتن یک چشم‌انداز مشترک، استخدام و انتخاب، آموزش و حرفه‌ای بودن مدیران می‌توانند دستیابی به دوستوانی را تسهیل کنند.
- (۳) در بعد مدیریتی، پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات هم‌اندیشی و هماهنگی میان مدیران سازمان و مدیریت ارشد، استراتژی مناسب برای نیل به دوستوانی سازمانی و تثبیت و بهبود مستمر آن تدوین و به تمام بخش‌های صنعت بانکداری ابلاغ شود. شایان ذکر است این فرایند ابتدا در سطح هر یک از شعب و سپس در سطح مدیریت کشوری اجرا شود. تدوین استراتژی مذکور می‌بایست شامل هدف‌گذاری بلندمدت، تأمین و تخصیص منابع مالی و انسانی، تعیین اولویت‌ها، تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ... باشد.
- (۴) با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان‌های بزرگی مانند بانک تجارت پیشنهاد می‌شود برای نتیجه‌گیری در کوتاه‌مدت، استراتژی و راهکارهای عملیاتی نیل به دوستوانی سازمانی از سوی سطوح عالی مدیریت به تمام بخش‌ها و افراد ابلاغ و طی جلسات دوره‌ای حمایت مدیریت از روند فعالیت‌ها به افراد اعلام شود.
- (۵) پیشنهاد می‌شود نظام تشویقی مناسبی مانند جایزه^۶ کیفیت برای بحث دوستوانی سازمانی تعریف و اجرا شود. به این صورت که به‌صورت دوره‌ای و با توجه به معیارهای ارزیابی تعیین شده در استراتژی دوستوانی، بخش‌ها و افراد برتر در زمینه^۶ نیل به دوستوانی سازمان مورد تشویق قرار گیرند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

References

- Amin Al-Rayaei, Hadi and Shekari, Hamideh, 2015, Evaluation of Organizational Dual Ability in Pishgaman Kavir Yazd Company: A Reflection on the Dimensions of Exploration and Exploitation of Organizational Innovation, International Conference on Management, Culture and Economic Development, Mashhad, [In Persian]
- Azar, Adel, Zabihi Jamkhaneh, Mohsen, Mollai, Manijeh. (2020). Investigating the effect of organizational agility on increasing the dual-skill of the organization. *Development Management Quarterly*, 42, 11-18. [In Persian]
- Singh, B and Rao, M., K. (2016). capabilities dynamic on capital intellectual of Effect, *Journal of Organizational Change Management*. 29(2). 129-149.
- Bandarian, Mehdi; Bandarian, Reza (2013). Determining the effective factors on the value of process technological innovations in the oil industry using the partial least squares (PLS) technique, *innovation and value creation in spring and summer 2013 - No. 3*, 89 to 110. [In Persian]
- Darzi, Fatemeh Zahra and Shirkhodaei, Meysam and Alizadeh Sani, Mohsen, (2017), Explaining the effect of brand duality on brand performance of Mazandaran University, the first national conference on modern management studies in Iran, Karaj [In Persian]
- Ebrahimpour Azbari, Mostafa; Mohsen Akbari and Milad Hooshmand Jabjaei, (2016), The effect of innovation dual power on export knowledge and performance of new products in export markets, *Quarterly Journal of Technology Growth* 11 (42), [In Persian]
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). *Ambidextrous Innovation Behaviour in Service Firms*. Status: published, 1-57.
- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H. and Hızıröğlü, M. (2018), "Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking", *Kybernetes*, Vol. 47 No. 1, pp. 186-207.

- Junni, P., Sarala, R., & Taras, V. Tarba, S. (2013). Organizational Ambidexterity an Performance: A Meta- Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299- 312.
- Khodadadi, Sara, Moradi, Mahmoud, Yakideh, Kaykhosrow. (2017). Explaining the effect of organizational ambiguity on the functional dimensions of the organization in the banking industry (Case study: Bank branches of Guilan province). *Industrial Management*, 10 (1), 85-100. [In Persian]
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A.V.(2010). The Effect of an Ambidextrous Supply Chain Strategy on Combinative Competitive Capabilities and Business Performance. *Journal of Operations Management*, 28(5), 415-429.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Patel, P.C., Terjesen, S. and Li, D. (2012), "Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity", *Journal of Operations Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 201-220.
- Severgnini, E., Vieira, V.A. and Cardoza Galdamez, E.V. (2018), "The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance", *Business Process Management Journal*, Vol. 24 No. 5, pp. 1176-1199.
- Talari, Mohammad and Seyed Hamid Khodadad Hosseini, (2016), *The Role of Holdings in Strengthening the National Economy by Creating a Bipolar Advantage: An Exploratory-Indigenous Model in Criticism of Western Theories*, 10th Congress of Pioneers of Progress, Tehran, Center for the Iranian Islamic Model of Progress, [In Persian]

- 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
- Yadollahi Farsi, Jahangir Yadollahi Farsi; Hadi Zare and Golnaz Zare, (2010), Analysis of the role of organizational dual power in the commercialization performance of university research, First International Conference on Management and Innovation, Shiraz [In Persian]