



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

Akbar Hassanpoor

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

Hasan Rangriz

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

Yousef Vakili

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

Bahram Moazeni \*

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

### Abstract

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

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

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

Doi: 10.22054/jmsd.2022.61895.3971

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

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

## Introduction

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

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

## **Materials and Methods**

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

## **Discussion and Results**

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

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

## **Conclusions**

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

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



## الگوی فازی پیشایندها و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۹/۰۴/۰۰/۱۴

تاریخ بازنگری: ۱۹/۰۹/۰۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۲/۱۰/۰۰/۱۶

eISSN: 2476-5988

ISSN: 2251-8037

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

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

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

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

### چکیده

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

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

## مقدمه

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

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

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

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

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

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

سیاست کلی بانک مرکزی ایران ترسیم نماید. این استراتژی دربردارنده بال بهره‌برداری از نگاه دو سوتانی است. دوم اینکه؛ بانک مرکزی به عنوان مقام سیاست‌گذار و ناظر بر مبادلات ارزی، در صفت نخست مقابله با تحریم‌های خارجی قرار دارد. هم‌زمان با تشید دید تحریم‌های خارجی و کاهش درآمدهای ارزی، حفظ ثبات اقتصاد کلان و صیانت از آرامش بازارها اهمیت بیشتری یافته است. در چنین شرایطی ابزارهای متعارف سیاست‌گذاری و رویه‌های معمول مدیریت بازارها و متغیرها، اثر گذاری مناسبی ندارند و مقام سیاست‌گذار ناچار است رویکردهای جدیدی را در ایفای وظایف خود مدنظر قرار دهد. لذا وجود دیدگاه و استراتژی اکتشاف گرایی، لازمه دستیابی به اهداف اشاره شده است؛ بنابراین اتخاذ نگاهی دوسویه – اکتشاف و بهره‌برداری – اجتناب ناپذیر می‌باشد. به همین منظور دستیابی به مدیریت منابع انسانی دوسوتان که هر دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان موردمطالعه پوشش دهد امری حیاتی است.

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

### مبانی نظری

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

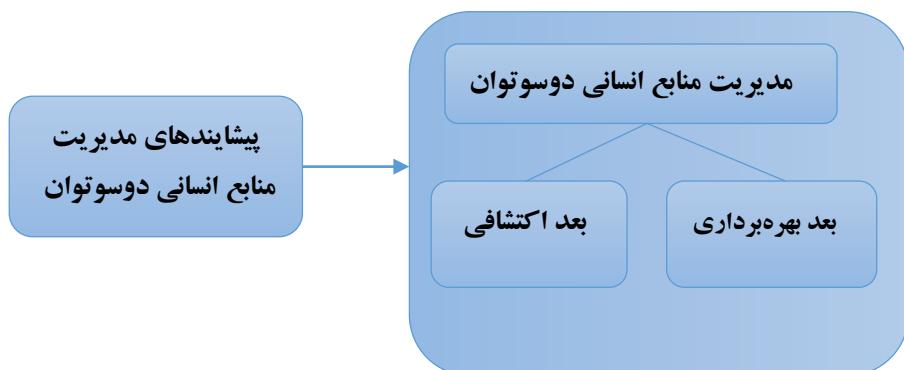
شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد به کارگیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که توانایی و انگیزه را تقویت می‌کند و فرصت‌ها را ارتقا می‌بخشد منجر به نتایج عملکردی مطلوب می‌شود (Jiang et al., 2012). علاوه بر این، برخی از روش‌های منابع انسانی باعث افزایش کارایی و انعطاف‌پذیری می‌شوند. در حالی که مدیریت منابع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

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان: سازمان‌های دوسوتوان در محیط‌های پویا زمانی موفق هستند که قادر به مدیریت عملیات منابع انسانی خود به روشی کارآمد و همچنین سازگار با تغییرات نوظهور در محیط باشند (Tansley et al., 2014). با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی اتکا بر مزیت‌های فعلی نمی‌تواند موقوفیت در آینده را تضمین نماید. سهم مدیریت منابع انسانی در رقابت‌پذیری سازمان از بحث‌های جاری در ادبیات منابع انسانی بوده است. با توجه به نقش دوسوتوانی در حفظ رقابت‌پذیری سازمان‌ها و همچنین اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در دوسوتوانی سازمان‌ها، مدیران بایستی چارچوب و برنامه مشخصی را برای استفاده از این منبع مهم در اختیار داشته باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷).

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

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

شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش



### پیشینه تحقیق

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

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

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

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

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

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

## روش

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

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

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

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

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

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

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

۱۹۹۶)؛ لذا قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تائید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

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

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

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

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

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

Sours: Gumus, 2009

جدول ۲- عبارت‌های کلامی برای اولویت‌بندی معیارها

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

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

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

### یافته‌ها

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

**جدول ۳- مضماین مربوط به پیشایندهای مدیریت منابع انسانی دوسوتوان**

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

منبع: یافته‌های پژوهش

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

جدول ۴- محاسبه وزن شاخص‌های اصلی نسبت به هدف

وزن نرمال	اوزان دی فازی	اوزان فازی	
۰/۲۹۷۸۸	۰/۶۹۱۵	۰/۰۹۰۴۱	۰/۴۰۹۸۸
۰/۰۹۵۷۵	۰/۲۲۲۲۷	۰/۱۷۶۸	۰/۸۳۳۶۶
۰/۴۳۰۷۷	۱/۰۰۰۰	۰/۰۶۶۸۴	۰/۲۵۸۳
۰/۱۷۵۶	۰/۴۰۷۶۳	۰/۱۳۲۵۱	۰/۶۴۱۴۷
			۰/۲۹۷۰۸

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

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

رتبه	Ki	Si	$\tilde{S}_i$	
-	۱/۰۰۰۰	۱/۴۴۰۴	۰/۰۵۲۸۲	۱/۰۰۰۰
۱۱	۰/۰۵۹۸	۰/۰۶۰۸	۰/۰۴۱۸	۰/۰۷۹۹
۱۵	۰/۰۵۰۷	۰/۰۴۵۲	۰/۰۲۷۸	۰/۰۶۷۲
۸	۰/۰۷۵۶	۰/۰۶۰۸	۰/۰۳۱۵	۰/۰۹۹۱
۵	۰/۰۸۵۸	۰/۰۲۹۱	۰/۰۰۷۳	۰/۱۱۶۳
۱۷	۰/۰۳۳۴	۰/۰۲۷۲	۰/۰۱۴۶	۰/۰۴۳۹
۱۹	۰/۰۲۹	۰/۰۱۳۱	۰/۰۰۱۵	۰/۰۳۷۹
۹	۰/۰۶۷۷	۰/۰۵۶۵	۰/۰۳۰۸	۰/۰۸۹
۲	۰/۱۰۲	۰/۰۶۹۱	۰/۰۲۳	۰/۱۳۱۵
۱۶	۰/۰۴۳۱	۰/۰۳۳۱	۰/۰۱۵۹	۰/۰۵۶۴
۱۲	۰/۰۵۸۹	۰/۰۵۲	۰/۰۳۴۱	۰/۰۷۸۹
				۰/۰۸۴۸
				مقدار بهینه
				F11
				F12
				F13
				F14
				F15
				F16
				F17
				F21
				F22
				F23

## ادامه جدول -۵

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

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

جدول ۶- مضامین مربوط به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان

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

## الگوی فازی پیشایندها و مؤلفه‌های .... | حسن‌پور و همکاران | ۱۲۹

### ادامه جدول ۶

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

منبع: یافته‌های پژوهش

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

### جدول ۷- محاسبه وزن شاخص‌های اصلی نسبت به هدف

وزن نرمال	اوzan فازی					جذب و استخدام دوسوتوان
	۰/۸۰۳۲۶۹	۰/۴۲۹۱۶	۰/۲۴۴۶۵	۰/۱۴۰۸۸	۰/۱۰۵۱۶	
۰/۲۴۵۰۳						آموزش و توسعه دوسوتوان
۰/۳۰۵۰۴	۱/۰۰۰۰	۰/۳۷۱۶۶	۰/۱۸۸۱۳			ارزیابی عملکرد دوسوتوان
۰/۲۸۶۰	۰/۹۳۷۵۷۶	۰/۳۷۱۶۶	۰/۲۰۴۶۸	۰/۱۲۳۰۲		جبران خدمات دوسوتوان
۰/۱۶۳۹۳	۰/۵۳۷۳۸۷	۰/۶۸۵۸۳	۰/۳۶۲۵۴	۰/۱۶۹۰۶		

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

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

الگوی فازی پیشایندها و مولفه‌های .... | حسن‌پور و همکاران | ۱۳۱

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

رتبه	Ki	Si	$\tilde{S}_i$			حد بهینه
۱۶	۰/۰۵۵	۰/۰۳۹۹	۰/۰۳۲۸	۰/۰۳۷۱	۰/۰۳۸۵	
۱۴	۰/۰۷۳۲	۰/۰۵۲۵	۰/۰۳۳۶	۰/۰۴۱۱	۰/۰۷۱۱	C11
۲۰	۰/۰۴۰۵	۰/۰۲۹۴	۰/۰۱۶۶	۰/۰۲۲۳	۰/۰۲۷۵	C12
۱۸	۰/۰۵۲	۰/۰۳۷۷	۰/۰۲۹۶	۰/۰۳۴۶	۰/۰۳۶۱	C13
۸	۰/۰۹۶۲	۰/۰۶۹۸	۰/۰۱۶۸	۰/۰۳۵۵	۰/۰۶۳۵	C14
۲۲	۰/۰۳۷۸	۰/۰۲۷۴	۰/۰۱۳۲	۰/۰۱۹۱	۰/۰۲۵۵	C15
۲۵	۰/۰۲۸۸	۰/۰۲۰۹	۰/۰۰۷۷	۰/۰۱۳۲	۰/۰۱۹۱	C16
۲۳	۰/۰۳۷۸	۰/۰۲۷۴	۰/۰۰۸۳	۰/۰۱۵۵	۰/۰۲۵	C17
۹	۰/۰۹۲۷	۰/۰۶۷۲	۰/۰۱۹۸	۰/۰۳۷۸	۰/۰۶۱۲	C18
۱۷	۰/۰۰۵۳	۰/۰۳۸۴	۰/۰۲۰۶	۰/۰۲۷۲	۰/۰۳۶۲	C19
۲۱	۰/۰۳۸۱	۰/۰۲۷۷	۰/۰۰۴۷	۰/۰۲۰۲	۰/۰۲۲۵	C110
۱	۰/۱۴۲۵	۰/۱۰۳۳	۰/۰۴۶۷	۰/۰۶۸۱	۰/۰۹۶۲	C111
۲	۰/۱۲۳	۰/۰۸۹۲	۰/۰۰۵۱	۰/۰۷۰۸	۰/۰۸۳۹	C21
۱۰	۰/۰۸۷۷	۰/۰۶۳۶	۰/۰۳۵۶	۰/۰۴۸۴	۰/۰۵۹۴	C22
۵	۰/۱۰۳۳	۰/۰۷۴۹	۰/۰۳۹۳	۰/۰۵۴۵	۰/۰۶۹۸	C23
۴	۰/۱۱۳۵	۰/۰۸۲۵	۰/۰۴۵۹	۰/۰۶۳۲	۰/۰۷۶۶	C24
۱۵	۰/۰۶۴۰	۰/۰۴۶۸	۰/۰۰۷۹	۰/۰۷۵۳	۰/۰۴۰۸	C25
۲۶	۰/۰۲۳۷	۰/۰۱۷۲	۰/۰۰۵	۰/۰۱۰۶	۰/۰۱۵۲	C31
۵	۰/۱۰۷۶	۰/۰۷۸	۰/۰۰۳۷	۰/۰۶۹۸	۰/۰۷۳۷	C32
۲۴	۰/۰۳۲۵	۰/۰۲۳۶	۰/۰۱۰۷	۰/۰۱۶۱	۰/۰۲۱۸	C33
۱۳	۰/۰۸۰۵	۰/۰۵۸۴	۰/۰۳۴۸	۰/۰۴۵۷	۰/۰۵۴۷	C34
۱۲	۰/۰۸۶۱	۰/۰۶۲۴	۰/۰۱۹۶	۰/۰۳۴۷	۰/۰۵۷۴	C35
۱۹	۰/۰۴۴۱	۰/۰۳۲	۰/۰۱۱۱	۰/۰۱۸۵	۰/۰۲۹۶	C41
۳	۰/۱۱۳۶	۰/۰۸۲۴	۰/۰۱۵۸	۰/۰۳۴۹	۰/۰۷۶۱	C42
۷	۰/۰۹۹۶	۰/۰۷۲۳	۰/۰۰۹	۰/۰۲۷۱	۰/۰۶۶۳	C43
۱۱	۰/۰۸۷۴	۰/۰۶۳۴	۰/۰۱۹	۰/۰۳۱۷	۰/۰۵۹۲	C44
۱۶	۰/۰۵۵	۰/۰۳۹۹	۰/۰۳۲۸	۰/۰۳۷۱	۰/۰۳۸۵	C45

## بحث

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

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

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

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

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

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

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

**عوامل مدیریتی:** با زیر عامل‌های انعطاف‌پذیری مدیران در تعاملات روزانه، قابلیت و توانایی شناختی مدیران، یکپارچگی رفتاری گروه مدیریت ارشد، سبک‌های مدیریتی، حمایت و پشتیبانی مدیریت و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران، بر اساس یافته‌های این تحقیق بالاهمیت‌ترین عامل در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی هستند. گوپتا و همکاران (۲۰۰۴) ادعا کرده‌اند که توانایی‌های مدیریت اصلی ترین عامل در دستیابی به دوسوتوانی است. گروه مدیریت ارشد، اشاره به مدیرعامل و مدیران ارشد اجرایی سازمان دارد که نقش کلیدی در جهت‌گیری عملی و راهبردی شرکت دارند. یکپارچگی رفتاری گروه مدیریت ارشد بیانگر تعاملات جمعی اعضای گروه مدیریت ارشد است. گروه‌های مدیریت ارشد سازمان‌ها به عنوان تصمیم‌گیرنده‌گان اصلی شرکت‌ها بوده و ازین‌رو می‌توانند نقشی اصلی در ایجاد دوسوتوانی و به دست آوردن عملکرد بهتر داشته باشند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). پشتیبانی مدیریت مربوط به تمایل مدیریت به ارائه منابع لازم به کارکنان و توجه روزمره به آن‌ها است. مدیران حمایتی همچنین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و مشارکت کارکنان را تقویت می‌نمایند، بنابراین سطح عملکرد را بهبود می‌بخشد و کارکنان را به بهبود رفخار شهر و ندی تشویق می‌کنند (Rhoades, & Eisenberger, 2004).

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

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

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

### نتیجه‌گیری

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

استخدام، عدم اعمال سلیقه شخصی در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان پایین ترین رتبه را در بین زیر مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی دوسوتوان کسب نموده است.

نتایج حاصل از مقایسات زوجی بین عوامل اصلی مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی که در قالب فازی انجام شده، نشان داد که عوامل مدیریتی بیشترین وزن را در دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی دارد و عوامل سازمانی به لحاظ اهمیت تأثیر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی در رتبه بعدی قرار دارد. عوامل فردی از بین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی کمترین اهمیت را به خود اختصاص داده است.

همچنین نتایج حاصل از محاسبات آراس فازی برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی دوسوتوان نشان داد که عوامل حمایت و پشتیبانی مدیریت، تعهد مدیران و شبکه‌های مدیریتی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم مهم‌ترین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی را کسب نموده‌اند. عوامل جو سازمان، عمر سازمان و ارتباطات سازمانی به عنوان کم‌اهمیت‌ترین عوامل مؤثر بر دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی شناسایی شده‌اند.

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

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

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

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

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

تعارض منافع  
تعارض منافع ندارم.

## ORCID

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

## منابع

۱. بابائیان، علی، سید نقوی، میرعلی (۱۳۸۹)، الگوی مناسب کارکردهای منابع انسانی بر اساس رویکرد اقتصادی در نیروی انتظامی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۵ (۱)، صص ۳۸-۷.
۲. ثایی سلیم، پورکیانی، مسعود، سلاجقه، سنجر، صیادی، سعید، شیخی، ایوب (۱۳۹۸)، ارائه مدل مدیریت منابع انسانی دوسوتوان در نیروی انتظامی به روش تحلیل تم و شبکه خزانه، *فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، سال پانزدهم، شماره اول، ۲۹-۵۱.
۳. طهماسبی، رضا، میر زمانی، اعظم، برومند، مجتبی (۱۳۹۷)، ارائه چهارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوسوتوان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال دهم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۳۴)، ۱۰۵-۱۳۱.
۴. نیکخواه تیکمه داش، یونس، حسینی، سید صمد، صنوبر، ناصر (۱۳۹۸)، از دوسوتوانی مدیریت منابع انسانی تا عملکرد سازمانی: تأثیرات مدیریت استعداد و فناوری اطلاعات، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال نهم، شماره ۳۱، ۱۱۵-۱۴۲.
۵. وکیلی، یوسف، حسنپور، اکبر، سعیدی، لعیا (۱۳۹۷)، تأثیر اقدامات منابع انسانی با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی: تبیین نقش میانجی دوسوتوانی رفتاری و نقش تعدیل گر پشتیبانی مدیریت، *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، دوره ۱، شماره ۱، ۴۵-۶۸.
6. Ahammad M F., Glaister K W. & Paulina Junni (2019) Organizational ambidexterity and human resource practices, *The International Journal of Human Resource Management*.
7. Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioural ambidexterity—The impact of financial incentives on employee motivation, productivity and performance of commercial bank. *Human Resource Management*, 54, S45-S62.
8. Andriopoulos, C, and Lewis, M (2010), Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, 20(4), 696-717.

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

- 20.Hansen, N. K., Güttel, W. H., & Swart, J. (2019). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 648-679.
- 21.Howell, T., Jena, D., McGrath, P. J., & Bingham, C. B. (2016). *Unpacking environmental dynamism: From operationalization to characterization*. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 14125). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- 22.Hsieh, T. Y., Lu, S. T., & Tzeng, G. H. (2004). Fuzzy MCDM approach for planning and design tenders selection in public office buildings. *International journal of project management*, 22(7), 573-584.
- 23.Huang, J., & Kim, H. J. (2013). Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LG Electronics. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 922-943.
- 24.Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- 25.Jin, Y., Hopkins, M. M., & Wittmer, J. L. C. (2010). Linking human capital to competitive advantages: Flexibility in a manufacturing firm's supply chain. *Human Resource Management*, 49, 939– 963. doi:10.1002/hrm.20385
- 26.Kang, S., & Snell, S. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46, 65–92.
- 27.Kang, S. C., Snell, S. A., & Swart, J. (2012). Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms' practice groups. *Human Resource Management*, 51(4), 461-485.
- 28.Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1009–1038.
- 29.Kvale. Steinar (1996), *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand oaks, CA: sage.
- 30.Lim, L. J., & Ling, F. Y. (2012). Human resource practices of contractors that lead to job satisfaction of professional staff. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

- 31.Li, D.-Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67, 2793–2799.
- 32.Maleki, N., Bagherifard, M., & Gholamian, M. R. (2020). Application of Incomplete Analytic Hierarchy Process and Choquet Integral to Select the best Supplier and Order Allocation in Petroleum Industry. *International Journal of Engineering*, 33(11), 2299-2309.
- 33.Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM. *Personnel Review*.
- 34.Patel, P. C., Messersmith J. G., & Lepak, D. P. (2013).Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity.*Academy Of Management Journal*, 56, 1420-1442.
- 35.Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 2340944420929711.
- 36.Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- 37.Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
- 38.Swart, J., Turner, N., Van Rossenberg, Y., & Kinnie, N. (2016). Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508-535.
- 39.Tansley, C., Kirk, S., Williams, H., & Barton, H. (2014). Tipping the scales: Ambidexterity practices on e-HRM projects. *Employee Relations*.
- 40.Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317-332.
- 41.Virta, S. (2017). Enabling Transformative Boundary-Crossing With Ambidextrous HRM: A Longitudinal Case Study. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 12123). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

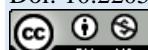
- 42.Zavadskas, E. K. and Turskis, Z. (2010); A new additive ratio assessment (ARAS) method in multicriteria decision-making. *Ukio Technologinis ir Ekonominius Vystymas*, 16(2): 159-172.

### References [In Persian]

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

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

Doi: 10.22054/jmsd.2022.61895.3971



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