

Paper Type: Original Article

Investigating the Effect of High-Performance Work Systems on Organizational Performance with the Mediating Role of Organizational Ambivalence (Case Study: Ayandeh Bank in Tehran)

Nader Sheikholeslami Kandelousi^{1,*}  Samira Soltanieh¹

¹ Department of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran; n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir; sa.soltanieh@gmail.com.

Citation:



Sheikholeslami Kandelousi, N., & Soltanieh, S. (2023). Investigating the effect of high-performance work systems on organizational performance with the mediating role of organizational ambivalence (case study: Ayandeh Bank in Tehran). *Modern research in performance evaluation*, 2(3), 157-167.

Received: 24/10/2023

Reviewed: 15/11/2023

Revised: 25/11/2023

Accepted: 18/12/2023

Abstract

Purpose: Organizations require effective human resource management to achieve productivity and results. Human resource management can influence organizational performance and cause the survival of organizations and competitive advantage in a dynamic environment. A high-performance work system is a coherent set of related actions in human resources management that selects and develops effective workforces to achieve the organization's goals and objectives and keep and motivate them. This research aims to investigate the effect of high-performance work systems on organizational performance with the mediating role of organizational ambivalence in the future bank.

Methodology: The research applied a descriptive survey regarding its statistical population. The sample size of 278 was selected by simple random method. The field method was used to collect primary data using a five-choice Likert questionnaire, while the library method was used to collect secondary data. The structural equation modeling method and Smartpls3.0 software were used to test research hypotheses.

Findings: The research findings demonstrate that high-performance work systems have a substantial impact on organizational performance and organizational ambivalence. Additionally, organizational ambivalence significantly influences organizational performance, and high-performance work systems have a significant effect on organizational performance, with organizational ambivalence acting as a mediator. These results hold significant implications for the banking industry.

Originality/Value: The research, conducted in the unique context of Eindeh Bank, contributes to the existing body of knowledge by investigating the effect of high-performance work systems on organizational performance, with a specific focus on the mediating role of organizational ambivalence.

Keywords: High performance work systems, Organizational performance, Organizational ambivalence, Human resource management, Ayandeh bank.



Corresponding Author: n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir  <https://doi.org/10.22105/mrpe.2024.186629>



Licensee. **Modern Research in Performance Evaluation**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی (مورد مطالعه: بانک آینده در تهران)

نادر شیخ‌الاسلامی‌کندلوسی^{۱*}، سمیرا سلطانیه^۱

گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: سازمان‌ها به منظور دستیابی به بهره‌وری و بهترین نتایج، نیازمند مدیریت اثربخش منابع انسانی هستند. از جهتی مدیریت منابع انسانی، قادر است عملکرد سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد و موجب بقای سازمان‌ها و مزیت رقابتی در محیط پویا شود. سیستم کاری با عملکرد بالا یک مجموعه منسجم از اقدامات مرتبط در حوزه مدیریت منابع انسانی است که موجب می‌شود ضمن انتخاب و توسعه نیروهای کاری اثربخش به منظور کسب اهداف و مقاصد سازمان، آنان را حفظ نموده و برانگیزاند. هدف پژوهش بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در بانک آینده است.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان بانک آینده در تهران که تعداد ۱۰۰۰ نفر را تشکیل می‌دهند. بر اساس فرمول کوکران محدود با خطای ۵٪، در این پژوهش تعداد نمونه را ۲۷۸ نفر در نظر گرفته که این تعداد با روش تصادفی ساده انتخاب شده است. در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌های اولیه از روش میدانی استفاده شد و ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه پرسشنامه پنج گزینه‌ای لیکرت بوده و برای گردآوری داده‌های ثانویه از روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار *Smartpls3.0* استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی و دوسوتوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد، دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد و همچنین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد.

اصالت/ارزش افزوده علمی: پژوهش حاضر در راستای همین موضوع به بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی در بانک آینده پرداخته است.

کلیدواژه‌ها: سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، عملکرد سازمانی، دوسوتوانی سازمانی، مدیریت منابع انسانی، بانک آینده.

۱- مقدمه

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمان‌هایی هستند که از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمان‌ها استفاده می‌کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است [1]. عملکرد کاری کارکنان به مفهومی چندبعدی اشاره دارد که همه رفتارها یا اعمال فردی لازم برای دستیابی به اهداف سازمان را منعکس می‌کند [2]. ایده اصلی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل بر پایه مداخله، تعهد، توانمندسازی کارکنان باشد [3]. در سازمان‌های با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول می‌دانند و در موفقیت‌های سازمانی خود را سهیم می‌دانند. آن‌ها بیشتر می‌دانند، بیشتر کار

* نویسنده مسئول

n_sheikholeslami@iau-tnb.ac.ir

<https://doi.org/10.22105/mrpe.2024.186629>





می‌کنند و مشارکت بیشتری دارند؛ بنابراین، قدرت، دانش و پاداش‌هایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می‌دارند [4]. هدف سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، تاثیرگذاری بر عملکرد بانک از راه افزایش بهره‌وری کارکنان و تیم‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفی سطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای سهامداران به کمک کارکنان بانک است [5].

از سویی دیگر، دوستوانی سازمانی مستلزم داشتن نیروی انسانی با قابلیت رفتارهای دوستوان است و از آنجایی که دوستوانی سازمانی مفهومی جدید در مدیریت می‌باشد، در رابطه با نحوه دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، بقای سازمانی و عملکرد بانک است [6]. لذا، دوستوانی سازمانی (گرایش جمعی افراد سازمان برای تعقیب هم‌زمان رفتارهای نوآورانه و مشارکتی) روشی برای تعادل بین اکتشاف و بهره‌برداری است. این دیدگاه، کارکنان را به‌عنوان عاملان دوستوان معرفی می‌کند، زیرا آن‌ها ابتکار عمل دارند و از فرصت‌های فراتر از مشاغلشان آگاه هستند [7]. هم‌چنین دوستوانی سازمانی توانایی برای استفاده از وضع موجود (بهره‌برداری) و استفاده از فرصت‌ها برای رشد و بقای در آینده اکتشاف دو بال حرکت دوستوانی می‌باشند. بانک‌ها برای بقا، رشد، افزایش عملکرد، نوآوری و توان رقابت‌پذیری در محیط پویای امروزی به قابلیت پویای دوستوانی سازمانی نیاز دارد [8].

یافته‌های مطالعات تجربی در زمینه تاثیرگذاری سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد بانک نتایج مثبتی را ارائه می‌دهند؛ اما در مورد چگونگی این تاثیرگذاری و علل آن، شواهدی در دست نیست. احتمال می‌رود رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد ناشی از تاثیرگذاری گروهی، از متغیرهای بیرونی باشد. به‌بیان‌دیگر، تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد بانک به دلیل وجود چنین متغیرهایی است. بانک‌ها با عملکرد بهتر برای رسیدن به عملکرد بالا سرمایه‌گذاری بر روی روش‌های پیچیده منابع انسانی را انتخاب می‌کنند. چراکه این بانک‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی مهم‌ترین دارایی بانک است و می‌توان با استفاده از آموزش، ظرفیت‌های مولد و توانمندی‌های ذاتی افراد را بارور کرد. به‌هرحال، اگرچه برخی مطالعات مدیریت منابع انسانی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و دوستوانی سازمانی پرداخته‌اند، دانسته‌های اندکی در مورد تاثیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و نقش میانجی دوستوانی سازمانی وجود دارد. برخی مطالعات این سوال را به‌صورت مفهومی پاسخ دادند، اما شواهد تجربی درباره نحوه تاثیر سیستم‌های کاری بر دوستوانی اندک است. از این‌رو، در این پژوهش محقق به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در بانک آینده تهران تاثیر معناداری دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- دوستوانی سازمانی

دوستوانی سازمانی به توانایی سازمان برای تعقیب هم‌زمان دو فعالیت متضاد (اکتشاف و بهره‌برداری) تعبیر می‌شود. دوستوانی سازمانی توانایی سازمان برای بهره‌برداری از دانش و فناوری موجود برای دستیابی به منافع کوتاه‌مدت و کشف دانش جدید برای توسعه بلندمدت است [9]. دوستوانی سازمانی با دو بعد اکتشاف و بهره‌برداری عملیاتی می‌شود [10]. به‌عبارتی‌دیگر، اکتشاف به جستجو و کشف راهکارهای جدید یا جستجو و آزمایش با رویکردها، فرآیندها یا روش‌های جدید با هدف یافتن راه‌حل‌های نوآورانه یا توسعه محصولات یا خدمات جدید می‌پردازد [11]. بهره‌برداری به تلاش برای اصلاح و بهبود تدریجی قابلیت‌ها و روش‌های موجود با هدف به حداکثر رساندن قابلیت‌های موجود اشاره دارد. به‌عبارتی‌دیگر، بهره‌برداری بر پالایش فرآیندها و محصولات/خدمات موجود تمرکز دارد که هدف آن بهبود کارایی، نوآوری تدریجی و کاهش ریسک نوآوری است [12].

۲-۲- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا به مجموعه‌ای خاص از سیستم‌های کاری صرف‌نظر از مفهوم یا زمینه آن گفته می‌شود که با توسعه نیروی انسانی ماهرتر و متعهدتر، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد [9]. سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، مجموعه‌ای یکپارچه از سیستم‌های کاری شامل کارمندبایی انتخابی، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد، آموزش جامع و پاداش منصفانه است [5]. کارمندبایی انتخابی دربردارنده فعالیت‌هایی هم‌چون تطبیق دقیق بین متقاضی شغل و نیازهای شغل، تلاش آگاهانه برای جذب بهترین استعدادها از بازار کار و هم‌چنین ارائه جبران خدمات بهتر برای حفظ استعدادها در سازمان است [13]. آموزش جامع شامل دوره‌های آموزشی گسترده و کافی و برنامه‌های



ساختارمند برای اطمینان از اکتساب و انتقال مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی به کارکنان می‌باشد [14]. پاداش منصفانه، بازده پولی و غیرپولی پرداختی به کارکنان در ازای خدمات آن‌ها و متناسب با عملکرد فردی آن‌ها است که نشان‌دهنده قدرشناسی و به رسمیت شناختن کارکنان برای سازمان است. نهایتاً، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد، فرآیند مشاهده و ارزیابی عملکرد کارکنان در برابر استانداردهای از پیش تعیین‌شده‌ی مرتبط با شغل است که با تعیین نیازهای آموزشی، ارایه بازخورد، مربی‌گری، توسعه‌ی کارکنان و افزایش انگیزش و عزت‌نفس آن‌ها به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند [15].

۳-۲- عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی شامل ستاده‌ها و پیامدهای واقعی فعالیت‌های یک سازمان است که در مقایسه با نهاده‌ها اندازه‌گیری می‌شود. این مفهوم در کنار مفاهیمی مانند ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد و عملکرد شغلی قرار می‌گیرد. در واقع عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین مفاهیم تئوری‌های مدیریت است و قدمتی به اندازه تاریخ مدیریت دارد [16]. مفهوم عملکرد کسب‌وکارها اصطلاحی فراگیر است تعاریف متعددی از آن ارایه شده است. باین وجود فقدان یک تعریف جهانی، توافق نظر متخصصان در مورد معنای دقیق آنان از عملکرد سازمانی را به چالش می‌کشد. تعاریف موجود به تعدادی از عوامل منحصر به فرد مرتبط با هر سازمان بستگی دارد. از آنجاکه محور تمامی فعالیت‌ها و کوشش‌های فردی و سازمانی در عملکرد بازنمایی می‌شود؛ بنابراین، اهمیت این مقوله کاملاً مشخص است. برای فهم دقیق آن نیز لازم است تا تعاریفی روشن و مشخصی از عملکرد، ابعاد آن و شیوه دستیابی به آن ارایه شود [7].

۳-۳- چارچوب مفهومی

۳-۱- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و دوسوتوانی سازمانی

اخیراً برخی از محققان به بررسی نقش سیستم‌های کاری در ایجاد و حفظ دوسوتوانی سازمانی پرداخته‌اند، باین وجود، تحقیقات درباره نقش مدیریت منابع انسانی در زمینه تسهیل و هدایت دوسوتوانی، چندان پررنگ نیست. به این معنا که چگونه پیکربندی‌های مختلف منابع انسانی از طریق به حداکثر رساندن ارزش سرمایه فکری، توانایی بانک را برای کشف و بهره‌برداری از دانش بهبود می‌بخشد. برخی دیگر از پژوهش‌ها در مورد دوسوتوانی نیز نشان دادند که استفاده از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دوسوتوانی سازمانی را تسهیل می‌کنند که این امر منجر به بهبود عملکرد بانک می‌شود. به‌زعم آن‌ها برای تسهیل دوسوتوانی سازمانی، هیچ محدودیتی مهم‌تر از محدودیت مدیریت منابع انسانی وجود ندارد. در همین راستا، بسیاری از پژوهش‌ها سیستم‌های کاری بر هم‌راستایی و قابلیت تطبیق سازمان (سازمان دوسوتوان) تأکید دارند. آن‌ها ادعا می‌کنند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، بستر را برای هم‌راستایی با فرصت‌های فعلی کسب‌وکار و سازگاری با تغییر دنیای کسب‌وکار ایجاد می‌کند. بسترهای با قابلیت تطبیق و هم‌راستایی تنها از طریق منابع انسانی ایجاد می‌شوند که به سیستم یکپارچه منابع انسانی با عملکرد بالا معروف است [17]. در واقع، محققان مدیریت منابع انسانی معمولاً ادعا می‌کنند که درک تاثیر سیستم‌های کاری بر پیامدهای سازمان، نیازمند تمرکز بر سیستم کلی منابع انسانی است نه عناصر آن [3]. لذا انتظار می‌رود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مثبت داشته باشد. از این رو، فرضیه ذیل قابل طرح است:

فرضیه ۱- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد.

۳-۲- دوسوتوانی سازمانی و عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی پیش‌شرطی بنیادین برای دوسوتوانی سازمانی است. از سویی، عملکرد سازمانی، رفتار نوآورانه کارکنان را به‌عنوان بعدی از دوسوتوانی سازمانی بهبود می‌بخشد. پاداش منصفانه به رفتارهای نوآورانه به‌عنوان سازوکاری عمل می‌کند که نه تنها به کارکنان درباره رفتارهای مورد انتظار بیش‌هایی ارایه می‌دهد، بلکه ترس آن‌ها را برای حل مسایل جدید کاهش می‌دهد [6]. سیستم ارزیابی عملکرد متناسب با اهداف، سطح معینی از تحمل شکست را نشان می‌دهد که برای رفتار نوآورانه کارکنان و کشف روش‌های جدید انجام کار امری اساسی است [13]. آموزش، توانایی و اعتماد به‌نفس کارکنان را که برای آزمایش و بروز ابتکار مورد نیاز است افزایش می‌دهد. هر دو فرآیند کارمندیابی و آموزش لازم است تا اطمینان حاصل شود که صلاحیت کارکنان برای انجام فعالیت‌های بهره‌بردارانه و مخصوصاً اکتشافی



مناسب است [4]؛ بنابراین، انتظار می‌رود که دوسوتوانی سازمانی زمینه را برای عملکرد سازمانی فراهم کند. با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می‌یابد:

فرضیه ۲- دوسوتوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد.

۳-۳- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمانی

از سویی دیگر، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سطح مشارکت میان کارکنان را بهبود و متعاقب آن سطوح عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد [14]. هر دو فرآیند کارمندیابی و آموزش برای اطمینان از اینکه کارکنان به‌طور وسیع و به یک اندازه مهارت داشته باشند و همچنین دارای دانش پیشین و تجربه یادگیری مشابه به‌عنوان شرطی برای همکاری باشند، ضروری است. آموزش برای گروه کاری، مشوق‌های گروهی، کار گروهی و توانمندسازی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا نگرش فردی خود را متعادل سازند و بینش مشترکی را برای همکاران خود فراهم کنند [18]. سیستم پاداش عادلانه می‌تواند مشارکت و همکاری‌های افراد را افزایش دهد و منجر به ارتقای دوسوتوانی سازمانی کارکنان شود. اگر از کارکنان انتظار می‌رود تا فعالیت‌های اکتشافی و بهره‌برداری را اجرا کنند، باید حقوق کافی برای جبران این تلاش به آن‌ها پرداخت شود. به‌علاوه، خط‌مشی خوب طراحی شده ارزیابی عملکرد، با تعریف روشن عملکرد، ارزیابی عملکرد سازمانی نسبت به اهداف سازمان و سوق دادن افراد برای برآوردن انتظار از طریق مشوق‌ها، می‌تواند رفتارهای نوآورانه و مشارکت‌جویانه را تشویق کند [19]؛ بنابراین، انتظار می‌رود که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا زمینه را برای عملکرد سازمانی فراهم کند. با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می‌یابد:

فرضیه ۳- سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد.

۳-۴- نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی

سیستم‌های کاری نه تنها بر دوسوتوانی سازمانی تاثیر مستقیم دارند، بلکه با افزایش ارزش سرمایه فکری و ارتقای رفتارهای دوسوتوان نیز به دوسوتوانی سازمانی کمک می‌کنند. دوسوتوانی در بانک ناشی از رفتارهای جمعی افراد به‌عنوان عوامل دوسوتوان است، به‌طوری‌که به‌صورت انکارناپذیری به تلاش‌های بانک در زمینه مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد [15]. محققان بر این باور هستند که سیستم‌های کاری بستر رفتاری را ایجاد می‌کنند که از طریق بهبود عملکرد کارکنان، دوسوتوانی را ارتقا می‌بخشند؛ بنابراین، سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، با فراهم ساختن کارکنان متعهد، سازگار و انعطاف‌پذیر، بستر مناسب را برای دوسوتوانی ایجاد می‌کند که نه تنها به نوآوری در سازمان کمک می‌کند، بلکه عملکرد سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد [13] و از آنجایی که کارکنان در بانک‌های بخش خدماتی برای رویارویی با تقاضاهای متناقض و متفاوت مشتریان، نه تنها بایستی در جستجوی مهارت‌ها و دانش جدید باشند (رفتار نوآورانه)، بلکه باید استفاده از خدمات و محصولات موجود را نیز یاد بگیرند و با همکاران خود همکاری کنند (رفتار مشارکتی)؛ یعنی کارکنان باید به‌صورت هم‌زمان کارکردها و وظایف متفاوتی را متناسب با نیاز مشتریان انجام دهند و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌تواند چارچوبی را ارائه دهد که رفتار و دانش کارکنان را در جهت دوسوتوانی هدایت کند. این امر شدنی است، زیرا سیستم‌های کاری می‌تواند با بهبود توانایی، انگیزه و ارائه فرصت به کارکنان برای ترکیب، ادغام و ایجاد دانش، بستری لازم را برای رفتار به شیوه دوستوان فراهم کند. با وجود سطح بالایی سیستم‌های کاری، کارکنان به دلیل برخورداری از مزایای حاصل از محیط مناسب، آموزش و فرصت‌های توسعه، تلاش بیشتری برای بروز رفتارهای دوسوتوان از خود نشان می‌دهند تا زمانی که سطح سیستم‌های کاری پایین است [16]. با توجه به استدلال فوق، فرضیه زیر توسعه می‌یابد:

فرضیه ۴- دوسوتوانی سازمانی نقش میانجی در تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

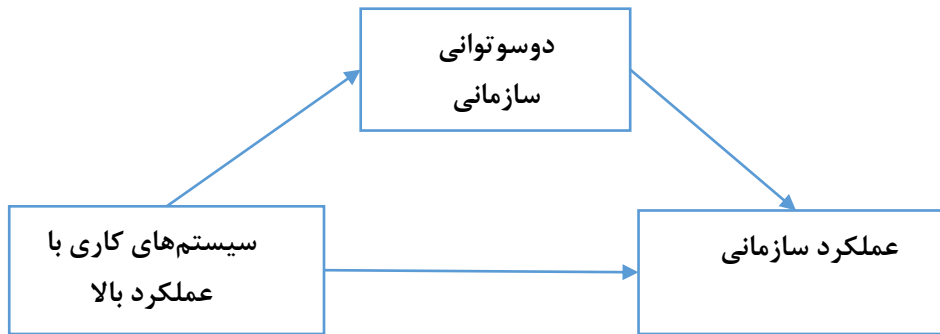
طبق مطالعات انجام‌شده در خارج کشور در پژوهش جاوید و همکاران [7] نتایج نشان داد که تصمیم‌گیرندگان باید اهمیت این رابطه را درک کنند، زیرا قابلیت‌های نوآوری را توسعه می‌دهد که با دادن مزیت رقابتی عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. در پژوهش پاهی و همکاران [17] یافته‌ها اثرات مثبت انعطاف‌پذیری مهارت، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری تمرین انسانی را بر عملکرد بانک نشان داد. نقش تعدیل‌کننده توانمندسازی رهبری تاثیرات انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان و انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان بر عملکرد بانک را بیشتر



تقویت کرد. با این حال، توانمندسازی رهبری هیچ اثر تعدیل‌کننده‌ای بر انعطاف‌پذیری عملکرد انسانی و رابطه عملکرد بانک نداشت. در پژوهش بادرو و همکاران [5] نتایج نشان می‌دهد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دارای روابط مثبت و مستقیم با جو مشارکت سازمانی و صدای کارکنان است. به‌طور مشابه، جو مشارکت سازمانی رابطه مثبت و مستقیمی با صدای کارکنان دارد، در حالی که رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و صدای کارکنان را واسطه می‌کند. بر این اساس، نتایج نشان می‌دهد که پیاده‌سازی و ارایه سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و جو مشارکت سازمانی یک محیط کاری مساعد را تقویت می‌کند و رفتار صدای کارکنان را افزایش می‌دهد. مفاهیم در مقاله مورد بحث قرار گرفته است. در پژوهش علی و همکاران [14] نتایج نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با تجربه کارمند یک پیشینه مهم برای عملکرد خدمات است. علاوه بر این سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی و دوسوتوانی واحد سازمانی به شدت رابطه تئوری شده را واسطه می‌کنند. در پژوهش ایچیگو و همکاران [4] نتایج نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری کارکنان دارد. علاوه بر این، دوسوتوانی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری کارکنان دارد. در نهایت، ما دریافتیم که دوسوتوانی کارکنان تا حدی رابطه مثبت و معنادار بین یک سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد کاری کارکنان را واسطه می‌کند. به‌منظور باز کردن رمز و راز پیرامون رابطه بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد کاری کارکنان، این مطالعه شامل نقش میانجی دوسوتوانی کارکنان است و یک چارچوب نظری جدید ایجاد می‌کند. در پژوهش سو و همکاران [16] یافته‌ها نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها از طریق منبع‌یابی فناوری خارجی (اکتشاف و بهره‌برداری خارجی) در مرحله اولیه به عملکرد سرمایه‌گذاری بالایی دست می‌یابند. در مرحله رشد، استارت‌آپ‌ها منابع فناوری خارجی و داخلی (اکتشاف و بهره‌برداری داخلی) را برای تولید عملکرد سرمایه‌گذاری بالا اتخاذ می‌کنند. استراتژی منبع‌یابی فناوری در فعالیت‌های دوسویه برای استارت‌آپ‌ها، تعادل نقطه‌گذاری شده است و از دوسوتوانی بیرونی به هماهنگی درونی و بیرونی دوسوتوانی در مراحل کارآفرینی تکامل می‌یابد. در پژوهش کونته و یوان [15] نتایج نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت بین شیوه‌های سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد خدمات کارکنان و در عین حال پشتیبانی سازمانی و شناسایی سازمانی تا حدی این رابطه را واسطه می‌کنند که نشان می‌دهد کارمندان از درمان مرتبط با سیستم‌های کاری با عملکرد بالا که در ارزیابی حمایت سازمان دریافت می‌کنند استنتاج می‌کنند. در پژوهش اوبدا-گارسیا و همکاران [13] نتایج نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسوتوانی سازمانی نقش واسطه‌ای در رابطه سیستم کاری با عملکرد بالا و عملکرد دارند.

طبق مطالعات انجام‌شده در داخل کشور در پژوهش طباطبائیان و همکاران [9] یافته‌ها نشان می‌دهد فرهنگ دوسوتوان، علاوه بر نقش مستقیم بر عملکرد سازمان، با تاثیری که بر دوسوتوانی و تصمیمات استراتژیک دوسویه و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان می‌گذارد، این نقش را تقویت می‌کند و منجر به ارتقای عملکرد سازمان می‌شود. در پژوهش شهریاری و حسین نیا [6] نتایج نشان داد که سرمایه فکری نه به‌طور مستقیم و نه از طریق آوای سازمانی بر عملکرد، اثرگذار نیست اما بر دوسوتوانی و آوای سازمانی تاثیرگذار است. هم‌چنین آوای سازمانی بر دوسوتوانی موثر بوده و دوسوتوانی نیز تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد را میانجی می‌کند. در پژوهش حکیمی [3] نتایج نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با تاثیر بر یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و توسعه دوسوتوانی نوآوری نقش قابل توجهی در بهبود عملکرد بانک‌های مورد مطالعه در صنعت هتل داری ایفا می‌کنند. در حقیقت، می‌توان استدلال نمود که سازه‌های یادگیری مداری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسوتوانی نوآوری، به‌عنوان میانجی‌گرهای کاملی بین سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد هتل‌های مورد مطالعه ایفای نقش می‌کنند. در پژوهش نظری و همکاران [18]، یافته‌ها نشان داد که از بین پیشنهادی‌های دوسوتوانی سازمانی، یازده مورد دارای اندازه اثر بیشتر از ۰/۵، هفت مورد دارای اندازه اثر بین ۰/۲۵ تا ۰/۵ و سه مورد کمتر از ۰/۲۵ بودند. به‌عبارت‌دیگر، متغیرهای ساختار سازمانی، چشم‌انداز مشترک، هدف استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، گرایش به بازار، رقابت‌پذیری، حافظه سازمانی، گرایش کارآفرینانه سازمان، یکپارچگی رفتار تیم مدیریت و پیچیدگی محیطی دارای بیشترین اندازه اثر بودند. هم‌چنین متغیرهای پویایی محیطی، تغییرات محیطی، فرهنگ سازمانی، هوش سازمانی و پیچیدگی محیطی دارای کمترین اندازه اثر بودند. هم‌چنین اندازه اثر ترکیبی تصادفی مرور فرا تحلیل پیشنهادی‌های دوسوتوانی سازمانی معادل ۰/۵۷۳ بود. در پژوهش شهابزاد [19] نتایج نشان داد که نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و تحریک فرهیختگی به‌عنوان مولفه‌های رهبری تحول‌گرا بر مشارکت، احترام و فضیلت اجتماعی به‌عنوان مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا رابطه مثبت و معنی‌داری دارند.

از این رو، با توجه به تعاریف ارایه شده و پژوهش‌های گذشته، مدل مفهومی پژوهش در قالب یک الگوی ترسیمی در شکل ۱ به تصویر کشیده شده است. این پژوهش با یک چارچوب مفهومی به بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی (مورد مطالعه: بانک آینده در تهران) را مورد تحلیل قرار می‌دهد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش [13].

Figure 1- The conceptual model of the research [13].

۴- روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان بانک آینده در تهران که تعداد ۱۰۰۰ نفر را تشکیل می‌دهند. نمونه پژوهش بر اساس آزمون کوکران با حجم محدود به تعداد ۲۷۸ نفر است. روش انتخاب نمونه در این پژوهش روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب می‌شد. ابزار جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. انتخاب پرسشنامه‌های پژوهش به‌گونه‌ای بوده است که با موضوع پژوهش و فرضیه‌های آن همسویی داشته باشد. این پرسشنامه مشتمل بر تعداد ۱۶ سوال بود. اطلاعات پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش به شرح زیر می‌باشد: از پرسشنامه استاندارد اوبدا-گارسیا و همکاران [13]، برای متغیرهای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا با ۴ سوال، عملکرد سازمانی با ۸ سوال و دوستوانی سازمانی با ۴ سوال استفاده گردید. جدول ۱ آزمون کفایت حجم نمونه ($KMO > 0.7$) را نشان می‌دهد.

جدول ۱- آزمون کایزر-مایر-اولکین و بارتلت.

Table 1- Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett test.

آزمون KMO مقیاس کفایت نمونه	
0.865	مجدور خی دو
1298.290	درجه آزادی
4	سطح معنی‌داری
0.000	

۴-۱- روایی و پایایی پرسشنامه

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری می‌توان به معیارهای ضریب آلفای کرونباخ، برای سنجش پایایی به پایایی ترکیبی و برای سنجش روایی به میانگین واریانس استخراج‌شده، اشاره کرد. در صورتی که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و میانگین واریانس استخراج‌شده نیز بیشتر از ۰/۵ باشد، مدل اندازه‌گیری بر ارزش مطلوبی دارد. در انجام هر پژوهشی قبل از اقدام به گردآوری داده‌ها، باید از روایی ابزار استفاده‌شده اطمینان یافت. در مطالعه پیش رو برای سنجش روایی ظاهری ابزار اندازه‌گیری، ابتدا پرسشنامه در اختیار متخصصان مدیریت قرار گرفت. پس از گردآوری داده‌ها نیز با توجه به شاخص‌های مختلف برازش مدل اندازه‌گیری، از قبیل روایی همگرا و واگرا، نسبت به بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها اقدام شد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده است. نتایج پایایی برای تک تک متغیرها نشان می‌دهد کلیه مقادیر بیشتر از ۰/۷ به دست آمده‌اند که گویای پایایی مطلوب است (جدول ۲).

برای سنجش روایی، از روایی همگرا و واگرا استفاده شده است. جدول ۲، یافته‌های مربوط به روایی همگرا را نشان می‌دهد. نتایج به دست آمده AVE برای متغیرهای مکنون مدل، بیشتر از ۰/۵ بود؛ بنابراین، می‌توان گفت که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری مطلوب است. هم‌چنین معیار مهمی که با روایی واگرا مشخص می‌شود، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌های خود نسبت به رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. به طوری که روایی واگرای قابل قبول در یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل در مقایسه با سازه‌های دیگر،

با شاخص‌های خود تعامل بیشتری دارد. به عقیده فورنل و لارکر [20]، روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی قرار دارد که میزان جذر AVE بیشتر از مقدار ضریب همبستگی بین سازه‌ها در مدل باشد.

جدول ۲- اندازه‌گیری پایایی سازه‌های پژوهش و روایی همگرا.

Table 2- Reliability measurement of research constructs and convergent validity.

متغیرهای پنهان	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha ≥ 0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR ≥ 0/7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE ≥ 0/5)
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	0.954	0.961	0.755
عملکرد سازمانی	0.941	0.957	0.849
دوستوانی سازمانی	0.932	0.951	0.831

در جدول ۳، روایی واگرایی سازه‌های پژوهش نشان داده شده است. از آنجاکه میزان جذر AVE برای هر سازه بیشتر از مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها در مدل است، می‌توان گفت مدل، روایی واگرایی قابل قبولی دارد.

جدول ۳- ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده و همبستگی.

Table 3- The matrix of the second root of the extracted average variance and correlation.

متغیرها	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	عملکرد سازمانی	دوستوانی سازمانی
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا	0.916		
عملکرد سازمانی	0.869	0.922	
دوستوانی سازمانی	0.877	0.879	0.911

پس از تایید روایی و پایایی، مدل ساختاری تحقیق ارزیابی می‌شود. با استفاده از این مدل می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. برای ارزیابی برازش مدل پژوهش، از معیار ضریب تعیین R^2 ، نیکویی برازش GOF ، ضریب مسیر و ضریب معناداری استفاده شده است. معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین R^2 است. مقادیر R^2 برابر با ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی توصیف می‌شوند. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مقدار R^2 برای هر سه متغیر بالای ۰/۶۷ به دست آمد، بنابراین میزان R^2 برای آن‌ها در سطح قوی قرار دارد.

جدول ۴- ارزیابی مدل ساختاری تحقیق.

Table 4- Evaluation of the structural model of the research.

R^2	دوستوانی سازمانی	عملکرد سازمانی
0.772		0.861

شاخص دیگر برای برازش مدل، نیکویی برازش GOF هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و از رابطه (۱) محاسبه می‌شود.

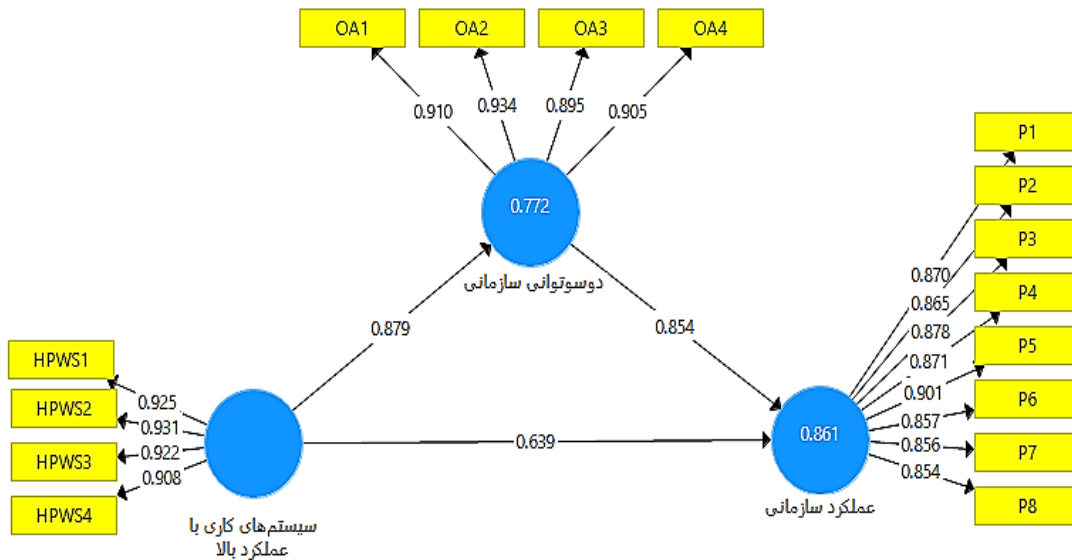
$$Gof = \sqrt{R^2 \text{ میانگین} * \text{communality میانگین}} \quad (1)$$

در این رابطه، مقدار میانگین R^2 و میانگین شاخص اشتراکی هر سازه است. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند که در این پژوهش مقدار GOF برابر با ۰/۸۰۱ به دست آمده و گویای برازش بسیار خوب مدل است.

$$GOF = \sqrt{0.786 \times 0.817} = 0.801.$$

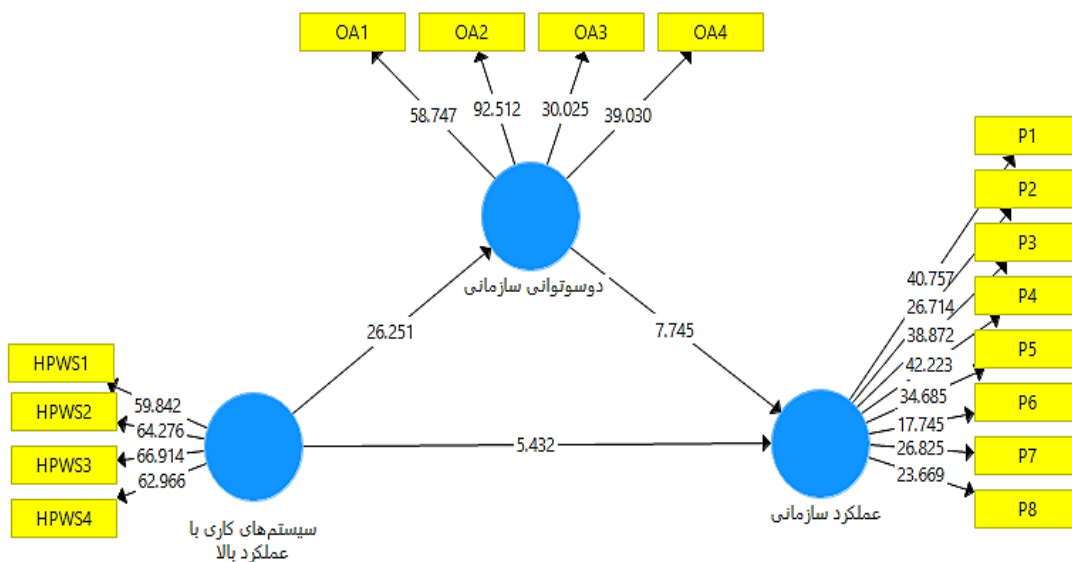
برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از ضریب معناداری Z (t -value) و ضریب مسیر استفاده شده است.





شکل ۲- تعیین ضریب مسیر و مقدار R^2 .
Figure 2- Determining the path coefficient and R^2 value.

در هر مدل ساختاری *PLS*، ضریب مسیر معادل یک ضریب بتای استاندارد شده در رگرسیون کمترین مربعات معمولی است. مسیرهای ساختاری که علامت آن‌ها موافق با علامت جبری فرضیه‌های پیشین است، به مفروضات تئوریک در مورد روابط بین متغیرهای مکنون اعتبار تجربی می‌بخشد. مسیرهایی که علامت جبری آن‌ها برخلاف انتظار است، فرضیه‌های شکل گرفته قبلی را تایید نمی‌کنند. در شکل ۲ ضرایب مسیر و مقادیر R^2 نشان داده شده‌اند.



شکل ۳- ضریب معناداری Z (t-value).
Figure 3- Z significance coefficient (t-value).

برای آزمون معناداری فرضیه‌ها، آزمون بوت استراپ استفاده شده است. اگر مقدار ضریب معناداری Z از $2/58$ بیشتر باشد، در سطح اطمینان $0/99$ می‌توان معنادار بودن آن‌ها را تایید کرد. در شکل ۳، مقدار ضریب معناداری Z نشان داده شده است. با توجه به مقادیر ضریب معناداری Z در جدول ۵، ضریب معناداری Z بیشتر از $1/96$ است، پس در سطح معناداری $0/95$ فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شوند.

Table 5- Examining research hypotheses.

مسیر	ضریب معناداری	ضریب مسیر	Sig.	نتیجه
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد.	5.432	0.639	<0.05	تایید
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد.	26.251	0.879	<0.05	تایید
دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد.	7.745	0.854	<0.05	تایید
سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد.	6.898	0.721	<0.05	تایید

با توجه به مقادیر ضریب معناداری Z در جدول ۵، از آنجایی که ضریب معناداری بیشتر از ۱/۹۶ است، پس در سطح معناداری ۰/۹۵ فرضیه‌های پژوهش تایید می‌شوند.

۵- نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی (مورد مطالعه: بانک آینده در تهران) می‌باشد. در ذیل به بررسی فرضیه‌ها پرداخته می‌شود.

در بررسی فرضیه اول پژوهش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های بادرو و همکاران [5]، سو و همکاران [16] و شهریاری و حسین نیا [6] همسو می‌باشد و می‌توان اظهار داشت که برای ایجاد تحول نیازمند بانک‌هایی هستیم که به صورت هم‌زمان در کسب‌وکارهای با فناوری بالا و به حد کمال رسیده فعالیت کنند و دارایی‌های بانک‌ها به آن‌ها اجازه دهد که قابلیت‌های ضروری جدید را توسعه دهند و در کسب‌وکارهای جدید رقابت کنند. اینکه چه موقع و چگونه بانک‌ها به سمت دوستوانی سازمانی حرکت می‌کنند، هنوز مشخص نیست و شایسته تحقیقات بیشتری است. از آنجایی که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمان‌هایی هستند که بر پایه مداخله و مشارکت کارکنان بنا شده است. در این سیستم‌ها، کارکنان به منزله دارایی‌های سازمان تلقی می‌شوند. از این رو دیگر، افراد را به چشم عاملان بدون تفکر نگاه نمی‌کنند. بلکه به کارکنان این امکان را می‌دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارایه راه‌حل‌های خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند؛ بنابراین، افراد احساس می‌کنند نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و از طرف مدیریت به عنوان بخش کلیدی و اساسی بانک پذیرفته شده‌اند. به این ترتیب آن‌ها با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و تعهد آن‌ها نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت. آن وقت است که به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می‌کنند.

در بررسی فرضیه دوم پژوهش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر دوستوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های علی و همکاران [14]، ایچیگو و همکاران [4] و طباطبائیان و همکاران [9] همسو می‌باشد و می‌توان اظهار داشت که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا افراد یک سازمان تاثیر تجمعی بر دوستوانی سازمانی دارد؛ به این معنی که دوستوانی سازمانی برای بقای و عملکرد سازمانی در درازمدت ضروری است و در نتیجه، انتظار می‌رود که دوستوانی در سطح سازمانی تاثیر مثبت داشته باشد. به منظور بقا و سازگاری با تغییرات در محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها باید از طریق کارکنان خود به طور هم‌زمان از مزیت رقابتی موجود بهره‌برداری و مزیت‌های رقابتی جدیدی را با توان برابر کشف کنند؛ بنابراین، به نظر می‌رسد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا دوستوانی سازمانی برای تحقق اکتشاف و بهره‌برداری در سازمان‌ها ضروری است.

در بررسی فرضیه سوم پژوهش دوستوانی سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های پاهی و همکاران [17]، کوتته و یوان [15] و حکیمی [3] همسو می‌باشد و می‌توان اظهار داشت که دوستوانی سازمانی تعقیب هم‌زمان دو فعالیت متضاد یعنی اکتشاف و بهره‌برداری در بانک است. چیره شدن بر تنش‌های ذاتی بین اکتشاف و بهره‌برداری در بانک‌هایی که دارای کارکنانی با قابلیت رفتار دوستوان هستند، محتمل‌تر است. هم‌چنین کارکنان توانایی ارایه هم‌زمان ارزش به بازارهای موجود و واکنش مناسب به تغییرات محیط را دارند. از این رو، دوستوانی سازمانی زمانی ظهور پیدا می‌کند که کارکنان توانایی، صلاحیت و انگیزه کافی را برای فعالیت‌های اکتشاف و بهره‌برداری داشته باشند و همین امر عملکرد سازمانی را افزایش می‌برد.





در بررسی فرضیه چهارم پژوهش سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی تاثیر معناداری دارد. نتایج پژوهش با پژوهش‌های جاوید و همکاران [7]، اویدا-گارسیا و همکاران [13]، شاهبازار [19] و نظری و همکاران [18] همسو می‌باشد و می‌توان اظهار داشت که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان، مطالعات فراوانی انجام شده است که تا حدودی مسایل مربوط به برتری عملکرد این سیستم‌ها را مورد کنکاش و پژوهش قرار داده‌اند. با مرور نتایج مطالعات تجربی، این نکته اساسی حاصل شد که عامل کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌های مزبور روشی است که در استفاده از منابع انسانی به کار می‌رود. به این معنا که از رویکردی متفاوت نسبت به سازمان‌های سنتی و کنترل مدار استفاده می‌شود، به طوری که علاوه بر تامین نیازهای مادی، نیازهای سطح بالای افراد، مانند خودشکوفایی نیز ارضا می‌شود. در این سازمان‌ها نظرات کارکنان محترم شمرده می‌شود و از پیشنهادات آن‌ها در پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌شود و از راه ارایه بازخورد عملکرد سازمانی، کارکنان برای تلاش و کوشش بیشتر تشویق می‌شوند. نتایج نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا در شرکت‌های مواد غذایی بر دوستوانی سازمانی در این شرکت‌ها تاثیر مثبت و معنادار دارد و دوستوانی سازمانی پیوند تنگاتنگی با مدیریت افراد دارد. به این معنا که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا شامل کارمندیابی انتخابی، آموزش جامع، ارزیابی توسعه‌ای عملکرد و پاداش منصفانه بر توانایی شرکت‌ها برای دوستوانی تاثیر می‌گذارد؛ به این معنا که این شرکت‌ها زمانی می‌توانند به دوستوانی دست یابند که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا را به کار بگیرند. به‌زعم آن‌ها استفاده از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، دوستوانی سازمانی را تسهیل می‌کنند که این امر منجر به بهبود عملکرد شرکت می‌شود. متناسب با نتایج پژوهش، پیشنهادات ذیل به بانک آینده در تهران ارایه می‌شود:

۱. بانک‌ها با تقویت سیستم‌های کاری با عملکرد خود از طریق آموزش مهارت‌ها و ارتقای اخلاقیت و نوآوری، ایجاد بستر مناسب برای تسهیم دانش میان کارکنان و آموختن آن‌ها از یکدیگر، تدوین برنامه‌های ضروری و نیز بهبود ارتباط با مشتریان و دیگر ذینفعان، نه تنها به پرورش کارکنانی خلاق، جسور و منتقد کمک کنند که باعث افزایش توان اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها شده و از این طریق عملکرد خود را بهبود دهند.
۲. به‌کارگیری کارمندیابی انتخابی برای اقدام به شیوه دوستوان: کارمندیابی انتخابی به شرکت‌ها اجازه می‌دهد دوستوانی کارکنان را درون شرکت‌ها توسعه دهند، کارکنانی با پتانسیل بالا و نگرش باز به کسب مهارت‌های جدید (اکتشاف) جذب کنند. کارمندیابی انتخابی هم‌چنین اجازه جذب داوطلبانی را می‌دهد که قابلیت‌هایشان با نیازمندی‌های شغلی فعلی (بهره‌برداری) تناسب داشته باشد.
۳. آموزش جامع برای اطمینان از اقدام به شیوه دوستوان: برنامه‌های گسترده و بلندمدت آموزشی نه تنها به بهبود عملکرد کارکنان در وظایف فعلی و مواجهه با تقاضاهایی آینده کمک می‌کند، بلکه جو اعتماد و حمایت را در میان کارکنان شرکت‌ها برای انجام رفتارهای دوستوان فراهم می‌کند.
۴. به‌کارگیری ارزیابی توسعه‌ای عملکرد: ارزیابی توسعه‌ای عملکرد دست‌یابی به چند هدف را ممکن می‌سازد که می‌تواند مطلوب دوستوانی باشد:
 - ۱- ارزیابی توسعه‌ای عملکرد با فراهم کردن امکان ارزیابی دستاوردها و شناسایی حوزه‌هایی که در آن عملکرد قابل بهبود است، به بهره‌برداری از دانش موجود کمک می‌کند، ۲- گرایش به این سیاست، با ارتقای تطبیق‌پذیری کارمند و تمایل به مشارکت در فرآیند تغییر، به نوآوری اکتشافی کمک می‌کند.
 ۵. پاداش منصفانه برای اقدام به شیوه دوستوان: اگر انتظار نوآوری اکتشافی و بهره‌بردارانه از کارکنان می‌رود، باید مشوق‌های لازم برای انجام این رفتار دوگانه وجود داشته باشد. سیستم پاداش مناسب و عادلانه می‌تواند مشارکت و همکاری‌های افراد را افزایش دهد و درعین حال با پاداش بر مبنای عملکرد نوآورانه و همکارانه منجر به ارتقای دوستوانی سازمانی کارکنان شود.
 ۶. مدیران منابع انسانی و صف برای دستیابی به نتایج با ارزش باید مطابق با الزامات استراتژیک در بازی دوستوانی مشارکت کنند. مدیران باید اعتمادبه‌نفس کارکنان را برای پیشبرد چالش‌ها و توسعه رفتارهای اکتشافی ارتقاء دهند و از سوی دیگر تسهیلات فنی و حمایت‌های عاطفی را برای توسعه فعالیت‌های بهره‌بردارانه فراهم کنند. به‌علاوه، مدیران باید کارکنان خبرها را جذب کنند که بتوانند نوآورانه و همکارانه عمل کنند؛ بنابراین، سیستم استخدای باید با در نظر گرفتن استراتژی و ساختار مناسب برقرار گردد که مسیر نوآوری و مشارکت را گم نکند.
 ۷. با توجه به بررسی تاثیر سیستم‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی پیشنهاد می‌شود که این متغیرها در پژوهش‌های آینده به‌عنوان متغیرهایی تعدیل‌گر، در این زمینه بررسی شوند. نهایتاً به سایر محققان توصیه می‌شود که به بررسی تناسب زیرسیستم‌های منابع انسانی و اکتشاف و بهره‌برداری بپردازند که مشخص شود چه تناسبی بین زیرسیستم‌های منابع انسانی با هر فعالیت دوستوانی سازمانی وجود دارد؟ ثانیاً، نقش تعدیل‌گر اندازه و عمر شرکت در این تاثیر بررسی شود که مشخص گردد که آیا این تناسب در همه شرکت‌ها با اندازه و عمر متفاوت برقرار است یا نه؟



- [1] Jabbari, S., Nikbaksh, R., Afarinesh, A., & Sharififar, F. (2022). The moderating role of ethical identity in the impact of high-performance work systems on unethical extra-organizational behaviors. *Psychological science quarterly*, 21(112), 781-796. (In Persian). <https://ensani.ir/fa/article/download/509625>
- [2] Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International journal of organizational analysis*, 30(6), 1624-1643.
- [3] Hakimi, I. (2021). Performance improvement of hotel industry through HPWS: mediating role of learning orientation, employee flexibility and organizational ambidexterity. *Quarterly journal of innovation and entrepreneurship*, 10(20), 203-218. (In Persian). <http://journalie.ir/en/Article/13624>
- [4] Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2022). The mediating role of employee ambidexterity in the relationship between high-performance work system and employee work performance: an empirical evidence from ethio-telecom. *Cogent business and management*, 9(1), 2135220. DOI:10.1080/23311975.2022.2135220
- [5] Badru, A. F., Karadas, G., & Olugbade, O. A. (2022). Employee voice: the impact of high-performance work systems and organisational engagement climate. *The service industries journal*, 2777, 1-29. DOI:10.1080/02642069.2022.2056163
- [6] Ali Shahriari, S., HoseinNia, N., & Author, C. (2022). The mediating role of ambidexterity and organizational voice in the effect of intellectual capital on the performance of knowledge-based companies. *Journal of executive management*, 14(27), 439-463. (In Persian). https://jem.journals.umz.ac.ir/article_3943_en.html
- [7] Javed, H. A., Khan, N. A., Michalk, S., Khan, N. U., & Kamran, M. (2023). High-performance work system and innovation capabilities: the mediating role of intellectual capital. *Administrative sciences*, 13(1), 23. DOI:10.3390/admsci13010023
- [8] Hassanpoor, A., Yosefi Zenouz, R., & Ghorbani, M. (2020). Identify and prioritize the factors affecting employees' ambidexterity. *Journal of sustainable human resource management*, 2(3), 175-194. (In Persian). https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_3027.html?lang=en
- [9] Tabatabaeian, S. H., Pourqasem, M., & Safardoust Markiyeh, A. (2022). An investigation of the relationship between ambidextrous organizational culture and organizational performance: explaining the role of strategic ambidextrous decisions and orientations. *Organizational culture management*, 20(2), 427-452. (In Persian). https://journals.ut.ac.ir/article_84329.html?lang=en
- [10] Wang, Z., Ren, S., & Meng, L. (2022). High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel review*, 51(7), 1749-1771. DOI:10.1108/PR-10-2019-0561
- [11] Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological capital and organizational performance: the mediating role of organizational ambidexterity. *Organizacija*, 55(3), 214-227. DOI:10.2478/orga-2022-0014
- [12] Jain, M., & Dhir, S. (2022). Antecedents of organization ambidexterity: a comparative study of public and private sector organizations. *Technology in society*, 70, 102046. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102046>
- [13] Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of business research*, 88, 397-406. DOI:10.1016/j.jbusres.2017.12.045
- [14] Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L., & Chudhery, M. A. Z. (2024). High-performance work systems in public service units: examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel review*, 53(1), 56-75. DOI:10.1108/PR-11-2021-0835
- [15] Conteh, S. B., & Yuan, Y. (2022). The impact of high performance work system on employee service performance: the role of organizational support and organizational identification. *International journal of productivity and performance management*, 71(7), 2841-2864. DOI:10.1108/IJPPM-08-2020-0439
- [16] Su, T., Yu, Y., Li, Y., & Zhang, J. (2023). How does technology sourcing in organizational ambidexterity produce high venture performance? *Chinese management studies*, 17(3), 573-593. DOI:10.1108/CMS-07-2021-0279
- [17] Pahi, M. H., Ahmed, U., Imroz, S. M., Shah, S. M. M., & Yong, I. S. C. (2024). The flexible HRM and firm performance nexus: can empowering leadership play any contingent role? *International journal of productivity and performance management*, 73(2), 629-647. DOI:10.1108/IJPPM-06-2021-0360
- [18] Nazari, K., Vakili, Y., Khastar, H., & Shahriari, S. (2021). Meta-analysis of organizational ambidexterity antecedents. *Innovation management in defensive organizations*, 4(2), 1-22. (In Persian). https://www.qjimdo.ir/article_135664.html?lang=en
- [19] Shahbazzad, A. (2022). The mediating role of high-performance work systems on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior (case study: central insurance organization). *Journal of accounting and management vision*, 4(51), 44-58. (In Persian). https://www.jamv.ir/article_142330.html?lang=en
- [20] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and Statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 1-24.