



University of Tehran Press

A Framework for Developing Contextual Ambidextrous Human Resource in Aras Free Trade-Industrial Zone

Fatemeh Molaei¹ | Reza Tahmasebi^{2*} | Moteza Soltani³ | Hassan Zarei Matin⁴

1. Aras Campus, University of Tehran, Jolfa, Iran. Email: fatemeh.molaei1360@yahoo.com
2. Corresponding Author, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. Email: rtahmasebi@ut.ac.ir
3. Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. Email: mortezasoltanee@ut.ac.ir
4. Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran. Email: matin@ut.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:

Research Article

Received 27 March 2021

Revised 30 August 2021

Accepted 31 August 2021

Published online 04 March 2025

Keywords:

Human resource development,

Ambidexterity,

Contextual ambidexterity,

Managers,

Aras free trade-industrial zone.

ABSTRACT

The present study aims to provide a framework for the development of contextual ambidextrous human resources in Aras Free Trade-Industrial Zone. The research method was qualitative through semi-structured interviews by human resource experts in firms within the Aras Free Industrial Zone. To determine the sample group, 15 experts with, at least, 5 years of managerial experience were selected and participated in the research using snowball sampling method. According to the theme analysis method, 11 characteristics were identified classified into five factors of the development of contextual ambidextrous human resource including empowerment, motivation creation, opportunity generation, adaptability, and human resource management which formed the framework for the ambidextrous development of human resources. Therefore, it is essential to consider some mechanisms to develop human resource ambidexterity. Accordingly, it is recommended to consider education and new skills, creative ideas and talent identification to empower employees. Furthermore, it is possible to motivate employees through succession planning based on their competency, as well as by providing support for employees.

Cite this article: Molaei, F.; Tahmasebi, R.; Soltani, M. & Zarei Matin, H. (2025). A Framework for Developing Contextual Ambidextrous Human Resource in Aras Free Trade-Industrial Zone. *Organizational Culture Management*, 23 (1), 97-106. <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.321141.1008252>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.321141.1008252>

Publisher: University of Tehran Press.



ارائه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس*

فاطمه مولایی^۱ | رضا طهماسبی^{۲*} | مرتضی سلطانی^۳ | حسن زارعی متین^۴

۱. پردیس ارس دانشگاه تهران، جلفا، ایران. رایانامه: fatemeh.molaei1360@yahoo.com

۲. نویسنده مسئول، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: rtahmasebi@ut.ac.ir

۳. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: mortezasoltanee@ut.ac.ir

۴. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: matin@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۱۴

کلیدواژه:

توسعه منابع انسانی،

دوستوانی،

دوستوانی زمینه‌ای،

مدیران،

منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس.

هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس بود. روش تحقیق به صورت کیفی از نوع مصاحبه نیمه ساختاریافته و جامعه آماری شامل خبرگان منابع انسانی در شرکت‌های فعال در منطقه آزاد ارس با سابقه مدیریت منابع انسانی حداقل به مدت ۵ سال بود. جهت تعیین نمونه آماری ۱۵ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند و در تحقیق مشارکت کردند. بر اساس روش تحلیل تم حاصل از مصاحبه با خبرگان ۱۱ ویژگی در قالب ۵ عامل توانمندسازی، ایجاد انگیزش، فرصت‌آفرینی، توانایی تطابق، و مدیریت منابع انسانی در پژوهش حاضر شناسایی شد که چارچوب توسعه منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای را تشکیل داد. در نتیجه برای توسعه منابع انسانی دوستوان لازم است سازکارهای مناسبی مورد توجه قرار گیرند. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود جهت توانمندسازی کارکنان به آموزش و کسب مهارت‌های نوین، ایده‌های خلاقانه، و شناسایی استعدادها توجه شود. همچنین ایجاد انگیزه در افراد می‌تواند از طریق جانشین‌پروری بر اساس شایستگی و حمایت از کارکنان صورت پذیرد.

استناد: مولایی، فاطمه؛ طهماسبی، رضا؛ سلطانی، مرتضی و زارعی‌متین، حسن (۱۴۰۴). ارائه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۱) ۹۷-۱۰۶.

<http://doi.org/10.22059/jomc.2021.321141.1008252>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2021.321141.1008252>



* این مقاله مستخرج از رساله دکتری در رشته مدیریت، گرایش منابع انسانی، تحت عنوان «ارائه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس»، است.

مقدمه

یکی از وظایف و فرایندهای اصلی در چرخه منابع انسانی توسعه منابع انسانی به‌ویژه بین مدیران است (Armstrong, 1381). به نقل از فرهادی و صادقی، (۱۳۹۵: ۴۲). از سوی دیگر، از ویژگی‌های مهم سازمان‌های موفق در عصر حاضر دوستوانی سازمانی^۱ است. دوستوانی سازمانی به قابلیت تحقق هم‌زمان اکتشاف فرصت‌های جدید و بهره‌برداری از قابلیت‌های فعلی در سازمان اشاره دارد (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۶). در نتیجه برای دستیابی به دوستوانی سازمانی توسعه منابع انسانی دوستوان زمينه‌ای می‌تواند راهگشا باشد.

منابع انسانی در سازمان‌های دوستوان در دو بخش اکتشاف و بهره‌برداری فعالیت می‌کنند. سازکارهای مختلف این دو بخش و تنوع بینش‌ها و فضای فکری افراد باعث می‌شود سازمان به معماری فرایندهای متناسب مبادرت ورزد (Diaz-Fernandez et al., 2017: 64). بهره‌برداری درصدد جست‌وجوی کارایی و تفکر همگرا برای تحت کنترل درآوردن قابلیت‌های کنونی و بهبود مستمر از طریق نوآوری تدریجی و در مقابل اکتشاف به دنبال فرصت‌های جدید و نوآوری بنیادین است (Andriopoulos & Lewis, 2009: 970). پارادوکس و تناقضی که تنها در قالب مفهوم دوستوانی متوازن و هماهنگ می‌شود (He & Wong, 2004: 482). یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پویا با آن مواجه‌اند چگونگی ایجاد توازن بین فعالیت‌های اکتشافی و نوآورانه با فعالیت‌های بهره‌بردارانه است. اکتشاف به جست‌وجو و دستیابی به دانش جدید در قلمروهای بیرونی سازمان و بهره‌برداری به پالایش و استفاده از دانش موجود در قلمروهای داخلی سازمان اطلاق می‌شود (Suzuki, 2013: 294).

نحوه پرداختن به دوستوانی زمينه‌ای استفاده از فرافعالیت‌ها و طرح‌های تقویت شغلی، استفاده از مدیرانی با ویژگی‌های رفتاری پیچیده، و ایجاد دیدگاهی مشترک است. در واقع در دوستوانی زمينه‌ای افراد و کارکنان در سطح فردی به فعالیت در زمينه اکتشاف و بهره‌برداری می‌پردازند. اما تحقیق در سطح فردی در خصوص دوستوانی محدود و اطلاعات در خصوص آن کم است (Raisch & Birkinshaw, 2008: 377). با توجه به اینکه کارکنان دوستوان می‌توانند تفاوت‌های عملکردی را در سطح فردی و سازمانی ایجاد کنند خلأ تئوریک در این زمينه مشاهده می‌شود و تحقیق در این زمينه ضرورت دارد. در این تحقیق دوستوانی بر اساس سطح فردی و زمينه‌ای بررسی می‌شود.

توسعه منابع انسانی در مناطق آزاد و همچنین منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس به دلیل شرایط رقابتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به طور مشخص، ضرورت توسعه منابع انسانی که دارای توانمندی‌های چندگانه باشند دارای اهمیت است. از این رو، تحقیق حاضر به دنبال ارائه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستوان زمينه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس بود.

پیشینه نظری پژوهش

دوستوانی، به جای اینکه یک ویژگی روان‌شناسانه تلقی شود، نوعی توانایی رفتاری فردی است که چرخشی بین عوامل متناقض ایجاد می‌کند (Kauppila & Tempelaar, 2016). دوستوانی سازمانی دارای ابعاد متفاوتی است که عمده‌ترین آن‌ها دوستوانی ساختاری^۲ و زمينه‌ای^۳ است. دوستوانی زمينه‌ای بدین معنی است که کارکنانی که در فعالیت‌های بهره‌بردارانه و اکتشافی به میزان بالا مشارکت دارند متعاقباً رفتار خلاقانه شغلی بسیار زیادی خواهند داشت. در مقابل، کسانی که مشارکت کمتری در این زمينه‌ها دارند نیز به صورت کمتری در امور شغلی خود رفتار خلاقانه نشان می‌دهند. در واقع فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌بردارانه از یک‌دیگر جدانشدنی هستند. در نتیجه، هر یک از کارکنان باید از هم‌افزایی موجود بین این دو نوع فعالیت بهره‌مند شود تا عملکرد مطلوبی داشته باشد (Caniëls & Veld, 2019: 569).

دوستوانی سازمانی به رفتارهای بهره‌ورانه و اکتشافی هر یک از نیروهای انسانی سازمان وابسته است و زمانی که تخصص کارکنان در زمينه‌های بهره‌ورانه و اکتشافی مشخص شد، مادامی که هر دو نوع رفتار در سازمان وجود داشته باشد، سازمان می‌تواند دوستوانی خود را همچنان حفظ کند (Caniëls & Veld, 2019: 579).

1. organizational ambidexterity
2. structural ambidexterity
3. contextual ambidexterity

دوستوانی منابع انسانی با عنوان ترغیب به ایجاد تعادل در منابع انسانی سازمان در انجام دادن فعالیت‌های بهره‌ورانه و اکتشافی است (Kobarg et al., 2015). در حالی که فعالیت‌های بهره‌ورانه بر فرصت‌های موجود تمرکز دارند، فعالیت‌های اکتشافی بر ایجاد فرصت‌ها متمرکز هستند (Oluseyi et al., 2017). از نظر الکرادوی^۱ (۲۰۱۶) بعد اکتشافی از طریق استفاده از فناوری اطلاعات در اجرای عملکرد منابع انسانی به عنوان کشف دانش جدید، توانایی‌های شناختی، استعدادها، و فرایندها منجر به دوستوانی مدیریت منابع انسانی می‌شود. بعد بهره‌برداری نیز توسعه دانش، توانایی‌ها، و فرایندهای مدیریت منابع انسانی تعریف می‌شود و از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی برای رفع چالش‌های موجود در بازار به دوستوانی تبدیل می‌شود.

سوالات پژوهش

۱. ویژگی‌های منابع انسانی دوستوان در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس کدام‌اند؟
۲. چارچوب توسعه منابع انسانی دوستوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس چگونه است؟

پیشینه تجربی پژوهش

کنیلز و ولد (۲۰۱۹) در مطالعه خود به بررسی دوستوانی منابع انسانی، سیستم عملکرد شغلی بالا، و رفتار شغلی مبتکرانه جهت ایجاد میزان تعادل بین فعالیت‌ها پرداخته‌اند. نتایج تجزیه و تحلیل چندگانه چندمرحله‌ای نشان داد بین دوستوانی (با میزان برابر فعالیت‌های بهره‌ورانه و مبتکرانه) و رفتار شغلی مبتکرانه و نیز تخصص (با میزان برابر فعالیت‌های بهره‌ورانه و مبتکرانه) و رفتار شغلی مبتکرانه رابطه معنادار وجود دارد. نولان^۲ و گاروان (۲۰۱۸) دریافتند شرکت‌های خدمات حرفه‌ای کوچک منابع خود را از شبکه‌های بیرونی دریافت می‌کنند و همچنین از مجموعه‌ای از شبکه‌های داخلی متشکل از کارکنان، ارتباطات شخصی، و وابستگی درونی بین مدیران و کارکنان بهره می‌گیرند. انواع مختلف منابع توسعه منابع انسانی شامل منابع سیستماتیک، سیاسی-اجتماعی، و استراتژیک هستند که به تأمین اولویت‌ها و اهداف توسعه منابع انسانی کمک می‌کنند. نتایج تحقیقات تونکه‌نژاد و داوری (۱۳۸۸) چارچوب توسعه منابع انسانی را در قالب چهار شاخص شناسایی کرده است؛ حفظ فرهنگ سازمانی، یکپارچگی و هماهنگی کارکنان، کمک به تحقق اهداف سازمان، سازگاری و دریافت اطلاعات از محیط. پژوهش طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۷) با بهره‌گیری از الگوی نظام‌های منابع انسانی لپک^۳ و همکارانش (۲۰۰۶) سه محور اصلی را شناسایی کردند؛ اقدامات توانمندساز، اقدامات انگیزش‌زا، اقدامات فرصت‌آفرین برای مدیریت منابع انسانی دوستوان. یزدان‌شناس (۱۳۹۶) در تحقیق خود با بهره‌گیری از نظریه روسینگ^۴ و همکارانش (۲۰۱۱) در خصوص رهبری و رفتارهای باز و بسته بر گسترش دوستوانی در سازمان تأکید کرد.

محدوده و قلمرو مطالعه

محدوده و قلمرو تحقیق شرکت‌های فعال در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس بود.

روش و ابزار تحقیق

روش تحقیق کیفی از نوع مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. جامعه آماری شامل خبرگان منابع انسانی با سابقه مدیریت منابع انسانی حداقل ۵ سال در سازمان منطقه آزاد ارس و شرکت‌های فعال در این منطقه بود. جهت تعیین نمونه آماری ابتدا شرکت‌های فعال در منطقه آزاد تجاری ارس شناسایی شد. سپس یکی از مدیران ارشد سازمان منطقه آزاد ارس به عنوان اولین فرد خبره در مورد موضوع تحقیق انتخاب شد و پس از طی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی به تدریج افراد دیگر جهت مصاحبه معرفی شدند. این روند تا ۱۵ نفر از خبرگان ادامه یافت و مصاحبه‌ها تا حصول اشباع نظری پی گرفته شد.

1. Alkerdawy
2. Nolan
3. Lepak
4. Rosing

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر از روش «تحلیل تم» برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. پس از تحلیل داده‌ها و دسته‌بندی کدهای اولیه در نهایت تم‌های اصلی استخراج شدند. به منظور تعیین اعتبار نتایج، از پایایی باز آزمون استفاده شده است. کدگذاری مجدد توسط دو متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی صورت گرفت که اشتراک ۸۹ درصدی حاصل شد. در جدول‌های ۱ تا ۶ اطلاعات مربوط به تم‌های فرعی و اصلی ارائه شده است.

جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی حاصل از طبقه‌بندی موضوعی منتج از کدهای طبقه‌بندی شده متغیر توانمندسازی منابع انسانی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	کدهای هم‌موضوع منتج از کدهای طبقه‌بندی شده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱۴	تشویق افراد به ایده‌پردازی		
۱۳	آموزش نوآوری به صورت عملیاتی با توجه به شرایط		
۱۳	روحیه کنجکاوی و راهکارهای انگیزشی افراد	بررسی پیشنهادهای کارکنان	
۱۲	پرورش ذهن خلاق جهت بهبود روند کار	و تشویق و ترغیب آنان به	نوآوری و ابتکار
۱۴	توانمندسازی افراد با استفاده از فناوری اطلاعات	ارائه ایده‌های خلاقانه	
۱۳	ایجاد نظام پیشنهادها و حمایت از کارکنان ایده‌پرداز		
۱۵	راه‌اندازی کارگروه پرسش/ پاسخ جهت روابط بهتر		
۱۳	تشویق افراد به تقویت دانش در حوزه شغلی‌شان		
۱۵	ارتقای دانش افراد با آموزش مناسب و ارزیابی عملکرد	آموزش و ارتقای دانش	
۱۲	به‌روزرسانی دانش با برگزاری کارگاه‌های تخصصی	کارکنان و ارزیابی عملکرد	تغییر در دانش
۱۱	ارائه آموزش‌های مستمر با توجه به استعداد کارکنان	آنان	
۱۴	دسترسی آسان افراد به مجلات و کتب تخصصی		
۱۲	عضویت کارکنان در انجمن‌های تخصصی		
۱۵	بررسی دستاوردهای موفق سایر سازمان‌ها و تبادل اطلاعات با آن‌ها		
۱۵	آموزش ضمن خدمت و کسب مهارت	آموزش‌های ضمن خدمت	
۱۴	تفویض اختیار در جهت توسعه مهارت فردی/ سازمانی در کسب اهداف و بازدهی سازمان	جهت ارتقای شغلی کارکنان	
۱۵	شرکت در دوره‌های نوین آموزشی بر اساس نیاز سازمان		
۱۲	برقراری ارتباط با مراکز فنی و علمی	اتخاذ تصمیمات سازمانی	توسعه مهارت‌ها
۱۲	به‌کارگیری افراد متناسب با پست سازمانی	مناسب در رابطه با	
۱۵	بازدید از شغل‌های همسان در سایر مناطق	به‌کارگیری نیروهای سازمانی	
۱۳	به‌کارگیری مشاوران مجرب	و ارتقای مهارت‌های آن‌ها	
۱۴	ترویج کار تیمی		
۱۴	مکانیزه کردن سیستم اداری جهت کاهش خطای انسانی	مکانیزه کردن سیستم اداری	
۱۴	استفاده از سیستم‌ها و نرم‌افزارها جهت ارزیابی عملکرد	با به‌کارگیری نرم‌افزارهای مناسب	به‌کارگیری فناوری اطلاعات
۱۵	توسعه مهارت‌های فناوری اطلاعات		
۱۳	مکانیزه کردن سیستم‌ها جهت افزایش کارایی سازمان		
۱۵	نیازسنجی مرتبط با شغل و طراحی برنامه‌های سیستمی		
۱۵	مکانیزه کردن سیستم اداری و ایجاد سیستم‌های یکپارچه اطلاعات منابع انسانی	دستیابی به منابع اطلاعاتی	
		جهت ارتقای مهارت‌ها	

یافته‌های حاصل از جدول ۱ نشان می‌دهد «توسعه توسعه توانمندسازی منابع انسانی دوستوان» شامل چهار تم اصلی است؛ شامل نوآوری و ابتکار، تغییر در دانش، توسعه مهارت‌ها، به‌کارگیری فناوری اطلاعات.

جدول ۲. تم‌های اصلی و فرعی حاصل از طبقه‌بندی موضوعی منتج از کدهای طبقه‌بندی شده متغیر ایجاد انگیزش در منابع انسانی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	کدهای هم‌موضوع منتج از کدهای طبقه‌بندی شده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱۳	مدل شایستگی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد	اجرای نظام ارزیابی عملکرد	شایستگی
۱۵	جانشین‌پروری و انتخاب افراد در پست مناسب		
۱۵	شناسایی استعدادها و ارائه راهکار انگیزشی	تشویق و ترغیب کارکنان	شایستگی
۱۴	ارتقای شغلی و ارائه کارانه و پاداش بر اساس شایستگی افراد		
۱۲	تأمین نیاز احترام و خودشکوفایی افراد		
۱۵	الگوپردازی از افراد و سازمان‌های موفق	به‌کارگیری روش‌های ارزیابی عملکرد مناسب جهت توسعه منابع انسانی	ارزیابی عملکرد
۱۴	ارزیابی عملکرد جهت توسعه منابع انسانی و بهره‌وری		
۱۱	استفاده از جدول‌های اثربخش طبقه‌بندی مشاغل سازمان		
۱۵	سیستم ارزیابی عملکرد مدون جهت ارتقا و پاداش		
۱۴	تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در انجام دادن امور		
۱۳	تعیین اهداف سازمانی و هم‌سوایی با اهداف فردی		

یافته‌های حاصل از جدول ۲ نشان می‌دهد «توسعه ایجاد انگیزش در منابع انسانی دوستوان» شامل دو تم اصلی شایستگی و ارزیابی عملکرد است.

جدول ۳. تم‌های اصلی و فرعی حاصل از طبقه‌بندی موضوعی منتج از کدهای طبقه‌بندی شده متغیر فرصت‌آفرینی برای منابع انسانی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	کدهای هم‌موضوع منتج از کدهای طبقه‌بندی شده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱۳	ایجاد روابط صمیمانه و مبتنی بر همکاری جهت انجام دادن کار تیمی	آموزش و توانمندسازی فردی و سازمانی به روش تیمی و گروهی	مشارکت و تیم‌سازی
۱۲	ایجاد نگرش مثبت به کار تیمی و آموزش توانمندسازی		
۱۵	به‌کارگیری افراد با مهارت‌های مختلف جهت دستیابی به اهداف		
۱۳	ایجاد کارگروه‌های متفاوت با هدف ایجاد رقابت و انگیزه در کارکنان		
۱۲	تشکیل گروه‌های تخصصی و ارتباط متقابل جهت رشد و تعالی افراد		
۱۵	ایجاد نظام پیشنهادها و تقدیر از پیشنهادهای سازنده	شناسایی کارکنان کلیدی و ارزیابی عملکرد آن‌ها و ایجاد شرایط مناسب انجام شغل کلیدی	شناسایی کارکنان
۱۴	شناسایی کارکنان کلیدی و ارزیابی عملکرد آنان در جهت موفقیت سازمان		
۱۳	ارائه نقش‌های مختلف به افراد و ارزیابی عملکرد آن‌ها در هر بخش		

یافته‌های حاصل از جدول ۳ نشان می‌دهد «توسعه فرصت‌آفرینی برای منابع انسانی دوستوان» شامل دو تم اصلی مشارکت و تیم‌سازی و شناسایی کارکنان کلیدی است.

جدول ۴. تم‌های اصلی و فرعی حاصل از طبقه‌بندی موضوعی منتج از کدهای طبقه‌بندی شده متغیر توانایی تطابق در منابع انسانی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	کدهای هم‌موضوع منتج از کدهای طبقه‌بندی شده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱۵	بهره‌گیری و تطابق فرهنگ بیرون سازمان با درون سازمان	توجه به فرهنگ بومی و هم‌گام‌سازی با فرهنگ عمومی	هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمانی
۱۲	تعیین فرهنگ ویژه سازمان به عنوان ویژگی شخصیتی سازمان	تطابق فرهنگ درون‌سازمانی با فرهنگ بیرون‌سازمانی	
۱۳	استراتژی مناسب تلفیق فرهنگ بومی با فرهنگ عمومی	آگاهی و پیروی از قوانین کاری سازمان	سازمانی
۱۵	پیروی از قوانین کاری سازمان و آگاهی دادن به کارکنان درباره مهارت‌های شغلی		
۱۰	مشارکت کارکنان در جلسات و آگاهی از روبه‌ها		
۱۳	ایجاد روابط متقابل بین مدیران و کارکنان	سازگاری و دریافت اطلاعات از محیط	سازگاری و کسب تجربه
۱۵	ایجاد روابط متقابل محیط بیرونی و داخلی سازمان		
۱۳	اهمیت تطابق سازمانی در کسب تجارب سایر سازمان‌ها		
۱۱	بومی‌سازی اطلاعات جهت بهره‌برداری در سازمان		

یافته‌های حاصل از جدول ۴ نشان می‌دهد «توسعه توانایی تطابق در منابع انسانی دوستوان» شامل دو تم اصلی هویت‌بخشی و حفظ فرهنگ سازمانی و سازگاری و دریافت اطلاعات از محیط است.

جدول ۵. تم‌های اصلی و فرعی حاصل از طبقه‌بندی موضوعی منتج از کدهای طبقه‌بندی شده متغیر مدیریت حاکم بر منابع انسانی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

فراوانی	کدهای هم‌موضوع منتج از کدهای طبقه‌بندی شده	تم‌های فرعی	تم اصلی
۱۲	پذیرش نظرات افراد و تجربه راهکارهای متفاوت علمی		
۱۵	همسوسازی اهداف فردی و سازمانی		
۱۴	انتخاب افراد کلیدی، توسعه تیم‌ها، و ایجاد سیستم‌های انگیزشی	تعیین اقدامات مناسب	
۱۵	برنامه‌ریزی و تعیین اهداف مشخص برای کارکنان	جهت‌ربری موفق در	
۱۴	تعریف چشم‌انداز و اهداف سازمانی	ایجاد هماهنگی بین افراد	رهبری
۱۵	شرح وظایف، ارزیابی عملکرد، و تفویض اختیار	در سازمان	
۱۳	امکان مشارکت فعال افراد در شغل با حضور در کارگروه‌های تخصصی		
۱۳	فعالیت‌های گروهی و تیمی تخصصی		
۱۵	به‌کارگیری رهبری اثربخش جهت پیشرفت سازمان	سبک رهبری	
۱۵	توسعه رهبری عدالت‌محور		
۱۳	روابط سازمان با سایر مراکز علمی جهت تعالی سازمان	ایجاد روابط برون‌سازمانی جهت تعالی در سازمان	
۱۴	توجه به توسعه عملکرد جهت پیشرفت سازمان	نقش مدیران در توسعه	مدیریت عملکرد
۱۵	بهره‌گیری هم‌زمان از تجربه‌های پیشین مدیران و آینده‌نگری آن‌ها با برنامه‌ریزی‌های مدون	عملکرد کارکنان	

یافته‌های حاصل از جدول ۵ نشان می‌دهد «توسعه توانمندی مدیریت بر منابع انسانی دوستوان» شامل دو تم اصلی رهبری و مدیریت عملکرد است.

پس از جمع‌بندی مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها در نهایت پنج عامل توانمندسازی منابع انسانی دوستوان زمینهای، ایجاد انگیزش در منابع انسانی دوستوان زمینهای، فرصت‌آفرینی در منابع انسانی دوستوان زمینهای، توانایی تطابق در منابع انسانی دوستوان زمینهای، و مدیریت حاکم بر منابع انسانی دوستوان زمینهای شناسایی شدند.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول. ویژگی‌های منابع انسانی دوستوان زمینهای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس کدام‌اند؟

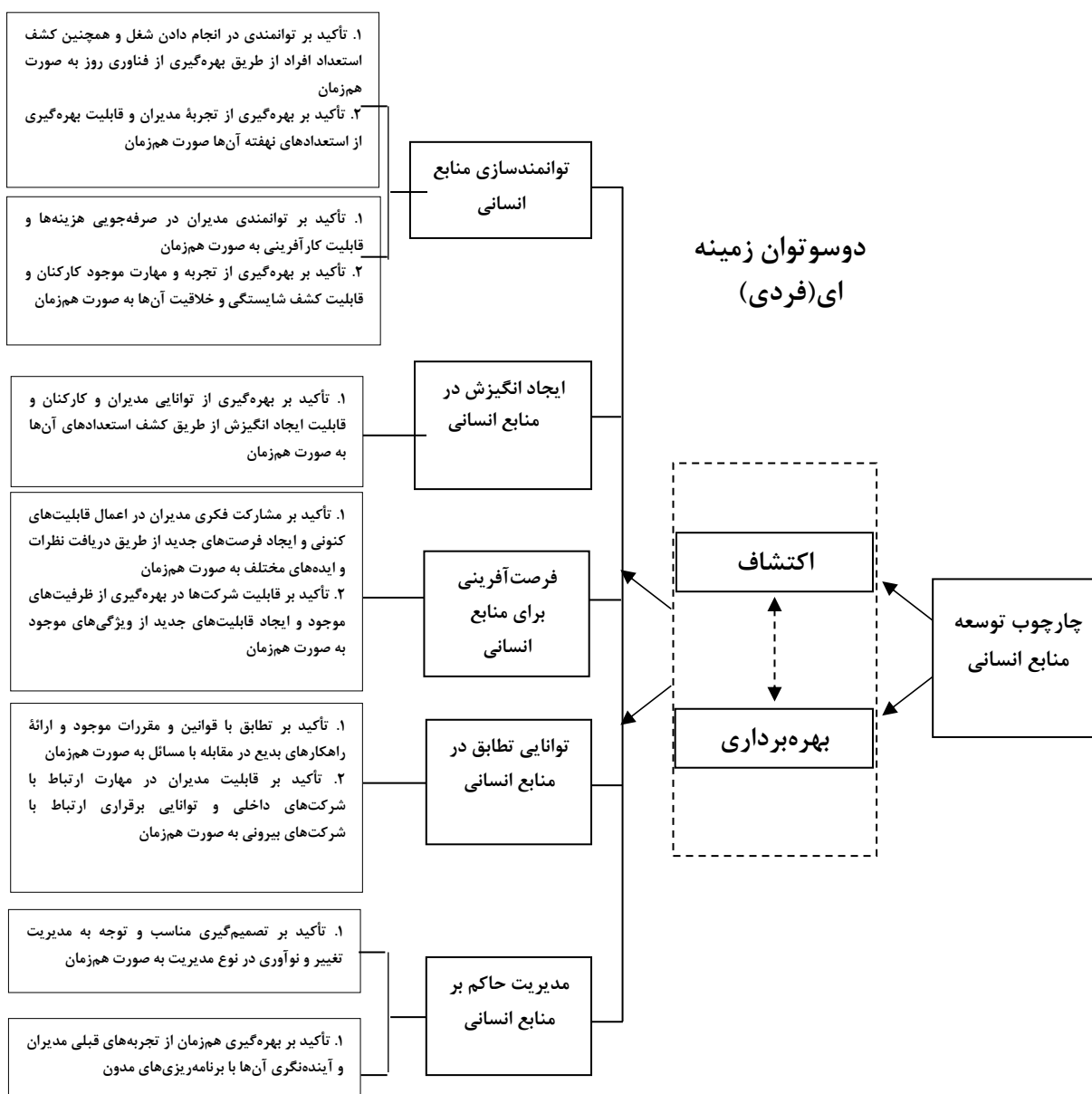
جدول ۶. شناسایی ویژگی‌های منابع انسانی دوستوان زمینهای در شرکت‌های منطقه آزاد ارس (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

بهره‌برداری	اکتشاف
۱. قابلیت تطابق با قوانین و مقررات منطقه آزاد ارس	قابلیت ارائه راهکارهای بدیع در مواجهه با مسائل در منطقه آزاد ارس
۲. قابلیت فرصت‌آفرینی از شرایط و ظرفیت‌های موجود در منطقه آزاد ارس	کاربرد قابلیت‌های جدید از ویژگی‌های موجود منطقه آزاد ارس
۳. قابلیت در مهارت‌های ارتباط با شرکت‌های داخلی منطقه آزاد ارس	قابلیت مهارت‌های ارتباطی بیرونی
۴. توانمندی مدیران شرکت‌های فعال در منطقه آزاد ارس در انجام دادن شغل در قالب شرح وظایف محوله	کشف استعداد مدیران شرکت‌های فعال در منطقه آزاد ارس از طریق بهره‌گیری از فناوری روز
۵. اتخاذ تصمیمات سازمانی مناسب توسط مدیران شرکت‌های فعال در منطقه آزاد ارس	بهره‌گیری از مدیریت تغییر و نوآوری در نحوه مدیریت شرکت‌های فعال در منطقه آزاد ارس
۶. قابلیت و توانمندی مدیران شرکت‌های منطقه آزاد ارس در صرفه‌جویی هزینه‌ها	قابلیت کارآفرینی مدیران شرکت‌های منطقه آزاد ارس
۷. استفاده از توانمندی‌های موجود کارکنان	ایجاد انگیزش از طریق کشف استعداد کارکنان
۸. بهره‌گیری از تفکر همگرای مدیران جهت بهره‌گیری از قابلیت‌های کنونی	دریافت نظرات و ایده‌های مختلف بر اساس شناسایی و استفاده از فرصت‌های جدید
۹. قابلیت بهره‌گیری از تجربه و مهارت مدیران	قابلیت بهره‌گیری از استعدادهای نهفته مدیران
۱۰. قابلیت بهره‌گیری از تجربه و مهارت‌های موجود کارکنان	قابلیت کشف شایستگی‌ها و خلاقیت کارکنان
۱۱. قابلیت بهره‌گیری از تجربه قبلی مدیران	قابلیت آینده‌نگری و برنامه‌ریزی گام به گام مدیران

پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها یازده ویژگی منابع انسانی دوستوتوان زمینه‌ای شناسایی شدند که در جدول ۶ به تفکیک عناصر بهره‌برداری و اکتشاف درج شده است.

ویژگی‌های ۴ و ۶ و ۹ و ۱۰ در خصوص توسعه توانمندسازی در دوستوتوانی زمینه‌ای، ویژگی ۷ در خصوص توسعه انگیزشی در دوستوتوانی زمینه‌ای، ویژگی‌های ۲ و ۸ در خصوص توسعه فرصت‌آفرینی در دوستوتوانی زمینه‌ای، ویژگی‌های ۱ و ۳ در خصوص توسعه تطابق در دوستوتوانی زمینه‌ای، ویژگی‌های ۵ و ۱۱ در خصوص توسعه مدیریت در دوستوتوانی زمینه‌ای شناسایی شدند.

سؤال دوم، چه چارچوبی برای توسعه منابع انسانی دوستوتوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس می‌توان طراحی کرد؟ پس از شناسایی ویژگی‌های منابع انسانی دوستوتوان زمینه‌ای در دو بعد بهره‌برداری و اکتشاف به صورت هم‌زمان، چارچوب توسعه منابع انسانی دوستوتوان زمینه‌ای در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس بدین شرح تدوین و طراحی شد:



شکل ۱. چارچوب توسعه منابع انسانی دوستوتوان زمینه‌ای (ماخذ: برگرفته از یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه

پژوهش حاضر با هدف طراحی چارچوبی جهت توسعه منابع انسانی دوستوان زمینهای در بین شرکتهای فعال در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس انجام پذیرفت. یافتههای تحقیق اهمیت پنج محور توانمندسازی، ایجاد انگیزش، فرصت آفرینی، توانایی تطابق، و مدیریت حاکم بر منابع انسانی را در توسعه منابع انسانی دوستوان نشان می‌دهد.

توانمندی منابع انسانی در منطقه آزاد ارس دربرگیرنده توانایی انجام دادن فعالیت‌های شغلی موجود در قالب شرح وظایف محوله و هم‌زمان شناسایی استعدادها و قابلیت‌های افراد و به‌کارگیری آنها همسو با اهداف آتی است. بنابراین، توسعه منابع انسانی دوستوان زمینهای موجود را به شکلی کارآمد دارند هم از قابلیت‌هایی برخوردارند که می‌تواند در پیشبرد اهداف آتی به کار گرفته شود. علاوه بر این، قابلیت بهره‌گیری از تجربه و مهارت‌های موجود کارکنان هم‌زمان با قابلیت کشف شایستگی‌ها و خلاقیت در آنان به عنوان ویژگی توانمندسازی منابع انسانی دوستوان زمینهای شناسایی شد.

ایجاد انگیزش از طریق شناسایی و بهره‌گیری از استعدادهای کارکنان در شرکتهای منطقه آزاد ارس می‌تواند ویژگی ایجاد انگیزش در منابع انسانی دوستوان زمینهای در نظر گرفته شود. قابلیت فرصت آفرینی از شرایط و ظرفیت‌های موجود در منطقه آزاد ارس هم‌زمان با کاربرد قابلیت‌های جدید و همچنین بهره‌گیری از قابلیت‌های کنونی هم‌زمان با دریافت نظرات و ایده‌های مختلف جهت شناسایی و استفاده از فرصت‌های جدید به عنوان ویژگی فرصت آفرینی برای منابع انسانی دوستوان زمینهای شناسایی شد. قابلیت تطابق با قوانین و مقررات مناطق آزاد تجاری و صنعتی و هم‌زمان قابلیت ارائه راهکارهای بدیع در مواجهه با مسائل در این مناطق نیز دارای اهمیت است. به عبارت دیگر، مناطق آزاد تجاری و صنعتی نیازمند نوعی منابع انسانی هستند که هم بتوانند در شرایط فعلی و منطبق با مقررات موجود فعالیت کند هم راه‌حل‌ها و راه‌کارهای مناسب و اثربخش را در مواجهه با مسائل و چالش‌های جدید به کار گیرد. در سطوح مدیریتی، اتخاذ تصمیمات سازمانی مناسب در شرایط موجود و هم‌زمان بهره‌گیری از مدیریت تغییر و نوآوری و همچنین قابلیت بهره‌گیری از تجارب قبلی افراد هم‌زمان با آینده‌نگری و برنامه‌ریزی نیز عواملی هستند که دارای اهمیت‌اند.

عمده‌ترین ویژگی شناسایی‌شده توانمندسازی افراد است که جهت توسعه دادن این ویژگی به نظر می‌رسد مدیران علاوه بر انجام دادن فعالیت‌های مدیریتی جاری لازم است اقدام به شناسایی قابلیت‌ها و ظرفیت‌های افراد کنند که در نهایت منجر به خلاقیت و ایده‌های نو شود.

یکی دیگر از موارد مهم در توسعه منابع انسانی دوستوان استفاده از قابلیت‌های موجود و همچنین ایجاد سازکارهایی جهت توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدید در منابع انسانی است. این موضوع کمک می‌کند عناصر بهره‌بردار و اکتشاف به صورت هم‌زمان محقق شوند. بنابراین، در اختیار داشتن نوعی منابع انسانی دوستوان در شرکتهای فعال در منطقه آزاد تجاری و صنعتی ارس این امکان را برای چنین شرکتهایی فراهم می‌سازد تا از یک سو بتوانند مسیر فعلی فعالیت‌ها و اهداف کنونی خود را پیگیری کنند و از طرف دیگر بر مسیرهای جدید و اهداف آتی در حوزه کسب و کار تمرکز کنند.

به منظور توسعه منابع انسانی دوستوان در شرکتهای حوزه منطقه آزاد تجاری و صنعتی ارس می‌توان پیشنهادهایی را ارائه داد:

برای دستیابی به توانمندسازی، توجه به توسعه مهارت‌های نوین و پرورش ایده‌های خلاقانه ضروری است. همچنین تدوین برنامه‌ها و سازکارهایی جهت شناسایی استعدادها و قابلیت‌های افراد می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد. علاوه بر این، توسعه منابع انسانی دوستوان زمینهای می‌تواند از طریق برنامه‌های جانشین‌پروری محقق شود. زیرا کمک می‌کند فرد روند کنونی فعالیت‌ها و نقش‌های فعلی را تداوم بخشد و در عین حال آمادگی لازم جهت مواجهه با چالش‌های آتی را کسب کند. همچنین بررسی و مطالعه و یادگیری از تجارب موفق به‌ویژه در سطوح مدیریتی این امکان را برای افراد فراهم می‌سازد تا بتوانند به شکلی اثربخش با مسائل مواجه شوند. در نهایت، به نظر می‌رسد توسعه منابع انسانی دوستوان زمینهای به طور مشخص مرتبط با ایجاد نگرش و نوعی تفکر در افراد به‌ویژه در سطوح مدیریتی است که بتوانند هم‌زمان عناصر متفاوت اکتشاف و بهره‌برداری را مورد توجه قرار دهند. بدین ترتیب، تدوین برنامه‌های آموزشی که بتواند چنین قابلیت‌هایی را در افراد توسعه دهد می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

منابع

- تونکه‌نژاد، ماندانا و داوری، علی (۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی با رویکرد جامعه‌شناختی سازمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱(۳) (پیاپی ۳)، ۸۰-۵۱.
- طهماسبی، رضا؛ میرزمانی، اعظم و برومند، مجتبی (۱۳۹۷). ارائه چارچوب مدیریت منابع انسانی سازمان دوستوان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰(۴) (پیاپی ۳۴)، ۱۳۲-۱۰۵.
- فرهادی، علی و صادقی، اکبر (۱۳۹۵). الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی، آینده‌پژوهی دفاعی، ۱(۳)، ۳۵-۶۲.
- یزدان‌شناس، مهدی (۱۳۹۶). تأثیر رهبری دوستوان بر نگرش‌های کاری با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر سرمایه اجتماعی و خودکارآمدی. مدیریت سرمایه اجتماعی، ۴(۴)، ۵۴۵-۵۲۷.
- Alkerdawy, M. M. A. (2016). The Relationship between Human Resource Management Ambidexterity and Talent Management: The Moderating Role of Electronic Human Resource Management. *International Business Research*, 9(6).
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Caniëls, M. C. J. & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behavior: how much balance do we need? *The international journal of human resource management*, 30(4), 565-585.
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63-77.
- Farhadi, A. & Sadeqi, A. (2017). Human resource development requirements of military organizations on the horizon 2031 and its implications for defense development. *Defensive Future Studies*, 1(3), 35-62. (in Persian)
- He, Z-L. & Wong, P-K. (2004). Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Kauppila, O. P. & Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behavior and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044.
- Kobarg, S., Wollersheim, J., Welpe, I. M., & Spörrle, M. (2015). Individual Ambidexterity and Performance in the Public Sector: A Multilevel Analysis. *International Public Management Journal*, 1-35.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personal and Human Resources Management*, 25, 217-271.
- Nolan, C. T. & Garavan, T. N. (2018). External and internal networks and access to HRD resources in small professional service firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 477-503.
- Oluseyi, M., Ajayi, K., & Odusanya, S. M. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision*, 55(4), 662-680.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 37(3), 375-409.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956-974.
- Suzuki, O. (2013). Prior learning characteristics as antecedents of organizational ambidexterity: Explaining transitions across alternative learning modes in organizations. Presented at the International Conference on Organizational Learning, Washington, DC. Retrieved from http://www.olkc2013.com/sites/organizing_and_strategic_management (*Advances in strategic management*, 28, 389-424, London, England: Emerald Group).
- Tahmasebi, R., MirZamani, A., & Broumand, M. (2019). Designing Human Resource Framework for Ambidextrous Organizations. *Journal of Research in Human Resource Management, Imam Hossein University*, 10(4), 105-132. (in Persian)
- TonkeNejad, M. & Davari, A. (2009). Human Resource Development through Organizational Sociology. *Journal of Research in Human Resource Management, Imam Hossein University*, 51-80. (in Persian)
- Yazdanshenas, M. (2018). Effect of Ambidextrous Leadership on Work Attitudes; Moderating Role of Social Capital and Self-efficacy. *Social Capital Management*, 4(4), 527-545. (in Persian)