

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت  
سال دوازدهم، شماره ۱، پیاپی ۳۹، بهار ۱۳۹۷  
صفحات ۵۰ - ۲۷

## بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوسوتوان در یک سازمان دفاعی - صنعتی

( تاریخ دریافت: ۹۶/۰۳/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۳۰ )

یاسر علی دادی تلخستانی<sup>۱</sup>، ابراهیم محمودزاده<sup>۲\*</sup>، مرتضی موسی‌خانی<sup>۳</sup>، مهدی الوانی<sup>۴</sup>

### چکیده

دوسوتوانی سازمانی به توانایی در اکتشاف و بهره‌برداری هم‌زمان، اطلاق می‌شود. اکتشاف شامل جستجو، تمایز، نوآوری‌های بنیادین و توسعه صلاحیت‌های جدید، و بهره‌برداری شامل اصلاح، کارایی، نوآوری‌های (بهبود) تدریجی و بکارگیری توانایی‌های فعلی سازمان می‌باشد. برای دستیابی به دوسوتوانی در سطح سازمان به منابع و قابلیت‌های مختلفی نیاز است که یکی از مهمترین آنها، وجود منابع انسانی دوسوتوان می‌باشد. این مطالعه به دنبال شناسایی عوامل موثر بر ایجاد منابع انسانی دوسوتوان در سازمانی دفاعی - صنعتی بود. به منظور بررسی و دستیابی به هدف پژوهش، از روش ترکیبی که شامل پژوهش‌های کمی و کیفی بود، استفاده شد. ابتدا از گروه کانونی استفاده شد و بر مبنای نتایج آن، پرسشنامه‌ای محقق ساخته تهیه و در نمونه‌ای به حجم ۳۳۸، در سازمان مورد مطالعه توزیع شد. ۵۷ گویه استخراجی از ادبیات موضوعی و جلسات گروه کانونی با استفاده از رگرسیون چند متغیره و در قالب چهار شایستگی کلیدی مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب شایستگی فردی، شایستگی اجتماعی، شایستگی حرفه‌ای و در نهایت شایستگی سازمانی-مدیریتی در سازمان دفاعی مورد مطالعه به عنوان اجزای اصلی دوسوتوانی منابع انسانی تایید شد که در این میان شایستگی‌های فردی کارکنان دارای بیشترین اثر بر روی دوسوتوانی می‌باشد.

### واژگان کلیدی:

دوسوتوانی، منابع انسانی، منابع انسانی دوسوتوان.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین: yasseralidadi@gmail.com

\*۲- دانشیار دانشکده فناوری‌های نرم دانشگاه صنعتی مالک اشتر (نویسنده مسئول): Maheb20@gmail.com

۳- استاد گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران: pres@qiau.ac.ir

۴- استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران: Alvani@qiau.ac.ir

## ۱- مقدمه

در محیطی با تغییرات زیاد، سازمان‌ها نیازمند به بهره‌گیری از فرآیندهایی هستند که هم کارآمدی و هم خلاقیت (و به دنبال آن نوآوری) را در آنها به وجود آورد (توانایی‌های دوستوان). سازمانی موفق است که بتواند به منظور بهره‌گیری کامل از فرصت‌های کسب‌وکار موجود و ایجاد محصولات جدید، بین این دو خصیصه تعادل ایجاد کند [۶،۲۸]. در ادبیات مدیریت برای بیان بهتر تفاوت میان این دو حالت، از واژه‌های اکتشاف (نوآوری جهشی) و بهره‌برداری (نوآوری تدریجی) استفاده می‌شود و سازمانی که بتواند هر دو حالت را به کار گیرد، سازمان دوستوان<sup>۱</sup> می‌نامند. تبدیل یک سازمان به سازمانی دوستوان بسیار مشکل است چرا که پیگیری همزمان این دو، ممکن است باعث تناقضاتی در تخصیص منابع و بالارفتن ریسک شکست شود [۴۵]. علی‌رغم تاکید دانشمندان به این مقوله که سازمانی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد که دوستوان باشد، اما بسیاری از شرکت‌ها در به‌کارگیری از این روش با شکست مواجه شده‌اند. با نگاه اجمالی به هر صنعتی، متوجه نمونه‌هایی از شرکت‌هایی خواهید شد که در کشمکش ایجاد تعادل بین بهره‌برداری و نوآوری هستند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند [۱۱]. به‌طور کلی سازمان‌هایی که در پیاده‌سازی دوستوانی شکست خورده‌اند، به ظاهر نتوانسته‌اند از منابع و قابلیت‌های خود به خوبی استفاده نمایند و یا این منابع و قابلیت‌ها را در اختیار نداشته‌اند و در تامین آنها نیز به مشکل برخوردده‌اند.

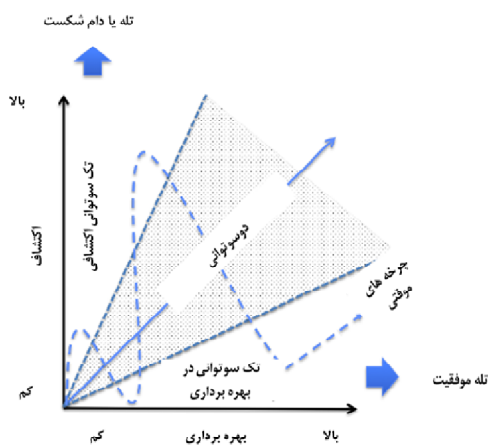
دستیابی به نوآوری‌های تدریجی و جهشی نیازمند منابع و قابلیت‌های خاصی است. مهم‌ترین بخش از منابع سازمانی که در تمامی بخش‌های آن نیز اثرگذار است، منابع انسانی است. باید پذیرفت که در جایی که سازمان به دنبال نوآوری تدریجی است منابع انسانی آن نیز باید خصوصیات و ویژگی‌هایی مرتبط با آن را داشته باشد. این خصوصیات و ویژگی‌ها کاملاً با خصوصیات و ویژگی‌هایی که باید در نوآوری بنیادین (جهشی) لحاظ کرد متفاوت است. سازمانی دارای منابع انسانی دوستوان خواهد بود که برای پیگیری هر دو استراتژی (اکتشاف و بهره‌برداری) دارای کارکنانی است که قابلیت پیاده‌سازی هر دو را در بستر سازمان دارند.

سازمان مورد مطالعه در این پژوهش یک سازمان صنعتی-دفاعی می‌باشد که به لحاظ تحقق مأموریت‌های دفاعی و اقتصادی خود و با توجه به لزوم حفظ و حراست از کیان مملکت و ایجاد توان و اقتدار دفاعی در سطح منطقه، با دو مساله اساسی روبه‌رو است. ابتدا این که رویکردها و استراتژی‌هایی را اتخاذ کند تا از محصولات و نوآوری‌های جدید دفاعی خود به خوبی بهره‌برداری نماید و با ایجاد کارایی در تولید این محصولات، بهبود تدریجی را نیز در این محصولات ایجاد کند. این استراتژی در بردارنده بال بهره‌برداری از نگاه دوستوانی است. دوم این که تهدیدات گسترده در اطراف کشور، همواره وجود داشته و دشمنان ایران همواره درصدد ضربه زدن به امنیت و اقتدار آن هستند. با توجه به این که همواره

<sup>۱</sup> ambidexterous organization

از سامانه‌ها و محصولات جدید دفاعی در دنیا رونمایی می‌شود و بخش اعظمی از آنها به منطقه خاورمیانه انتقال می‌یابد لذا حفظ امنیت و اقتدار ملی و دفاعی به صورت دائمی و با تولید محصولات گذشته میسر نخواهد بود. به همین منظور وجود دیدگاه و استراتژی اکتشاف‌گرایی، لازمه دستیابی به محصولات جدیدی خواهد بود. به همین جهت واضح و مبرهن است که برای سازمانی با ماموریت دفاعی و اقتصادی، اتخاذ یک استراتژی خاص، تداعی کننده دامی است که در کوتاه مدت و یا بلندمدت گریبان آن را گرفته و در نهایت آسیب جدی به کشور وارد خواهد آورد. بنابراین اتخاذ نگاهی دوسویه- اکتشاف و بهره‌برداری- اجتناب ناپذیر می‌باشد. به همین منظور دستیابی به منابع انسانی دوستوان که هر دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری را در سازمان مورد مطالعه پوشش دهند امری بسیار حیاتی است. این مطالعه به دنبال پاسخ به این پرسش است که با چه شرایطی (عوامل و شاخص‌هایی) می‌توان به منابع انسانی دوستوان در سازمان مورد مطالعه دست یافت.

اهمیت دوستوانی هم در پژوهش‌های آکادمیک و هم در عملیات مدیریتی مورد تاکید بوده است. با وجود اهمیت دوستوانی در بخش‌های آکادمیک، کسب اطمینان از اجرای اثربخش اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌ها هنوز یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین وظایف در عملیات مدیریتی است. ضرورت اصلی این پژوهش همراهی و همگامی با سازمان مورد مطالعه در جهت دستیابی به نیروی انسانی دوستوان است که طی آن امکان تحقق نوآوری‌های تدریجی و بنیادین فراهم گردد. ما نیاز به این خواهیم داشت تا درک نمائیم که عوامل موثر بر ایجاد منابع انسانی دوستوان چه هستند و سازمان دفاعی-صنعتی چگونه می‌تواند این عوامل را ایجاد و مدیریت نماید.



شکل ۱ - دوستوانی در مقابل تک سوتوانی (گوتل و همکاران ۲۰۱۱)

## ۲- چارچوب نظری

## دوستوانی سازمانی

واژه دوستوانی سازمانی ابتدا در سال ۱۹۷۶ توسط دانکن<sup>۱</sup> معرفی شد. تا سال ۱۹۹۱ این واژه مورد توجه قرار نگرفت تا این که مارچ مقاله خود در مورد دوستوانی سازمانی را ارائه نمود. از آن زمان این مفهوم شناخته شد و در سطوح علمی و عملیاتی مورد بررسی قرار گرفت. دوستوانی سازمانی در مقاله مارچ (۱۹۹۱)، به عنوان توانایی سازمان‌ها در اکتشاف و بهره‌برداری همزمان، تعریف شده است. اکتشاف شامل جستجو، تمایز، آزمایش، نوآوری‌های بنیادین و جهشی و توسعه صلاحیت‌های جدید است و به نتایج غیرقطعی و بازگشت‌های بلندمدت اشاره دارد. بهره‌برداری شامل اصلاح و پالایش، کارایی، نوآوری‌های (بهبود) تدریجی و به‌کارگیری توانایی‌های فعلی سازمان است و به بازگشت‌های مطمئن و کوتاه مدت مرتبط است [۳۰]. هم بهره‌برداری و هم اکتشاف دو اصل ضروری برای سازمان هستند اما مشکل اینجاست که به دلیل کمبود منابع، این دو اصل همیشه با هم سازگاری دارند. شاید بتوان هنر مدیریت دوستوان را به‌کارگیری تلفیقی این دو دانست. چون این دو اصل نیازمند دو نوع کاملاً متفاوتی از ساختار، استراتژی و بستر سازمانی هستند [۳۸]. در واقع یکی از رایج‌ترین مشکلات در علم سازمان، توانایی شرکت‌ها در انتفاع (بهره‌برداری) از قابلیت‌های<sup>۲</sup> فعلی‌شان است در حالیکه به طور همزمان، و به صورت ریشه‌ای صلاحیت‌های<sup>۳</sup> جدید را کشف می‌کنند [۲۷، ۲۸، ۲۰]. هم اکتشاف و هم بهره‌برداری به دنبال کسب اطمینان از کام‌یابی بلندمدت سازمان هستند [۳۸].

بسیاری از محققان در پی معنی دوستوانی در حوزه تخصصی خود بوده‌اند. بعضی تحقیقات، دوستوانی را یک رویکرد رفتار سازمانی می‌دانند. برخی آن را به ادبیات مدیریت استراتژیک متصل می‌کنند. برخی به آن از دیدگاه نوآورانه و فن‌آورانه می‌نگرند. برخی با دیدگاه بازاریابی و گروهی با رویکرد یادگیری سازمانی و تئوری سازمان به بیان تعریف از دوستوانی پرداخته‌اند و این تعدد تعاریف مختلف باعث عدم شناخت از دوستوانی شده است [۱۹، ۲۴، ۴۵].

## دوستوانی منابع انسانی

کیفیت سرمایه انسانی موجود در سازمان، دامنه، وسعت دانش و تجربه اعضای سازمان، و نگرش کارکنان ممکن است گزینه‌های استراتژیک یک سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. سرمایه انسانی دوستوان، اشاره به دانش، توانایی و مهارت‌هایی دارد که به‌طور مثبت به اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها کمک می‌کنند [۱۰، ۴۷، ۱] و افراد را در مدیریت تضادهای به‌وجود آمده (که ناشی از انتخاب همزمان اکتشاف و بهره‌برداری است) توانمند می‌سازد [۲، ۱۵، ۳۳، ۳۳، ۳۸، ۴۴].

مدیریت منابع انسانی می‌تواند با ایجاد یک بستر حمایتی در سازمان، به شکل‌گیری دوستوانی کمک

<sup>۱</sup> Duncan

<sup>۲</sup> Capabilities

<sup>۳</sup> Competencies

کند. گوتل و کنلچنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در مطالعات خود، از سیستم‌های منابع انسانی به عنوان یکی از عناصر تسهیل کننده در انجام فعالیت‌های اکتشاف و بهره برداری نام برده‌اند که می‌تواند بر عملکرد سازمان تاثیر داشته و موجب تداوم اثربخشی و کارایی در سطح سازمان شوند. همچنین آنها نحوه فعالیت سازمان‌های دوستوان را در مطالعات خود تشریح نموده و از اقدامات مدیریت منابع انسانی مانند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با کارکنان، کاربرد سیستماتیک دانش و فرآیندهای جذب و استخدام کارکنان جدید، به عنوان اقداماتی اساسی نام می‌برند که موجب حصول اطمینان از وجود نیروی انسانی شایسته می‌شود. این اقدامات به عنوان مسیری درست در اجرای بهره‌برداری و اکتشاف در سطح سازمان تلقی می‌شوند [۱۶].

ابتکارات مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در ایجاد دوستوانی ایفا می‌کند. این ابتکارات می‌تواند موجب تسهیل تعاملات در میان کارکنان شده و به ایجاد ارتباطات اثربخش در سطح سازمان منجر شود. تعاملات و ارتباطات مناسب سازمانی موجب می‌شود تا توسعه و ترکیب دانش میان کارکنان تسهیل شده و همکاری‌های کاری افراد گسترش یابد. همکاری، زیربنای ایجاد نوآوری است زیرا از طریق آن، کارکنان برای ایجاد ارتباطات جدید تحریک می‌شوند و در پی آن امکان گفتگو در مورد راه‌حل‌های جدید فراهم می‌شود. همچنین با همکاری می‌توان راه‌هایی را برای بهبود بهره‌وری شناسایی نمود. هنگامی که تلاش‌های مدیران ارشد سازمان با تلاش‌های مدیریت منابع انسانی هم راستا باشد (و یکپارچگی عمودی و افقی ایجاد شود) امکان دستیابی به همکاری جمعی در سطح سازمان تسهیل شده و کارکنان انگیزه بیشتری برای کمک به اهداف سازمانی پیدا می‌کنند. این موضوع موجب می‌شود تا ایجاد، هماهنگی و یکپارچه‌سازی دانش‌های موجود و دانش‌های جدیدی که سازمان کسب نموده است آسانتر شود [۴۶].

شرکت‌ها تجارب خود را در قالب قوانین و رویه‌های سازمانی کدگذاری می‌کنند و ممکن است این قوانین و رویه‌ها را به عنوان شایستگی حیاتی خود در نظر بگیرند. آنها از کارکنان خود می‌خواهند تا با رعایت قوانین سازمانی و رویه‌های مربوطه، به حفظ قابلیت‌های موجود سازمان و ابقای آن کمک نمایند. توجه شدید به این رویه‌ها و قوانین احتمالاً با خود "تله‌های خطرناکی را در زمینه ایجاد قابلیت‌های جدید سازمانی" [۳۰]، به همراه دارد که بر اساس آن اعضای سازمان با محدودیت مواجه شده و راه‌های واکنش به تغییرات شدید محیطی، کندتر می‌شوند [۲۱]. برای جلوگیری از این دام‌ها، از کارکنان درخواست می‌شود تا هم از قوانین تبعیت نموده و هم خلاق باشند. با وجود ضعف‌های اجتناب ناپذیری که در پرداختن به ایجاد توازن میان خواسته‌های ناسازگار به وجود می‌آید، اما باز هم کارکنان تمایل دارند تا به عنوان یک کارمند دوستوان ایده‌آل مطرح باشند. این ایده‌آل اغلب از طریق فرهنگ یک سازمان، که توجه زیادی به هر دو جنبه نظم و خلاقیت (کارایی و اثربخشی) دارد، تقویت می‌شود [۸].

"ایجاد توازن میان بهره‌برداری و اکتشاف" نشان‌دهنده آن است که افراد در بهره‌برداری به ظرفیت‌های

<sup>۱</sup> Guttel & Konlechner

فکری، اجتماعی و فیزیکی خاصی نیاز دارند تا با استفاده از این ظرفیت‌ها و تکیه بر اراده درونی، بتوانند توانایی تولید، اجرای فعالیت‌های روزانه، و اصلاح قوانین و رویه‌های موجود را داشته باشند. اما در عین حال این کارکنان برای اکتشاف‌گر بودن نیز نیاز به ظرفیت‌های فکری، اجتماعی، و فیزیکی بخصوصی دارند که در آن قدرت و توانایی لازم را برای انجام آزمایش، جستجو، و بازی با قواعد و رویه‌های جدید (به منظور تفسیر و پاسخگویی به محیط) داشته باشند. کارکنان به هر دو جنبه تمرکز و فانتزی احتیاج دارند. آنها به رعایت محدودیت‌های (قوانین و رویه‌های) سازمانی مقید هستند اما باید توانایی به چالش کشیدن آنها را داشته باشند [۲۱].

### ۳- پیشینه پژوهش

در این بخش چند پژوهش مورد کاوی و چند مطالعه تجربی پیرامون دوسوتوانی به طور شماتیک در شکل ۲ نمایش داده شده و نتایج برخی از مهمترین تحقیقات در زمینه منابع انسانی دوسوتوان (علاوه بر ذکر کلی نتایج تحقیقات مختلف) مورد اشاره قرار گرفته است.

در تحقیقات انجام شده پیرامون دوسوتوانی، ابتدا منابع انسانی به‌عنوان یکی از مولفه‌های دستیابی به دوسوتوانی در کنار سایر عوامل مطرح شده است. مارچ (۱۹۹۱)، بورگلمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، بکمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، گوپتا و همکارانش (۲۰۰۶)، از جمله محققانی هستند که در مقالات خود، در کنار سایر عوامل موثر بر دوسوتوانی، به منابع انسانی نیز اشاراتی داشته‌اند. با پیشرفت مطالعات دوسوتوانی، و از سال ۲۰۱۱ میلادی تاکنون، منابع انسانی یا استراتژی‌های مرتبط با آن، به عنوان موضوع اصلی در مقالات اندیشمندانی چون گوتل و کنلچنر (۲۰۱۱)، هافکسبرینگ<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۳)، هولمویست و اسپیسر (۲۰۱۳ و ۲۰۱۵) و فلیکینگر<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۳) مطرح بوده است.

طی پیشرفت مفهوم دوسوتوانی، دیدگاه‌ها و رویکردهایی که دانشمندان در خصوص منابع انسانی دنبال نموده‌اند نیز تغییر داشته است. در رویکردهای اولیه، نویسندگانی مانند ویکلانند و شفرد، مارول و لامپکین<sup>۵</sup> و کانگ و اسنل<sup>۶</sup> نوع سرمایه انسانی موجود در سازمان را مورد توجه قرار داده‌اند. بر طبق رویکرد ایشان، سرمایه انسانی موجود در سازمان به دو نوع سرمایه انسانی عام و سرمایه انسانی خاص تفکیک می‌شود. سرمایه انسانی خاص (دانش با دامنه خاص و محدوده مشخص) معمولاً توسط دانش و تجربه قبلی افراد در یک حوزه‌ی مشخص اندازه‌گیری می‌شود [۴،۱۴،۳۱،۴۷] و در به‌دست آوردن و جذب دانش عمیق در یک حوزه، موثر است [۷]. این نوع سرمایه انسانی بیشتر به بهره‌برداری تمایل دارد

<sup>۱</sup> Burgelman

<sup>۲</sup> Beckman

<sup>۳</sup> Hafkesbrink et al

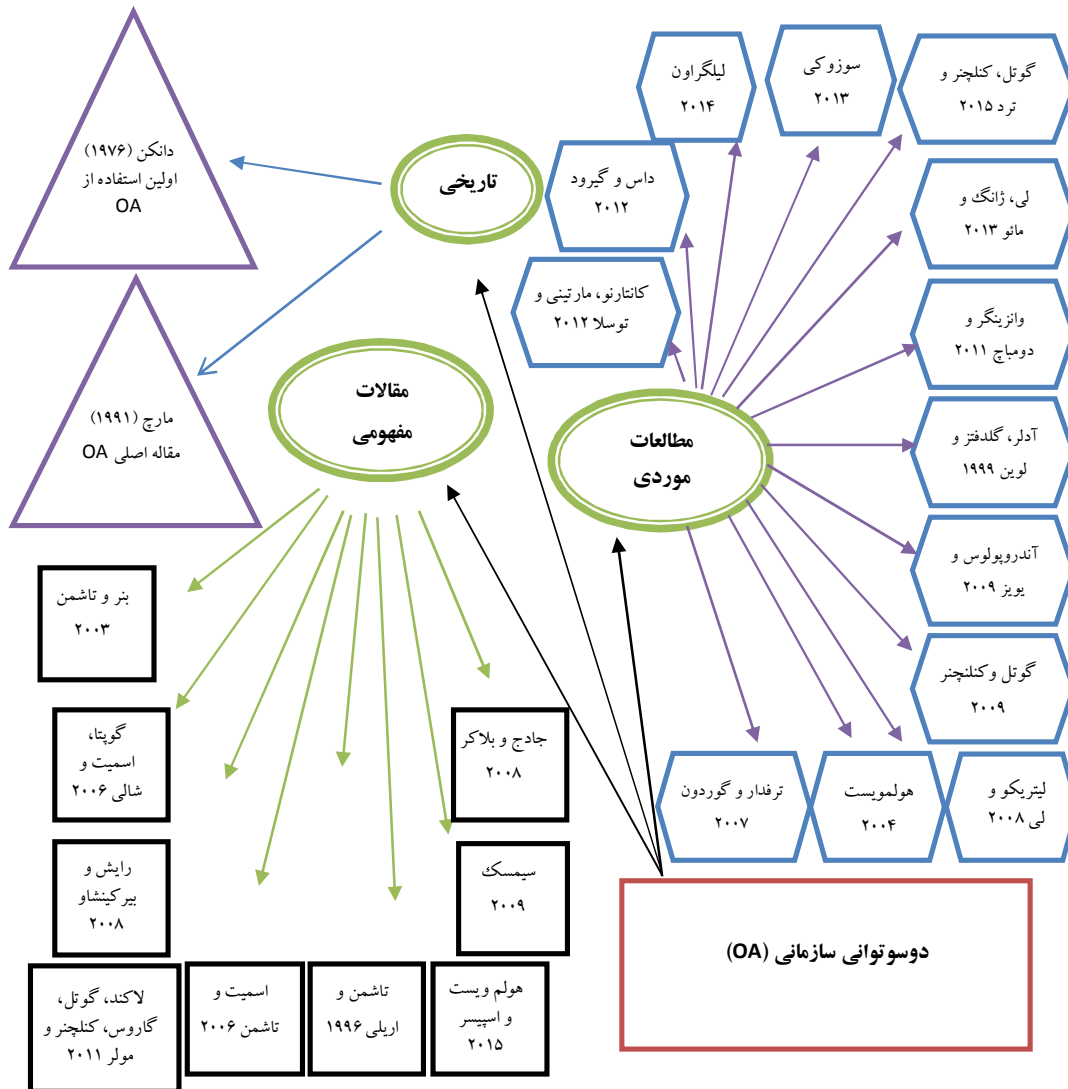
<sup>۴</sup> Flickinger

<sup>۵</sup> Marvel & Lumpkin

<sup>۶</sup> Kang & Snell

[۲۵]. به زبان ساده این‌که اگر در سازمانی، کارکنانی وجود دارند که در یک زمینه تخصصی دانش زیادی دارند، تنها امکان دستیابی به نوآوری‌های تدریجی برای آن سازمان قابل تصور خواهد بود. سرمایه انسانی عمومی، که در دسترس یک سازمان است (دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های حل مسئله در زمینه‌های مختلف) معمولاً توسط سطح عمومی آموزش و تجربه افراد اندازه‌گیری می‌شود [۴۰، ۴۷]. این نوع سرمایه انسانی بیشتر تمایل به اکتشاف دارد [۲۵]. افرادی که در سازمان دارای دانش عمومی هستند، و از بسیاری از فعالیت‌ها در حد متعارفی آگاهی و دانش (کلی) دارند، امکان بیشتری را برای دستیابی به نوآوری‌های بنیادین ایجاد می‌کنند زیرا آنها می‌توانند میان دانش‌های مختلف در سازمان ارتباط ایجاد کنند و زمینه نوآوری‌های جهشی را فراهم آورند.

رویکردهای ثانویه پیرامون منابع انسانی و نقش آن در دوستوانی (که این مقاله نیز آن را دنبال می‌نماید) فراتر از بررسی نوع سرمایه انسانی موجود در سازمان است و دستیابی به منابع انسانی دوستوان را منوط به بررسی ویژگی‌های خاص و تنوع شناختی کارکنان سازمان می‌داند. بر طبق این دیدگاه ویژگی‌های موجود در منابع انسانی، ویژگی‌های مدیریتی، ویژگی‌های اجتماعی و ... در یک سازمان، در دستیابی به دوستوانی منابع انسانی ایفای نقش می‌کنند. از نویسندگان مطرحی که از این رویکرد حمایت می‌کنند می‌توان از هولمز و ویست، اسپیسر، هافکسبرینگ و همکارانش نام برد.



شکل ۲- بازبینی شماتیک ادبیات موضوعی (تاریخ) مقالات مفهومی، مطالعات موردی

در جدول ۱، مهم‌ترین تحقیقات مربوط به دوستوانی منابع انسانی آمده است. در ادامه به یکی از بهترین و کاربردی‌ترین تحقیقات انجام شده پیرامون دوستوانی و با محوریت منابع انسانی، اشاره شده است.



جدول ۱- پژوهش‌های مرتبط با دوستوانی با در نظر گرفتن منابع انسانی

مطالعات/سال	دیدگاه نظری	روش شناسی	یافته های کلیدی
لوباتکین، سیمسک، لینگ و ویگا ۲۰۰۶	نظریه رهبری	مطالعه مدیران ارشد ۱۳۹ شرکت	یکپارچگی رفتاری تیم مدیریت ارشد، فرایند تقاضا برای دست‌یابی به دوستوانی در شرکت‌های کوچک تا متوسط را تسهیل می‌کند. به علاوه یافته پیشنهاد می‌کنند که پیگیری مشترک اکتشاف و بهره برداری بر روی عملکرد تاثیرگذار است.
رودریگز و هچانوا ۲۰۱۴	نوآوری فن‌آوری، توسعه منابع انسانی	بررسی میدانی ۴ شرکت فعال در فیلیپین	دوستوانی تیمی پیشگویی کننده نوآوری است. فاصله قدرت رابطه منفی با رفتار اکتشافی دارد. مشخصات و ویژگی‌های جمع گرایی رابطه مثبتی با رفتارهای اکتشافی و بهره‌بردارانه دارد. رفتار مردانه، پیش‌گویی کننده رفتار اکتشافی بیشتر است. نتایج می‌تواند راهنمایی برای تلاش‌های مدیریت توسعه منابع انسانی باشد تا برای پرورش نوآوری بیشتر در درون تیم‌ها آماده باشند.
هولم ویست و اسپیسر ۲۰۱۵	توسعه منابع انسانی	مطالعه مفهومی	امروزه کارمندان به داشتن قابلیت فکری، قابلیت فیزیکی و اجتماعی، اراده، توانایی و قدرت تولید، اجرا، پالایش و انتخاب نیاز دارند. آنها همچنین نیاز به توانایی برای آزمایش، تحقیق و بازی (ایفای نقش) دارند. کارمندان هم نیاز به تمرکز دارند و هم نیاز به قوه تخیل. آنها نیاز به وفاداری به ارزشها و نرْم‌های سازمانی دارند و به همان نسبت با همه اینها در چالش هستند.
فلیکنگر، گرویر ماک و فیدلر ۲۰۱۳	مدیریت منابع انسانی	مطالعه میدانی ۵۸۰ فرد با کار موقت در آلمان	کارکنان دائمی به دلیل برخورداری از فرصت‌های شغلی دائمی، رضایت‌مندی بالاتری نسبت به کارکنان موقتی خواهند داشت. مشارکت کارکنان موقتی برای خروجی‌های سازمانی به طور برابر نخواهد بود چرا که رضایت آنها از شغل به دلیل کمبود دسترسی به منابع، مانع بزرگی برای آنها است.
لانکر، گوتل، گاروس، کنلچتر و مولر ۲۰۱۱	مدیریت منابع انسانی	مطالعه مفهومی	نتایج نشان می‌دهد که معماری‌های مختلف یادگیری دوستوان می‌تواند به واسطه سیستم‌های پایدار منابع انسانی، ایجاد و حفظ شوند. تاکید بر روی تناسب افقی و عمودی مدیریت منابع انسانی در ارتباط با طراحی‌های دوستوان مختلف بود.
سی رانگ لی ۲۰۱۳	تئوری رهبری	مطالعه ۱۱۳ شرکت مختلف در چین	نتایج نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی میان مجریان ارشد، شامل ارتباطات، اعتماد و چشم انداز مشترک، می‌تواند واسطه ارتباط میان تنوع تیم و دوستوانی سازمانی باشد. ایجاد سرمایه اجتماعی ممکن است یک روش مفید یا رویکرد مناسب برای اشتراک اطلاعات و یکپارچگی دانش درون تیم‌های عالی باشد.
وانوگوپال و کریشنان	تئوری رهبری	مطالعه کتابخانه‌ای	هدف بررسی اثر متمایز یکپارچگی رفتاری مدیران ارشد بر روی دوستوانی بود.

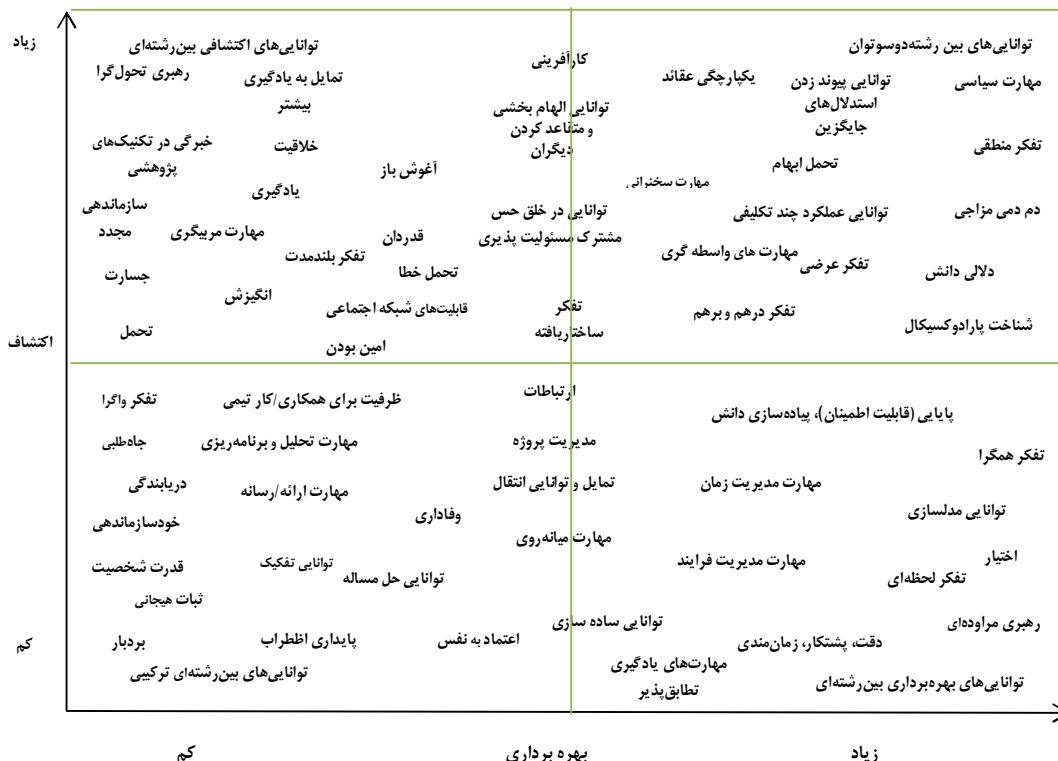
۲۰۱۴			
می‌دهد که در حالی که شرکت برای بقا به اکتشاف و بهره‌برداری نیاز دارد، با تنش‌هایی میان دو سبک کارآفرینی مواجه می‌شود. رهبری مشارکتی تیم مدیریت ارشد می‌تواند در غلبه بر این چالش‌ها کمک‌کننده باشد.	مطالعه تجربی ۲۰۲ شرکت در هلند	مدیریت استراتژیک؛ تئوری رهبری	می‌هالاچ، یانسن، ون‌دبوش، ولبردا ۲۰۱۴
این مقاله ارتباط میان رهبری تحول‌گرا و دوستوانی سازمانی و نقش میانجی‌پویایی محیطی را بررسی می‌کند. نتایج نشان داد رهبری تحول‌گرا اثر مثبتی بر دوستوانی مدیران دارد و این اثر بر روی پویایی محیطی قویتر است.	مطالعه میدانی بر روی ۶۰۸ مدیر در مغولستان	نوآوری فن‌آوری تئوری رهبری	پوروی و انختوشین ۲۰۱۴
رفتارهای اعضای تیم‌ها این اجازه را می‌دهد تا راه‌حل‌های دوستوان در زمان مواجهه با بحران خلق شوند. در بستر حمایتی، تیم‌های کاری راه‌حلهای دوستوان را با تنوع بیشتری ایجاد می‌کنند. مدیران باید فعالانه رفتارهای دوستوان را برای کسب اطمینان از این‌که تحقیق برای راه‌حلهای دوستوانی منجر به یک فرایند سنجیده و هوشیار می‌شود، ارتقا دهند.	مطالعه مفهومی در شرکت‌های هوافضایی در کانادا	طراحی سازمانی، کار تیمی	فیست و داستلر ۲۰۱۳

با حمایت وزارت علوم و تحقیقات آلمان و اتحادیه اروپا پروژه‌های تحت عنوان دوستوانی محتوایی (زمینه‌ای) و شایستگی‌های فردی در اکتشاف و بهره‌برداری توسط هافکسبرینگ و همکاران در سال ۲۰۱۳ انجام گرفت. صنعت مورد بررسی صنعت رسانه و نوع مطالعه از نوع تجربی بود. نویسندگان در بیان مساله به این موضوع اشاره کرده‌اند که قابلیت‌های فردی در دوستوانی محتوایی صریح و روشن نیست و تاکنون تحقیقی پیرامون آن انجام نیافته است و تاکنون به طور نظام‌مند در هیچ پژوهشی ارتباط قابلیت‌های فردی و سازمانی و نقش آنها در دوستوانی محتوایی بررسی نشده است. این مقاله یک مدل مناسب برای توانمندسازهای دوستوانی ارائه نموده است که به ایجاد تعادل میان فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه کمک می‌نماید. شکل ۳ و ۴ به‌طور خلاصه یافته‌های موثر در زمینه توانمندسازهای دوستوانی را ارائه داده است. در شکل ۴ به بررسی صلاحیت‌ها در چهار بُعد ماتریسی شکل (از میزان نیاز به اکتشاف و بهره‌برداری) پرداخته شده است. برای هر ربع از ماتریس به توانمندی‌ها و صلاحیت‌هایی اشاره شده است. در ماتریس یا شکل شماره ۴، آن‌چه مهم است شایستگی‌هایی است که در ربع چهارم ماتریس با عنوان توانایی‌های بین رشته‌ای دوستوان بروز می‌یابد.

۳۷ بررسی شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی دوستوان در یک سازمان دفاعی - صنعتی

صوابق سازمانی	صلاحیت‌های مدیران و کارکنان
تمرکز / عدم تمرکز	صلاحیت حرفه‌ای
ابعاد رهبری	صلاحیت در روش تحقیق (روش‌شناسی)
فرهنگ سازمانی	صلاحیت اجتماعی
رسمیت / عدم رسمیت	صلاحیت شخصی
هماهنگی	
تخصص (گرایی)	
تأثیر بر روی ظرفیت نوآوری (اکتشاف) و کسب و کار روزانه (بهره‌وری)	

شکل ۳- توانمندسازهای اکتشاف و بهره‌برداری



شکل ۴ - قابلیت‌های بین رشته‌ای فردی و دوستوان برای اکتشاف و بهره‌برداری [۱۷]

آنچه که مسلم است این که پیشینه پژوهشی دوسوتوانی به خصوص در حوزه منابع انسانی دوسوتوان، هنوز در کشورمان مورد توجه قرار نگرفته است که این موضوع ناشی از نو بودن مفهوم دوسوتوانی است و بیشترین مطالعات در این حوزه در کشورهای اروپایی و امریکایی انجام گرفته است. البته استثنائاتی در سطح کشورهایی همچون چین، فیلیپین و هند نیز وجود دارد. در هر صورت علاوه بر مطالب فوق الذکر و به دلیل اجتناب از بررسی کل تاریخچه موضوعی، جدول ۱، به طور خلاصه مهم‌ترین مطالعاتی که در زمینه دوسوتوانی منابع انسانی صورت گرفته است را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که در ابتدای بررسی دوسوتوانی، منابع انسانی یک مولفه اصلی در کنار سایر مولفه‌ها قلمداد می‌شده است (مانند مطالعات تاشمن و اوریلی و یا یانسن و همکارانش) و با تکامل ادبیات موضوعی و در سال‌های اخیر، منابع انسانی به‌عنوان محور اصلی مقالات مطرح شده است.

#### ۴- مدل مفهومی

طبق بررسی و تحقیقات انجام شده، برای اینکه تنش‌های بین اکتشاف و بهره‌برداری متعادل شود، صلاحیت‌های دوسوتوانی در دو سطح درون رشته‌ای و میان رشته‌ای مورد نیاز است. در سطح درون رشته‌ای به شایستگی‌های فردی مورد نیاز است. مهارت‌های میان رشته‌ای سه دسته کلی را شامل می‌شود که به شرح زیر می‌باشد:

شایستگی‌های حرفه‌ای از منابع و رشته‌های مختلف باید در یک فرد ترکیب شود یا باید بین یک تیم با وظیفه و کار مشخص تقسیم شود. این بستگی به چرخه عمر دانش یکپارچه شده، دسترسی کارشناسان، اندازه شرکت و فاز فعالیت نوآوری دارد [۱۱].

صلاحیت‌های روشمند دوسوتوانی نیاز به حمایت در ظهور دانش حرفه‌ای به‌طور همزمان برای فرایندهای اکتشاف و بهره‌برداری دارد.

صلاحیت‌های اجتماعی دوسوتوان باید بطور همزمان از یکپارچگی اجتماعی و نظم و انضباط پشتیبانی کند [۱۳] مانند قابلیت‌های میانجی‌گری، تحمل ابهام و قابلیت‌های دیپلماتیک.

در صلاحیت‌های پرسنلی (فردی) دوسوتوانی نیاز به ارایه پایه و اساس برای توسعه دوسوتوانی اجتماعی و روشمند وجود دارد.

جدول ۲- عملیاتی کردن ابعاد صلاحیت‌های منابع انسانی [۱۷،۲۱]

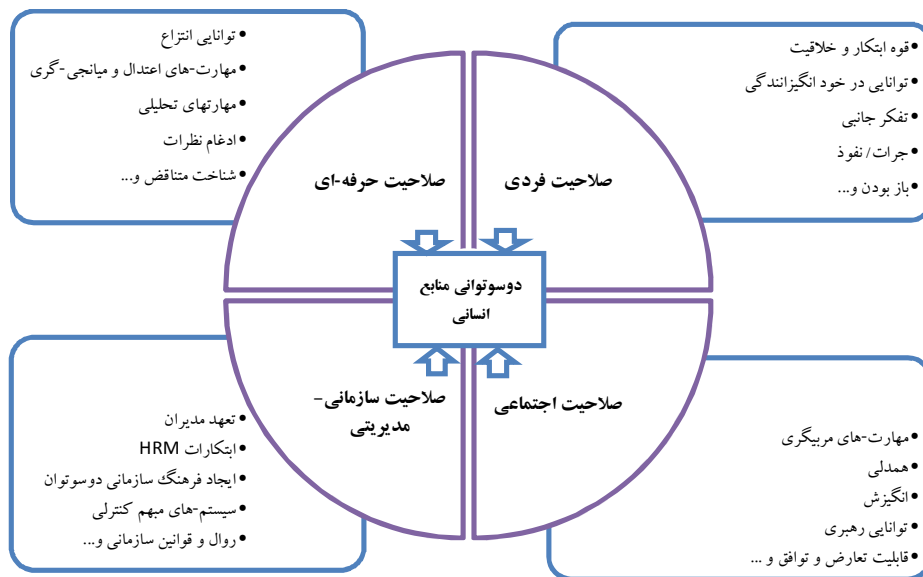
صلاحیت‌های منابع انسانی و سازمانی	صلاحیت‌های حرفه‌ای	صلاحیت‌های اجتماعی	صلاحیت‌های پرسنلی (فردی)
تعهد مدیران	توانایی انتزاع	اشتقاق و توانایی برای انتقال دانش	قوه ابتکار و خلاقیت
ابتکارات HRM	مهارت‌های اعتدال و میانجی-گری	مهارت‌های مربیگری	توانایی در خود-انگیزاندگی
ایجاد فرهنگ باز و شفاف	مهارت‌های تحلیلی	همدلی	تفکر جانبی
سیستم‌های مبهم کنترلی	توانایی تصمیم‌گیری	انگیزش	جرات/ نفوذ
روال و قوانین سازمانی	خبرگی در روش تحقیق و تکنیک‌های یادگیری	توانایی رهبری	باز بودن
افق زمانی برنامه‌ها	توانایی انجام چند کار با هم	قابلیت تعارض و توافق	توانایی خودبازتابی
سبک رهبری	مهارت‌های توسعه سازمانی	وفاداری	دقت
کارگزاری دانش	مهارت مدیریت پروژه	قابلیت اعتماد	قدرت شخصیت
ایجاد اتونومی	مهارت‌های ارابه	قابلیت همکاری و کار تیمی	تحمل سرخوردگی
جریان متعادل دانش	توانایی مدیریت فرایند	مهارت‌های ارتباطاتی	کارآفرینی
	درک پیچیدگی محیطی	اجتماعی سازی	قابلیت سخنوری
	شناخت مناقض	ساختارهای تعاملی	قابلیت گفتمان
	ادغام نظرات	اشتراک عقاید	قابلیت دیپلماتیک
	توانایی تولید و اجرا	ترکیب جمعیت شناختی	دوسوگرایی عاطفی
		هماهنگی و یکپارچگی-دانش	تحمل ابهام
		ظرفیت اجتماعی افراد	ظرفیت فکری افراد
			اراده افراد

### ۵- روش شناسی پژوهش

روش این تحقیق، روشی ترکیبی است. به لحاظ هدف این مطالعه، در فاز اول که به دنبال شناسایی مدل منابع انسانی دوستوان بودیم پژوهش، اکتشافی بود و در فاز دوم که تأیید مدل در میان جامعه آماری دنبال شد رویکرد توصیفی-تبیینی را دنبال نمودیم. به لحاظ کاربرد مطالعه، این پژوهش در بخشی که به دنبال طراحی و تبیین مدل است، بنیادی بوده و در بخشی که به دنبال کمک به مدیران سازمان مورد نظر در دوستوانی می‌باشد، کاربردی است. به لحاظ زمان مطالعه، این پژوهش در دسته‌ی مطالعه موردی قرار می‌گیرد. با توجه به رویکرد ترکیبی، داده‌های پژوهش نیز کمی و کیفی بود. در این پژوهش، فن

گردآوری داده‌ها، شامل پژوهش پیمایشی و بررسی اسناد موجود بود. در این پژوهش برای به دست آوردن داده‌های پژوهش، هم از روش میدانی و هم از روش کتابخانه‌ای استفاده شد. بر این اساس از ابزارهایی چون بررسی مقالات و پایان‌نامه‌های مرتبط، مستندات و گزارشات، پرسشنامه (مصاحبه ساختاریافته)، فیش‌برداری و حتی مشاهده مستقیم در سایت مورد نظر استفاده شد.

جامعه آماری ما با توجه به مراحل مختلف پژوهش می‌تواند به شکل جدول زیر باشد:



شکل ۵- مدل اولیه پژوهش

جدول ۳- جامعه آماری و مراحل نمونه گیری

مرحله	جامعه ی آماری
مرحله ی اول	برای تشکیل گروه کانونی یا Focus Group از حدود ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران عالی سازمان مورد نظر استفاده شد. بروندهای جلسه گروه کانونی به یک پرسشنامه‌ی محقق ساخته (با ۵۷ سوال) منجر شد.
مرحله ی دوم	هر چند می‌توان به بروندهای جلسه گروه کانونی اتکا نمود اما برای تایید نهایی پرسشنامه بر اساس نظرخواهی از ۱۵ نفر از اساتید علمی و خبرگان اجرایی و طی دو مرحله روایی و پایایی پرسشنامه را تایید شد. بر این اساس ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۲٪ بود که نمایانگر پایایی مناسب پرسشنامه است. همچنین ضمن نظرخواهی از خبرگان برای روایی، به لحاظ مطابقت مولفه‌های مورد بررسی برای مدلسازی، با منابع و مآخذ مورد تایید خارجی، می‌توان روایی ملاک را علاوه بر روایی صوری (قضاوت خبرگان) برای این پژوهش تایید نمود.
مرحله ی سوم	پرسشنامه محقق ساخته (بر اساس نظر خبرگان) توزیع شد. با استفاده از فرمول کوکران از حدود ۵۰۰ نفر کارکنان سازمان صنعتی-دفاعی مورد مطالعه، ۳۳۸ نمونه از مدیران و محققان اصلی سازمان مورد نظر انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری نیز روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی بوده است.

با استفاده از روش رگرسیون چند متغیره (که بیشترین میزان استفاده در تایید عوامل موثر بر دوستوانی را در ادبیات موضوعی، در سطح مقالات علمی به خود اختصاص داده است) به آزمون و تایید عوامل موثر در دوستوانی منابع انسانی مدل دست زدیم. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

### سوال اصلی پژوهش

صلاحیت‌های یا عوامل اصلی موثر بر ایجاد منابع انسانی دوستوان در سازمان دفاعی-صنعتی چه باید باشد؟

### نتایج گروه کانونی

گروه‌های کانونی شکلی از مصاحبه گروهی هستند. گروه‌های کانونی بر تعامل در گروه تأکید دارد البته این تعامل براساس موضوعات ارائه‌شده از سوی محقق است و در گروه‌های کانونی، تعامل بین شرکت‌کنندگان در تحقیق مبنای ایجاد داده‌ها و بینش و آگاهی قرار می‌گیرد [۳۴]. این ابزار یکی از ارزان‌ترین و در دسترس‌ترین راه‌کارهایی است که می‌تواند به کمک سازمان‌ها بیاید. نکته‌ای که بایستی با دقت در نظر گرفت، برگزاری درست و دقیق گروه‌های کانونی است، که علاوه بر بالا بردن کیفیت اطلاعات خروجی، از دریافت اطلاعات اشتباه و بیراهه رفتن جلسات هم پرهیز می‌شود. این گروه‌ها در مجموعه‌های ۸ تا ۱۲ نفری تشکیل می‌شود (در این جا ۱۰ نفر خبره انتخاب شدند)، به‌گونه‌ای که افراد گروه بتوانند تحت مدیریت رئیس جلسه، در مورد موضوعات مشخص شده بحث کنند. تعداد مشارکت‌کنندگان در گروه باید به اندازه‌ای باشد که بتوان نظرات زیادی را جمع‌آوری کرد، و در عین حال، تمام مشارکت‌کنندگان فرصت اظهار نظر داشته باشند.

سوال‌ها و نتایج کلی جلسه گروه کانونی در خصوص منابع انسانی دوستوان، در قالب جدول ۴ و ۵ آمده است.

**جدول ۴- سوال‌های اصلی، فرعی و جزئی مطرح شده در جلسه گروه کانونی**

نوع سوال	سوال مطرح شده
اصلی ۱	منابع انسانی دوستوان دارای چه ویژگی‌هایی است؟
فرعی ۱	چه ویژگی‌های انسانی در تشکیل صلاحیت‌های فردی دوستوان دخالت دارد؟
فرعی ۲	صلاحیت‌های اجتماعی را چه مولفه‌هایی ایجاد می‌نمایند؟
فرعی ۳	صلاحیت‌های حرفه‌ای در یک سازمان دوستوان را چه مولفه‌هایی ایجاد می‌کنند؟
فرعی ۴	صلاحیت‌های سازمانی-مدیریتی در یک سازمان دوستوان دربردارنده چه مولفه‌هایی است؟

**جدول ۵- مدل خام اطلاعات به دست آمده از جلسه گروه کانونی**

اهم مطالب عنوان شده در جلسه گروه کانونی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای دستیابی به یک منابع انسانی دوستوان به مجموعه ای از شایستگی‌ها نیاز است.</li> <li>• صلاحیت فردی نیروی انسانی و واجد شرایط بودن ایشان، رکن اصلی برخورداری از منابع انسانی دوستوان است.</li> <li>• محیط کاری و فرهنگ سازمانی بر تاثیر گذاری کارکنان در یک سازمان دوستوان اثرگذار است.</li> <li>• اقدامات مدیر ارشد و سایر مدیران سازمان بر نحوه همکاری کارکنان اثرگذار است.</li> <li>• وجود مهارت‌هایی که امکان تحلیل محیط، هدایت منابع و تعویض جریان به سمت نوآوری را ایجاد کنند مهمند.</li> <li>• در نوآوری، تحمل ابهام و تحمل شکست بسیار اثرگذار است.</li> <li>• ایجاد اتونومی (خودمختاری) در ایفای نقش‌های مختلف توسط کارکنان حائز اهمیت است.</li> <li>• قوانین سازمانی باید حامی جریان آزاد دانش به سطوح مختلف سازمان باشد.</li> <li>• وجود سیستم‌های کنترلی نامحسوس به ایجاد شرایط برای کارکنان در نوآوری منجر می‌شود.</li> <li>• توانایی تصمیم‌گیری در زمان مناسب از خصیصه‌های یک سازمان دوستوان است.</li> <li>• ظرفیت افراد به لحاظ فکری، اجتماعی و فرهنگی در دوستوانی موثر است.</li> <li>• ترکیب جمعیتی کارکنان نیز در دوستوانی موثر است (تلفیق کارکنان جوان و نوآور با کارکنان قدیمی و پرتجربه).</li> <li>• وجود بستری مناسب که طی آن کارکنان ایده‌ها و ارزش‌های خود را بروز دهند بسیار حیاتی است.</li> <li>• تمرکز قدرت و اختیار در دست برخی از مدیران، مانعی برای پرورش ایده‌ها و ارزش‌ها است.</li> </ul>



- افق فکری مدیران و کوتاه بودن عمر مدیریتی آنها مانعی برای فعالیت‌های نوآورانه است.
  - ایفای نقش پدری یا مربیگری از سوی مدیران برای دوستوانی مهم است.
  - همکاری جمعی کارکنان برای دوستوانی مهم است.
  - فرهنگ مشارکت و همکاری با یکدیگر در ایجاد دانش‌های جدید موثر است.
  - همکاری غیررسمی خبرگان با یکدیگر (در تمامی سطوح) مشوق و محرکی برای دوستوانی خواهد بود.
- و...

### ۶- یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که در جدول ۶ نشان داده شده است، نمونه آماری این پژوهش شامل ۳۳۸ نفر از کارکنان یک سازمان دفاعی - صنعتی بوده است. تمامی اعضای نمونه به لحاظ جنسیت، مرد بوده‌اند. به لحاظ مدرک تحصیلی، بیشترین فراوانی مرتبط با کارشناسی ارشد با ۲۰۳ فراوانی بود. سابقه‌ی ۱۰ تا ۲۰ سال و جایگاه شغلی مدیر عملیاتی نیز به ترتیب با فراوانی ۱۷۴ و ۱۶۷ بالاترین طیف فراوانی را بر طبق جدول ۶ به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۶- فراوانی نمونه‌های تحقیق بر اساس جایگاه شغلی، مدرک تحصیلی و سابقه کار

تعداد	مدرک تحصیلی			سابقه (سال)				جایگاه شغلی			
	دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	کمتر از ۵	۵-۱۰	۱۰-۲۰	بالاتر از ۲۰	کارشناس	مدیر عملیاتی	مدیر میانی
۰	۱۲۹	۲۰۳	۶	۳۱	۱۰۸	۱۷۴	۲۳	۸۶	۱۶۷	۷۶	۹

بر مبنای سوال اصلی تحقیق پیرامون شناسایی صلاحیت‌های اصلی ایجادکننده دوستوانی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه، یافته‌های زیر حاصل شد. جدول ۷، نشان می‌دهد که متغیر وابسته دوستوانی منابع انسانی با هر چهار متغیر صلاحیت فردی، صلاحیت اجتماعی، صلاحیت حرفه‌ای و صلاحیت سازمانی - مدیریتی همبستگی دارد.

جدول ۷- همبستگی‌ها

	دوستوانی منابع انسانی	فردی	اجتماعی	حرفه	مدیریتی
ضریب همبستگی پیرسون	۰۰۰/۱	۵۸۲/۰	۷۰۱/۰	۶۰۷/۰	۵۸۳/۰
دوستوانی منابع انسانی	۰۰۰/۱	۵۸۲/۰	۷۰۱/۰	۶۰۷/۰	۵۸۳/۰
فردی	۵۸۲/۰	۰۰۰/۱	۲۴۸/۰	۱۰۱/۰	۰۶۲/۰
اجتماعی	۷۰۱/۰	۲۴۸/۰	۰۰۰/۱	۲۹۷/۰	۲۲۷/۰
حرفه	۶۰۷/۰	۱۰۱/۰	۲۹۷/۰	۰۰۰/۱	۲۱۸/۰
مدیریتی	۵۸۳/۰	۰۶۲/۰	۲۲۷/۰	۲۱۸/۰	۰۰۰/۱
سطح معنی‌داری (یک طرفه)	.	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰
فردی	۰۰۰/۰	.	۰۰۰/۰	۰۳۱/۰	۰۰۴/۰
اجتماعی	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	.	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰
حرفه	۰۰۰/۰	۰۳۱/۰	۰۰۰/۰	.	۰۰۰/۰
مدیریتی	۰۰۰/۰	۰۰۴/۰	۰۰۰/۰	۰۰۰/۰	.
تعداد	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸
فردی	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸
اجتماعی	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸
حرفه	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸
سازمان-مدیریتی	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸	۳۳۸

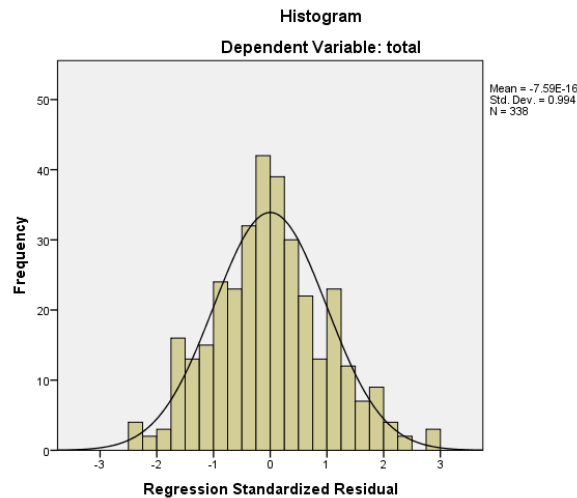
ستاده جدول ۸، نشان می‌دهد که مقدار آماره دوربین-واتسن<sup>۱</sup> برابر با ۲/۱۷۵ می‌باشد که در فاصله ۱/۵ و ۲/۵ قرار دارد، فرض عدم وجود همبستگی میان خطاها رد نمی‌شود و می‌توان از رگرسیون استفاده کرد [۱].

جدول ۸- خلاصه مدل

Model	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تخمین	آزمون دوربین-واتسون
۱	۹۸۶۸۰/	۹۷۲/۰	۹۷۱/۰	۰۳۵۷۶/۰	۱۷۵/۲

همچنین، با مقایسه نمودار توزیع فراوانی خطاها و نمودار توزیع نرمال، مشاهده می‌شود که توزیع خطاها تقریباً نرمال است، پس می‌توان برای این پژوهش از رگرسیون استفاده نمود [۱].

<sup>۱</sup> Durbin-Watson



شکل ۶- نمودار توزیع نرمال

جدول ۹، تحلیل واریانس رگرسیون، به منظور بررسی وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و وابسته است. به عبارت دیگر نشان می‌دهد که دست کم یکی از ۴ متغیر مستقل با متغیر دوستوانی منابع انسانی (متغیر وابسته) رابطه خطی دارد یا نه. با توجه به این که ضریب معنی‌داری (Sig) کمتر از ۵ درصد است بنابراین، می‌توان گفت که دست کم یکی از متغیرهای مستقل دارای رابطه خطی با متغیر وابسته است [۱].

جدول ۹- آنالیز واریانس رگرسیون

Model		جمع مجذورات	درجه آزادی	مجذور میانگین	F	Sig.
۱	رگرسیون	۶۷۳/۱۴	۴	۶۶۸/۳	۴۸۳/۲۸۶۸	۰/۰۰۰/۰
	باقی مانده	۴۲۶/۰	۳۳۳	۰/۰۱/۰		
	جمع	۰۹۹/۱۵	۳۳۷			

در جدول ۱۰، و در ستون B به ترتیب ضرایب رگرسیون و مقدار ثابت ارایه شده است. با توجه به وزن-های بتا، صلاحیت فردی بیشترین تاثیر را بر دوستوانی منابع انسانی خواهد داشت. یک واحد تغییر در صلاحیت فردی، موجب ۰/۴۴۲ انحراف معیار تغییر در دوستوانی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه می‌شود [۱].

جدول ۱۰- ضرایب رگرسیون

Model	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	t	Sig.
	B	Std. Error	بتا		
۱ (Constant)	۰۵۷/۰	۰۳۷/۰		۵۲۵/۱	۰۰۴/۰
فردی	۲۷۷/۰	۰۰۶/۰	۴۲۲/۰	۳۷۲/۴۴	۰۰۰/۰
اجتماعی	۲۵۳/۰	۰۰۶/۰	۴۰۲/۰	۹۹۱/۳۹	۰۰۰/۰
حرفه‌ای	۲۵۱/۰	۰۰۷/۰	۳۶۱/۰	۹۰۵/۳۶	۰۰۰/۰
سازمان-مدیریتی	۲۰۶/۰	۰۰۵/۰	۳۸۷/۰	۴۶۳/۴۰	۰۰۰/۰

بنابراین در این پژوهش معادله رگرسیونی به این صورت است:

$$Y = .057 + .277X_1 + .253X_2 + .251X_3 + .206X_4$$

#### ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه می‌توان اظهار داشت نمونه‌های تحقیق نمایاننده سبدهی مناسب برای سنجش دوسوتوانی منابع انسانی بوده است چرا که بیشترین تحصیلات کارشناسی ارشد و بیشترین فراوانی سابقه کار نیز بین ۱۰ الی ۲۰ سال سابقه بوده است. حضور بیشتر مدیران عملیاتی در نمونه برداری، با توجه به این که بیشترین اقدامات و فعالیت‌های سازمانی در این بخش شکل می‌گیرد نیز دلیل دیگری برای درخور توجه دانستن نتایج این پژوهش است. با توجه به انجام جلسات گروه کانونی و اخذ نظرات خبرگان سازمان مورد مطالعه، نسبت به انجام رگرسیون چند متغیره، اقدام شد و چهار عامل (شایستگی کلیدی) زیر به عنوان عوامل اصلی این تحقیق، مورد تایید قرار گرفتند.

- صلاحیت فردی
- صلاحیت اجتماعی
- صلاحیت حرفه‌ای
- صلاحیت سازمانی-مدیریتی

در میان صلاحیت‌های تایید شده، به ترتیب صلاحیت فردی، صلاحیت اجتماعی، صلاحیت سازمانی-مدیریتی و صلاحیت حرفه‌ای دارای بیشترین اهمیت در ایجاد منابع انسانی دوسوتوان است. صلاحیت فردی دوسوتوان، شامل گویه‌ها یا ویژگی‌های مشخصی است. قوه ابتکار و خلاقیت، توانایی در خود انگیزانندگی، تفکر جانبی، جرات/ نفوذ، باز بودن، توانایی خودبازتابی، دقت، قدرت شخصیت، تحمل

سرخوردگی، کارآفرینی، قابلیت سخنوری، قابلیت گفتمان، قابلیت دیپلماتیک، دوسوگرایی عاطفی، تحمل ابهام، ظرفیت فکری افراد و اراده افراد از مصادیق صلاحیت فردی دوستوان بود که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

صلاحیت‌های اجتماعی در این پژوهش شامل مواردی چون اشتیاق و توانایی برای انتقال دانش، مهارت‌های مربیگری، همدلی، انگیزش، توانایی رهبری، قابلیت تعارض و توافق، وفاداری، قابلیت اعتماد، قابلیت همکاری و کار تیمی، مهارت‌های ارتباطاتی، اجتماعی‌سازی، ساختارهای تعاملی، اشتراک عقاید، ترکیب جمعیت شناختی، هماهنگی و یکپارچگی دانش و ظرفیت اجتماعی افراد بود.

صلاحیت‌های مدیریتی (مدیریت منابع انسانی) و سازمانی در این تحقیق شامل تعهد مدیران، ابتکارات HRM، ایجاد فرهنگ باز و شفاف، سیستم‌های مبهم کنترلی، روال و قوانین سازمانی، افق زمانی برنامه‌ها، سبک رهبری، کارگزاری دانش، ایجاد اتونومی و جریان متعادل دانش بود.

صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد تایید خبرگان (بر گرفته از پژوهش‌های علمی) که در این تحقیق مورد تایید واقع شده‌اند عبارت‌اند از: توانایی انتزاع، مهارت‌های اعتدال و میانجی‌گری، مهارت‌های تحلیلی، توانایی تصمیم‌گیری، خبرگی در روش تحقیق و تکنیک‌های یادگیری، توانایی انجام چند کار با هم، مهارت‌های توسعه سازمانی، مهارت مدیریت پروژه، مهارت‌های ارایه، توانایی مدیریت فرایند، درک پیچیدگی محیطی، شناخت متناقض، ادغام نظرات و توانایی تولید و اجرا.

با توجه به جلسات گروه کانونی، پژوهش انجام یافته و شناخت از بستر سازمان مورد مطالعه پیشنهادات زیر ارایه می‌شود:

سازمان متنوع‌سازی تجارب و دانش‌های مدیران را به همراه تغذیه عمیق، گسترده و گوناگون سرمایه انسانی کارکنان (مثل سرمایه گذاری در جهت توسعه، و تشویق تجربیات بیرونی) تشویق و ترغیب و از آن حمایت نماید و با عملیات منابع انسانی باز، اکتساب، یکپارچگی و ارتقا استعدادهای بیرونی را دنبال کند تا مدیران کسب‌وکار از اینکه یک ترکیب مناسب از انواع مختلف (عام و جزئی) و با کیفیت (عمیق و گسترده) از تجارب و دانش‌های اولیه در سازمان اطمینان خاطر حاصل شود.

سازمان زمانی بیشتر مستعد دوستوانی خواهد بود که بتواند دانش ضمنی اعضای خود را توسعه داده و از آن بهره‌برداری نماید و مدیریت دانش را در تمامی سطوح سازمانی خود گسترش دهد به طوری‌که هماهنگی و یکپارچگی دانش با اشتیاق و توانایی برای انتقال دانش همراه شود.

توجه به تمامی چهار شایستگی مورد بررسی در این تحقیق، باید به صورت مستمر انجام گیرد. بدین جهت می‌توان مدلی برای بلوغ منابع انسانی دوستوان در سازمان مورد مطالعه طراحی نمود تا نسبت به حرکت در مسیر مناسب کسب اطمینان حاصل کرد.

در نهایت به محققان آینده پیشنهاد می‌شود در خصوص مواردی چون سبک رهبری در یک سازمان دوستوان، طراحی مدل بلوغ مدیریت منابع انسانی دوستوان، سرمایه اجتماعی دوستوان، سرمایه

سازمانی دوسوتوان، سرمایه فکری دوسوتوان، قابلیت‌های پویای دوسوتوان در سازمانهای مختلف، چگونگی تطابق سازمان‌ها با تغییرات محیطی (با تدوین استراتژی سازمانی دوسوتوان) و نقش مدیریت دانش در دوسوتوانی سازمانی و ... پژوهش‌های خود را در سازمان‌ها و نهادهای مختلف به انجام رسانند.

References:

منابع :

۱. مومنی، منصور، علی، فعالی قیومی (۱۳۹۴)، «تحلیل های آماری با استفاده از SPSS»، تهران: انتشارات گنج شایگان.
۲. میرزاده، محمدرضا (۱۳۹۲)، «تجزیه و تحلیل آماری با نرم افزار SPSS»، تهران: انتشارات تایماز.
۳. Alvarez, S., & Barney, J. (2004). "Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm". *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621-635.
۴. Andriopoulos, C., Lewis, M. W. (2009). "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation". *Organization Science*, 20(4), 696-717.
۵. Argote, L. (1999). *Organizational learning*. New York: Springer.
۶. Becker, G. (1994). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Third Edition. Chicago: Chicago University Press.
۷. Beckman, C. (2006). "The influence of founding team company affiliations on firm behavior". *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
۸. Benner, M. J., Tushman, M. L. (2003). "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
۹. Brown, J., Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation". *Organization science*, 2(1), 40-57.
۱۰. Boltanski, L., Chiapello, E. (2006). *The new spirit of capitalism*. London: Verso.
۱۱. Burgelman, R. A. (1991). "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research". *Organization Science*, 2, 239-262.
۱۲. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs". *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
۱۳. Devan, J., Millan, A., & Shirke, P. (2005). *Balancing short and long term performance*. The McKinsey Quarterly.
۱۴. Flickinger, M., Gruber-Mu"cke, T., Fiedler, M. (2013), "The linkage between human resource practices and organizational ambidexterity: An analysis of internal labor market dynamics in a port-of-entry context", *Journal of Business & Economy* 83:923-946, Published online: 24 May 2013, Springer-Verlag Berlin Heidelberg
۱۵. Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, 42(2), 209-226.
۱۶. Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C. (1997). "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms". *Administrative science quarterly*, 750-783.
۱۷. Gupta, A. K., Smith, K. G., Shalley, C. E. (2006). "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
۱۸. Güttel, W.H., Garaus, C. Konlechner, S., Lackner, H. and Müller, B. (2011). "Heads in the Clouds ... Feet on the Ground: A Process Perspective in Organizational Ambidexterity". Working Paper. Johannes Kepler University Linz, Austria
۱۹. Hafkesbrink, J., Bachem, C., Kulenovic, D. (2013). *Contextual Ambidexterity and Individual Competencies for Exploration and Exploitation in Small and Medium sized Enterprises, unternehmensstrategien- Lohmar : EU \ ISBN: 978-3-8441-0204-6, pp: 65-169*
۲۰. Hafkesbrink, J./Kulenovic, D./Bachem, C. (2012). *Hybride Kompetenzprofile und konvergente Weiterbildung in der Digitalen- und Medienwirtschaft*, in: Schallock, B./ Jacobsen, H.: *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements – Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes*. Fraunhofer Verlag.
۲۱. Han, M., & Celly, N. (2008). "Strategic ambidexterity and performance in international new ventures". *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 25(4), 335-349..
۲۲. Hill, S., & Birkinshaw, J. (2006). "Ambidexterity in corporate venturing: Simultaneously using existing and building new capabilities". In *Academy of Management Proceedings*, 1, 1-6. Academy of Management.
۲۳. Holmqvist, M., Spicer, A. (2013). "The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential", *Research in the Sociology of Organizations*, Volume 37, 1-23
۲۴. Holmqvist, M., Spicer, A. (2015). "The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People's Potential" In *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials*. Published online; 1-23.
۲۵. Jansen, J., Tempelaar, M., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms". *Organization Science*, 20(4), 797-811.

۲۶. Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H.W. (2008). "Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership". *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
۲۷. Kang, S., & Snell, S. (2009). "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management". *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
۲۸. Lackner .H, Güttel W.H, Garaus . Ch, Konlechner. S, and.Müller. B (2011), "Different Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems", *Druid Working Paper*. No. 11-10, ISBN: 978-87-7873-321-4
۲۹. Lavie, D., Stettner, U., Tushman, M. L. (2010). "Exploration and exploitation within and across organizations". *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
۳۰. Levinthal, D., March, J. (1993). "The myopia of learning". *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
۳۱. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J. F. (2006). "Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration". *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
۳۲. March, J. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*, 2(1), 71-87.
۳۳. Marvel, M., Lumpkin, G. (2007). "Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807-828.
۳۴. Mihalach.O, Jansen .J, Van Den Bosch, Henk F.A, Volberda.W (2014). "Top Management Team Shared Leadership And Framework", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8: 128-148.
۳۵. Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. a. J. & Volberda, H. W. (2009). "Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms". *Organization Science*, 20, 812-828.
۳۶. Morgan ,D.L. and Kreuger, R.A. (1993). *When to use focus groups and why 'in Morgan D.L. (Ed) Successful Focus Groups*. London.
۳۷. O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future". *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
۳۸. Probst, G., & Raisch, S. (2005). "Organizational crisis: The logic of failure". *The Academy of Management Executive*, 19(1), 90-105.
۳۹. Purvee. A, Enkhtuvshin .D (2014), "Transformational Leadership and Managers Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 5, No. 6, pp: 434-438.
۴۰. Raisch, S., Birkinshaw, J. (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators". *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
۴۱. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organization Science*, 20, 685-695.
۴۲. Rauch, A., & Frese, M. (2000). "Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings". *International review of industrial and organizational psychology*, 15, 101-142.
۴۳. Rodriguez. R.P, Regina. Ma, Hechanova .M(2014), "A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams", *Journal of Technology Management & Innovation*, 9 (3).
۴۴. Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed). Cambridge, MA: MIT Press.
۴۵. Smith, W. K., Tushman, M. L. (2005). "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams". *Organization Science*, 16(5), 522-536.
۴۶. Tempelaar, M. (2010). "Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation", integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR). *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*.
۴۷. Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1996). "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change". *California Management Review*, 38(4), 8-30.
۴۸. Van Winkelen . C, McKenzie . J (2011), "An investigation into human capital management and the ambidextrous organization", *White Paper*, Henley Business School.
۴۹. Wiklund, J., & Shepherd, D. (2008). "Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry, and mode of organizing". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 701-725.