Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV) Orginal Article

Volume 10, Issue 3, Autumn 2021

Designing Organizational Learning Networks Based on knowledge-oriented Human Resource Architecture Model in Social Security Organization

Moradi N[1], Hajalian F[2*], Amirmandarq M[2], Shayannia A[2]

1- Phd Student Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran.
2- Assistant Professor, Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran.

Corresponding Author: Hajalian F, Assistant Professor, Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran.
Email: f.hajalian@gmail.com

Abstract

Introduction: The subject of human resource architecture is the employment relationship of individuals with the organization and then the formation and implementation of human resource management based on this type of relationship in the organization. Employment relationships are formed based on the level of knowledge and strategic value of individuals for the organization, which is very important in organizations. Accordingly, this study has designed organizational learning networks based on the knowledge-based human resource architecture model in the Social Security Organization.

Methods: This study was based on quantitative studies in three stages and through three questionnaires using survey method with the participation of 288 people among managers, deputies and selected staff of the central headquarters of the Social Security Organization.

Results: In order to review the data, three architectural questionnaires, measuring the characteristics of the learning network, and human resource functions were provided to selected managers, deputies, and employees. The data obtained from quantitative studies (questionnaire) were tested through inferential analysis using a sample t (student t) that structural equation modeling analysis was used.

Conclusions: The results show that knowledge-based jobs have high density and moderate homogeneity, but have high intra-group and extra-group trust. Job-oriented jobs have high density, homogeneity and trust within the group, and allied jobs have low density and homogeneity and high extra-group trust. In addition to human resource architecture in organizations, it is necessary for managers to recognize the characteristics of each type of architecture to plan more consciously for their employees and to facilitate reciprocity in their organization to use human resource management methods specific to different types of networks.

Keywords: Organizational Learning Networks - Human Resource Architecture Model - Knowledge Based.

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

فصلنامه مدیریت پرستاری
مقاله پژوهشی
دوره ۱۰، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰

طراحی شبکه‌های یادگیری سازمانی براساس مدل معماری منابع انسانی دانش محور در سازمان تامین اجتماعی

نسرین مرادی[۱]، فرشاد حاج علیان[۲*]، مهدی امیرمیاندرق[۲]، سید احمد شایان نیا[۲]

۱- دانشجوی دکترای تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

نویسنده مسئول: فرشاد حاج علیان، استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.
ایمیل: f.hajalian@gmail.com

چکیده

مقدمه: موضوع معماری منابع انسانی، رابطه استخدامی افراد با سازمان و سپس شکل‌گیری و اعمال مدیریت منابع انسانی براساس این نوع روابط در سازمان است. روابط استخدامی براساس میزان دانشی بودن و ارزش استراتژیک افراد برای سازمان شکل می‌گیرد که در سازمان ها بسیار حائز اهمیت است و بر این اساس، این پژوهش به طراحی شبکه‌های یادگیری سازمانی براساس مدل معماری منابع انسانی دانش محور در سازمان تامین اجتماعی پرداخته است.

روش کار : این پژوهش مبتنی‌بر مطالعات کمی و در سه مرحله و از طریق سه پرسشنامه به روش پیمایش با مشارکت ۲۸۸ نفر میان مدیران، معاونین و کارکنان منتخب ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی صورت پذیرفت.

یافته ها: جهت بررسی داده ها سه پرسشنامه معماری، سنجش ویژگی‌های شبکه یادگیری، کارکردهای منابع‌انسانی در اختیار مدیران، معاونین و کارمندان منتخب قرار گرفت. داده‌های حاصل از مطالعات کمی(پرسشنامه‌ای) از طریق تحلیل استنباطی و با استفاده از تی‌تک نمونه(تی استیودنت) آزمون شد که از تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

نتیجه گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مشاغل دانش محور، دارای تراکم بالا و همگنی متوسط هستند، ولی اعتماد درون گروهی و برون گروهی بالایی دارند. مشاغل شغل محور دارای تراکم، همگنی و اعتماد درون گروهی بالایی هستند، و مشاغل هم پیمانان، تراکم و همگنی پایین و اعتماد برون گروهی بالا به‌دست آمد. علاوه بر معماری منابع‌انسانی در سازمان‌ها، لازم است تا مدیران با تشخیص ویژگی هر کدام از انواع معماری با آگاهی بیشتری برای کارکنان خود برنامه ریزی کنند و برای تسهیل دو جانبه گرایی در سازمان خود از شیوه های مدیریت منابع انسانی مختص انواع مختلف شبکه استفاده کنند.

کلیدواژه ها: شبکه‌های یادگیری سازمانی- مدل معماری منابع انسانی- دانش محور.

مقدمه

امروزه برای بیشینه‌سازی عملکرد کارکنان و به جهت رقابت فزاینده در محیط سازمانی، مدیران باید در راستای افزایش خلاقیت کارکنان و مدیریت دانش سازمانی تلاش زیادی کنند. مدیریت دانش به معنای خلق، انتشار و بهره‌برداری از دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار تعریف شده است. با توجه به این‌که دانش در ذهن انسان‌ها خلق و توسط آن‌ها انتقال پیدا می‌کند، به طور طبیعی مدیریت دانش به‌صورت تنگاتنگی با مدیریت منابع انسانی پیوند می‌خورد؛ سازمان‌ها امروزه باید توانایی تطابق با دگرگونی های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه و مطرح شدن اندیشه های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش های زیاد دنیا ایجاب می کند که سازمانی باقدرت یادگیرنده و به روز رسانی خود ایجاد گردیده و خود را به فنون و استراتژی های لازم مجهز کنند و بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

موقع به محرک های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده و به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمان به حیات خود ادامه دهند. امروزه اداره چنین سازمان‌هایی خود به عنوان بزرگترین چالش مدیریت مطرح می گردد. ازجمله مفاهیم نوینی که در اثر تحولات و دگرگونی های فوق مطرح گردیده، سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی است (الوانی، ۱۳۸۷). یادگیری سازمانی یکی از کارکردهای مدیریت دانش محسوب می‌شود و سازمان برای تحقق اهداف خود در یک محیط پیچیده باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشد. یادگیری اکتشافی و انتفاعی ازجمله انواع یادگیری است که می‌تواند برگ برنده سازمان در یک محیط رقابتی باشد. سازمان به هر دو نوع یادگیری ذکر شده نیاز دارد که با ترکیب آن‌ها در عین پویایی، توان حفظ وضع موجود را هم داشته باشد. در این میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی می‌توانند نقش ویژه‌ای را برای ایجاد هر دو نوع یادگیری اکتشافی، انتفاعی و همچنین ترکیب آن‌ها ایفا کنند (کانگ و اسنل ، ۲۰۰۹). در سال‌های اخیر؛ منابع انسانی در سازمان‌ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. امروزه توجه پژوهشگران به مدیریت افراد معطوف شده است. پژوهشگران به جای تمرکز بر مشاغل افراد و کارکنان، چشم‌انداز گسترده‌تری در نظر گرفته و بر مدیریت نیروی کار به‌صورت کلی متمرکز شده‌اند. آن‌ها به جای نگاه مجزا و مستقل به منابع انسانی، به دسته‌بندی کردن منابع انسانی که به صورت ترکیبی انجام می‌شود، روی آورده‌اند. بسیاری از سازمان‌ها علاوه بر استفاده تمام وقت از کارکنان داخلی، به صورت فزاینده‌ای درحال اتکای به نیروی کار بیرونی نظیر کارکنان موقت، کارگران قراردادی و... هستند. برت (۲۰۰۸) معتقد است که شبکه های گسیخته یا «دارایی نوعی شکاف» در انتقال دانش موفق تر عمل می کنند در حالی‌که شبکه های متراکم دارای این خصیصه نیستند، همین‌طور گرانوتر معتقد است که پیوند ضعیف در شبکه موجب تسهیل خلق و انتشار دانش شده و اعضای شبکه از فرصت های موجود در آن استفاده می برند. بالعکس شبکه های با پیوند قوی نمی توانند از اطلاعات خارج از شبکه به خوبی بهرمند شوند، هر چند دارای مزیت هایی نظیر تولید دانش تخصصی می باشند. بنابراین سازمان‌ها در عمل با دو نوع یادگیری اکتشافی و انتفاعی دست به گریبان هستند، بدین صورت که بخشی از مشاغل سازمان که گاهاً از آن‌ها به عنوان مشاغل هم پیمان نام برده می شود، دارای شبکه وسیعی از ارتباطات بیرونی بوده و سطح دسترسی بسیار وسیعی به تجربیات و اطلاعات سایر سازمان‌ها و مؤسسات را دارا هستند. سازمان‌های امروز از دیدگاه های مختلفی نظیر پیچیدگی، ابعاد، گسترش، تنوع و غیره دارای شرایط اعمال یک نوع معماری خاص هستند. سازمان‌ها، موجودات پیچیده ای هستند که بی توجهی به معماری مناسب آن‌ها باعث کاهش کارایی، انعطاف پذیری و سرعت انتقال سازمان‌ها خواهد شد (سیدنقوی و نریمانی، ۲۴۱:۱۳۹۷). دیدگاه جدید اعتقاد دارد که هر سازمان به سرمایه انسانی مشخصی نیاز دارد که ارزش آفرینی استراتژیک و منحصر به فردی بالایی داشته باشد و در این صورت، مدیریت منابع انسانی سازمان باید خود را با این افراد کلیدی منطبق نماید. مکانیزم انتقال سازمان‌ها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش محور، معماری منابع انسانی نامیده می شود (رنجبریان، ۱۵:۱۳۹۲).

جدول ۱: مقایسه رویکرد منابع انسانی با رویکردهای سنتی و راهبردی

حوزه بررسی	مدل سنتی	مدل راهبردی	معماری منابع انسانی لپیاک و اسنل
چه کسی مسئول است	متخصصان منابع انسانی	مدیران صف سازمان	متخصصان و مدیران صف سازمان
حیطه تمرکز	روابط کارکنان	شراکت با مشتریان داخلی (کارکنان) و مشتریان خارجی	وظایف و نظام منابع انسانی سازمانی
نقش منابع انسانی	واکنشی	بنیانگذار و رهبری	سیاستگذار، تحلیلکر سیستم، طراح
برنامهها	کند، گسسته	سریع و یکپارچه	بطئی یا یکپارچگی عمودی و افقی
افق زمانی	کوتاه مدت	کوتاه، میان و بلندمدت	کوتاه، میان و بلندمدت
شیوه کنترل	بوروکراتیک	استراتژیک	نتایج و پیامدها
شیوه طراحی مشاغل	تخصصی شدن مشاغل	کار تیمی	ماژولار و متعطف
حیطه سرمایه گذاری	سرمایه و محصولات	انسان و دانش	سرمایه فکری
پاسخگویی	براساس هزینه	براساس نرخ بازگشت سرمایه گذاری	پیامدها و نتایج برنامه ها و طرحها

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

از معروف ترین مدلها میتوان به مدل معماری منابع انسانی لپک و اسنل، مدل رابطه ای معماری منابع انسانی، الگوی بینی و هاسلید، مدل معماری استراتژیک منابع انسانی، مدل معماری مدیریت منابع انسانی، مدل معماری دانش اثربخش سازمان و... اشاره کرد.

الگوی لپک و اسنل

به اعتقاد لپاک و اسنل (۲۰۰۰، ۱۹۹۹)، سرمایه انسانی کانون اصلی خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی سازمان است. این دو صاحب‌نظر چارچوبی ایجاد کردند که معماری منابع انسانی نامیده می‌شود. آن‌ها معتقدند که تفاوت در استخدام ناشی از تفاوت در سرمایه انسانی است که همراه با تفاوت‌هایی در ترکیبات منابع انسانی خواهد بود. بدین منظور آن‌ها بر «ارزش استراتژیک» و «منحصربه‌فرد بودن» سرمایه انسانی به‌عنوان پیشرانه‌های اصلی حالت‌های استخدام و ترکیبات منابع انسانی در مدل خود تأکید کرده‌اند.

حالت ۱. استخدام دانش‌محور: لپاک و اسنل استدلال می‌کنند که سرمایه انسانی در این حالت به عنوان هسته مرکزی سازمان محسوب می‌شود. به‌دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف استراتژیک سازمان را دارند.

حالت ۲. استخدام شغل محور: سرمایه انسانی که ارزش استراتژیک دارد اما منحصربه‌فرد نیست در این حالت نیز ارزش سرمایه انسانی انگیزه‌ای برای به خدمت گرفتن کارکنان به‌طور داخلی فراهم می‌کند.

حالت ۳. استخدام قراردادی: حالت سوم شامل سرمایه انسانی است که به‌طور مشخص نه ارزش استراتژیک بالایی دارد و نه برای سازمان منحصربه‌فرد است.

حالت ۴. شراکتی/ هم پیمانی: لپاک و اسنل بیان می‌کنند که سازمان‌ها بر شراکت/ متحدانی متکی هستند که منحصربه‌فردند؛ اما ارزش استراتژیک قابل‌توجهی برای به‌کارگیری به طور داخلی ندارند.

سیستم مدیریت منابع انسانی اجزا اساسی منابع انسانی را به‌عنوان یک کل به هم مرتبط با توجه به استراتژی و ارزش‌های سازمان منعکس می‌کند (شولر و جکسون، ۲۰۰۷). نقش این سیستم در معماری منابع انسانی، نقش تبدیل‌کننده عناصر پایه به فعالیت‌ها و رفتارهای منابع انسانی است. بر این اساس است که به اعتقاد بکر و گرهارت (۱۹۹۶)، برای درک اثرات سیستم منابع انسانی بر نتایج سازمان، باید یک رویکرد معماری در پیش‌گرفته شود. در معماری منابع‌انسانی، سیستم منابع‌انسانی سه نقش عمده ایفا می‌کند: همراستاسازی، یکپارچه‌سازی و تفکیک سازی (شولر و جکسون، ۲۰۰۷):

موضوع یادگیری سازمانی به سرعت در سازمان‌ها و ادبیات کسب و کار، اهمیت پیدا کرده است. اگر چه به نظر می رسد در حال حاضر سازمان‌ها تلاش می کنند تا به مسائل اساسی مانند رقابت جهانی، پیشرفتهای سریع فناوری، بازارهای فشرده کار و تغییر ویژگیهای جمعیتی جامعه پاسخ دهند، تا حدودی نگران کننده باشد. پس چگونه سازمان‌ها، ذخیره های عظیم و فزاینده داده ها و اطلاعاتی را که مولد هستند، مدیریت کنند؟ ما در پشت ترافیک پست الکترونیک و همچنین زیر فشار کارهای سنگین تر غرق شده ایم و در حال مبارزه با شیوه‌ی زندگی آشفته تری هستیم. به دلیل نداشتن تصویر بهتر از زندگی و آنچه که واقعاً برای ما مهم است، زیان میبینیم. فناوری ابزار شگفت انگیزی است که به ما کمک می کند تا در کارمان مؤثرتر باشیم و زندگی خود را راحت تر اداره کنیم. اما همچنان خطر جابجایی فناوری، از ابزار به ارباب وجود دارد: کدام یک به دیگری خدمت می کند؟ (کینگ، ۲۰۱۴).

دو مؤلفه ای که واقعاً به نظر می رسد باعث شده اند یادگیری سازمانی مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

۱) نرخ تغییرات؛

۲) افزایش فشارهای رقابتی.

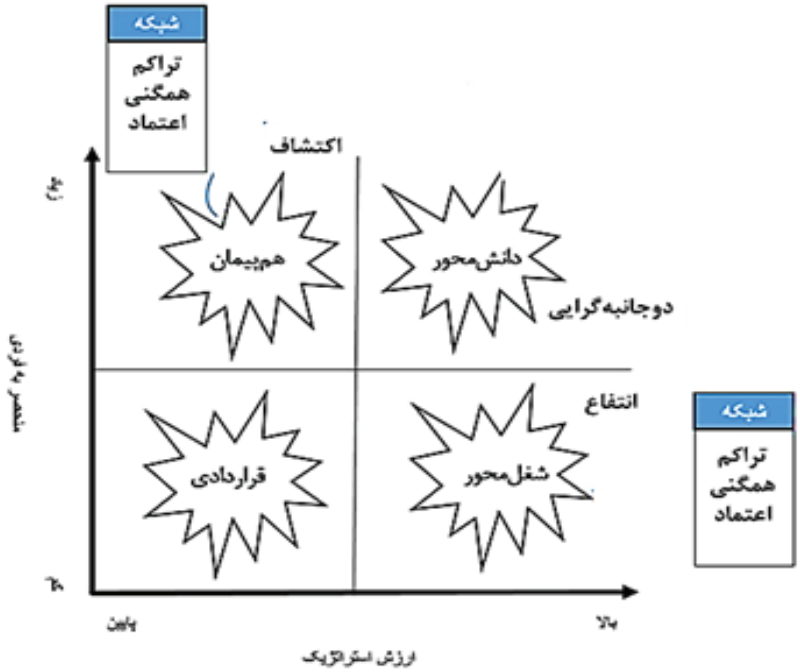
«یادگیری سازمانی پارادایم متفاوتی را ارائه می دهد که توسط آن سیستمها تغییر می کنند و بنابراین به ما اجازه می دهد تا اقتصاد و جامعه را دوباره تعریف کنیم. همچنانکه موقعیتها و ادراکات افراد نیز تغییر می یابند، قالبهای فکری موجود مناسبتها و وابستگیهای خود را از دست می دهند و قالبهای فکری جدیدی ظهور می-کنند». اما این گفته که «یادگیری سازمانی قالب فکری جدیدی است که توسط آن سیستمها تغییر می کنند» ادعایی تند و جسورانه است، گر چه امری است که به نظر می رسد در میان بیشتر نویسندگان صاحب نفوذ مشترک است.

مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش با ملاک قرار دادن مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل سعی شده است چگونگی ترکیب یادگیری‌های انتفاعی و اکتشافی با توجه به شبکه های اجتماعی تبیین شود. در مدل مذکور، مشاغل سنتی از یادگیری انتفاعی برخوردارند و مشاغل هم پیمان از یادگیری

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

اکتشافی استفاده می‌کنند. برای ترکیب این دو یادگیری و رسیدن به یادگیری دوجانبه باید مشاغل دانش محور را در سازمان ایجاد کرد که تسهیل کننده آن می تواند شبکه و عناصر آن باشد که آن نیز کارکردهای منابع انسانی متفاوتی را می طلبد که در شکل زیر نمایان است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش کار

این پژوهش در دسته پژوهش های توسعه ای قرار می گیرد؛ تحقیق حاضر از حیث نتیجه، کاربردی؛ براساس هدف تبیینی- توصیفی؛ براساس نوع داده، کمی و براساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. در این پژوهش ابتدا سوالات پرسشنامه براساس تحلیل عاملی تاییدی (CFA) از جهت روایی سازه بررسی می شوند. بر این اساس حجم جامعه آماری در ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی ۱۱۵۵ نفر تعیین شد که تعداد اعضای نمونه آماری با استفاده از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده و بوسیله فرمول کوکران ۲۸۸ نفر بدست آمده است.

جدول۲. ضرایب آلفای کرونباخ

متغیرها تحقیق	آلفا
ارزش استراتژیک	۰/۷۶۷
منحصربه فردی	۰/۹۲۷
تراکم	۰/۸۸۲
همگنی	۰/۸۳۵
اعتماد	۰/۷۴۷

یافته ها

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا در سطح توصیفی با استفاده از شاخص های آماری به توصیف و تلخیص ویژگیهای جمعیت شناختی افراد نمونه در تحقیق شامل جنسیت، سن، میزان سابقه کار، وضعیت تحصیلات در همه کارشناسان، کارشناسان ارشد و متخصص، روسا اداره، حوزه مدیر عامل و بخش های زیرمجموعه آن، مدیران کل، مشاورین مدیر کل و معاونت های ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی پرداخته می شود. در آمار تحلیلی این تحقیق به منظور نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلوموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. همچنین برای آزمودن معناداری روابط میان سوالات و متغیرها و

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

برازش مدل های اندازه گیری به دست آمده و سنجش روایی عاملی از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده گردیده است. در نهایت پس از بررسی روایی سوالات پرسشنامه به بررسی سوالات تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه یا t یک نمونه¬ای استفاده شده است.

الف) آمار توصیفی

بر اساس نتایج تحلیل آمار توصیفی نشان داده شد جنسیت در زمره مقیاس های اسمی قرار دارد و از کل ۲۸۸ نفری که به این سوال پاسخ داده و اطلاعات آن‌ها در دسترس می‌باشد تعداد ۱۶۵ نفر مرد (حدود ۵۷/۳ درصد) و تعداد ۱۲۳ نفر زن (حدود ۴۲/۷ درصد) بوده اند همچنین وضعیت سنی افراد مورد بررسی نشان می‌دهد از بین افراد نمونه تعداد ۹ نفر از افراد کمتر از ۲۵ سال (حدود ۳/۱ درصد)، تعداد ۵۲ نفر از افراد بین ۲۵ تا ۳۵ سال (حدود ۱۸/۱ درصد)، تعداد ۱۸۳ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال (حدود ۶۳/۵ درصد) و تعداد ۴۴ نفر بین ۴۵ تا ۵۵ سال (حدود ۱۵/۳درصد) دارند. در مورد آمار توصیفی مرتبط با تحصیلات نیز از بین افراد نمونه تعداد ۳۱ نفر از افراد دیپلم (حدود ۱۰،۸ درصد)، تعداد ۴۰ نفر از افراد فوق دیپلم (حدود ۱۳،۹ درصد)، تعداد ۱۲۲ نفر از افراد لیسانس (حدود ۴۲،۴ درصد)، تعداد ۴۹ نفر از افراد فوق لیسانس (حدود ۱۷ درصد) و تعداد ۴۶ نفر از افراد دکترا (حدود ۱۶ درصد) بوده اند همچنین از بین افراد نمونه تعداد ۲۴ نفر از بین ۵ تا ۱۰ سال (حدود ۸،۳ درصد)، تعداد ۴۹ نفر از افراد سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال (حدود ۱۷درصد)، تعداد ۵۳ نفر از افراد سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال (حدود ۱۸،۴ درصد)، تعداد ۸۶ نفر از سابقه ۲۰ تا ۲۵ سال (حدود ۲۹،۹ درصد) و تعداد ۷۶ نفر از سابقه ۲۵ تا ۳۰ سال (حدود ۲۶،۴ درصد) بوده اند.

معماری مدیریت منابع انسانی

ابتدا مشاغل موجود در ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی با اقتباس از پرسشنامه استاندارد لپاک و اسنل (۱۹۹۹) براساس منحصر به فردی و ارزش استراتژیک دسته‌بندی می‌شود. مشاغل حوزه‌های مدیرعامل و معاونت‌ها در چک لیست زیر در قالب جدول تلخیص و تجمیع شد.

جدول۳. چک لیست مشاغل ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی

	مشاغل	منحصربه فردی	ارزش استراتژیک	نوع معماری
۱	قائم مقام مدیرعامل	بالا	بالا	دانش‌محور
۲	رئیس اداره کل روابط عمومی	بالا	بالا	دانش‌محور
۳	رئیس مرکز آمار و فناوری اطلاعات	بالا	بالا	دانش‌محور
۴	رئیس دفتر مدیرعامل	بالا	بالا	دانش‌محور
۵	رئیس اداره کل بازرسی و رسیدگی به شکایات	بالا	بالا	دانش‌محور
۶	رئیس اداره کل حراست	بالا	بالا	دانش‌محور
۷	معاونت مدیر کل امور مجلس و دولت	بالا	بالا	دانش‌محور
۸	رئیس گروه نظارت اداره کل مجلس	بالا	بالا	دانش‌محور
۹	مدیر IT معاونت حقوقی و مجلس	بالا	بالا	دانش‌محور
۱۰	رئیس اداره مصوبات دولت	بالا	بالا	دانش‌محور
۱۱	کارشناس حقوقی	پایین	بالا	شغل‌محور
۱۲	کارشناس امور نظارتی	پایین	پایین	دانش‌محور
۱۳	مسئول دفتر پارلمانی	بالا	پایین	همپیمانان
۱۴	مشاور امور بینالملل مجلس	بالا	پایین	همپیمانان
۱۵	معاون کل منابع انسانی	بالا	بالا	دانش‌محور
۱۶	رئیس اداره مشاوره خدمات مدیریت	بالا	بالا	دانش‌محور
۱۷	رئیس اداره آمار و بررسی ها	بالا	بالا	دانش‌محور
۱۸	رئیس اداره انتصابات	بالا	بالا	دانش‌محور
۱۹	رئیس اداره شایسته گزینی	بالا	بالا	دانش‌محور
۲۰	رئیس اداره آموزش	بالا	بالا	دانش‌محور

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

۲۱	رئیس اداره مدیریت دانش	بالا	بالا	دانش‌محور
۲۲	کارشناس آموزش	پایین	بالا	شغل‌محور
۲۳	کارشناس ارزیابی و تعالی خدمات درمانی	بالا	بالا	دانش‌محور
۲۴	کمک کارشناس دبیرخانه	پایین	پایین	قراردادی
۲۵	کارشناس اسناد و امور دبیرخانه	پایین	بالا	شغلمحور
۲۶	کارشناس امور اداری	پایین	بالا	شغلمحور
۲۷	معاون اداره کل امور بیمه ای	بالا	بالا	دانش‌محور
۲۸	رئیس اداره کمیسیون پزشکی	بالا	بالا	دانش‌محور
۲۹	رئیس اداره کل امور بیمه شدگان	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۰	رئیس اداره استرداد حق بیمه	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۱	کارشناس اداره کل مستمریها	پایین	بالا	شغل‌محور
۳۲	کارشناس امور بیمه شدگان	پایین	بالا	شغل‌محور
۳۴	مدیرکل ذخائر، سرمایه گذاری و املاک	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۵	رئیس اداره کل نظارت بر امور شرکتها	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۶	رئیس اداره کل امور مجامع	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۷	مشاور مدیر کل ذخائر، سرمایه گذاری و املاک	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۸	کارشناس برنامه ریزی	بالا	بالا	دانش‌محور
۳۹	کارشناس سرمایه گذاری	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۰	مدیرکل اداره امور فرهنگی و اجتماعی	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۱	معاون مدیر کل هماهنگی امور استانها	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۲	رئیس اداره کل ارتباطات و نظارت مردمی	پایین	بالا	شغل‌محور
۴۳	مشاور معاون فرهنگی، اجتماعی و امور استانها	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۴	کارشناس امور استانها	پایین	بالا	شغل‌محور
۴۵	کارشناس دفتری معاونت فرهنگی، اجتماعی و امور استانها	بالا	بالا	شغل‌محور
۴۶	رئیس اداره مالی	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۷	رئیس اداره خدمات و پشتیبانی	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۸	رئیس اداره تلفیق و بودجه	بالا	بالا	دانش‌محور
۴۹	رئیس اداره تدوین و تخصیص بودجه	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۰	رئیس اداره کل برنامه و بودجه	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۱	کارشناس اداره خدمات و پشتیبانی	پایین	بالا	شغل‌محور
۵۲	کارپرداز اداره خدمات و پشتیبانی	پایین	پایین	قراردادی
۵۳	مشاور معاونت درمان	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۴	رئیس اداره کل درمان مستقیم	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۵	رئیس اداره کل درمان غیرمستقیم	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۶	کارشناس درمان مستقیم	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۷	کارشناس درمان غیرمستقیم	بالا	بالا	دانش‌محور
۵۸	مسئول دفتر مدیرکل درمان مستقیم	پایین	بالا	شغل‌محور

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]



شکل۲: معماری جامع مشاغل سازمان تامین اجتماعی تهران

ابعاد شبکه شغل‌محور در قالب تراکم، همگنی و اعتماد بررسی می‌شود.

جدول۴. ابعاد شبکه شغل‌محور

	ابعاد شبکه	میانگین	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	sig	ویژگی
۱	تراکم	۳/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۰۰	تراکم بالا
۲	همگنی	۴/۰۳	۱/۰۳	۰/۰۰۰	همگنی زیاد
۳	اعتماد	۴/۴۴	۱/۴۴	۰/۰۰۰	اعتماد درون و برون گروهی بالا

جدول ۵. ابعاد شبکه هم پیمانان

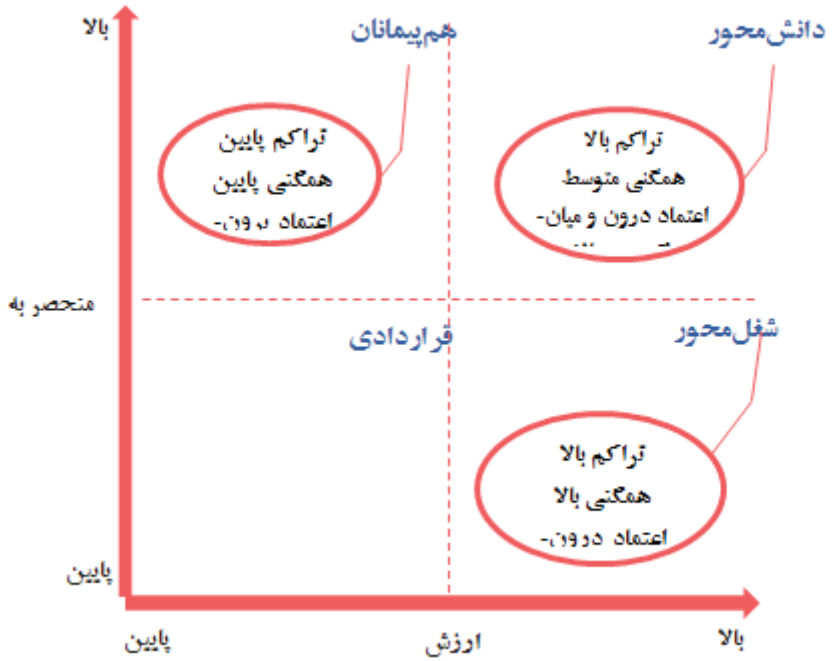
	ابعاد شبکه	میانگین	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	Sig	ویژگی
۱	تراکم	۲/۴۵	-۰/۵۵	۰/۰۰۰	تراکم پایین
۲	همگنی	۲/۰۲	-۰/۹۸	۰/۰۰۰	همگنی کم
۳	اعتماد	۲/۳۴	-۰/۶۶	۰/۰۰۰	اعتماد درون و برون‌گروهی کم

جدول۶. ابعاد شبکه دانش‌محور

	ابعاد شبکه	میانگین	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	Sig	ویژگی
۱	تراکم	۴/۱۷	۱/۱۷	۰/۰۰	تراکم بالا
۲	همگنی	۴/۶۷	۱/۶۷	۰/۰۰	همگنی متوسط
۳	اعتماد	۴/۳۳	۱/۳۳	۰/۰۰	اعتماد درون‌گروهی و برون‌گروهی بالا

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

ویژگی هر یک از ابعاد شبکه متناسب با نوع معماری در (شکل ۳) مشخص است.



شکل۳: ابعاد شبکه به تفکیک معماری

کارکرد شغل‌محور

با توجه به تجزیه و تحلیل آماری از طریق تی تک نمونه مشخص شد که برای ترغیب کارکنان شغل‌محور در راستای ارتباط با مشاغل دانش‌محور و تسهیل جریان دانش میان این دو شبکه باید پرداخت بر مبنای برابری درونی و با رویکردی بلندمدت و مبتنی بر بهره‌وری باشد. ارزیابی عملکرد آن‌ها کوتاه مدت و فرآیند محور است. در حوزه آموزش نیز مشخص شد که به این دسته از کارکنان باید آموزش‌های عمومی و متنوعی داده شود.

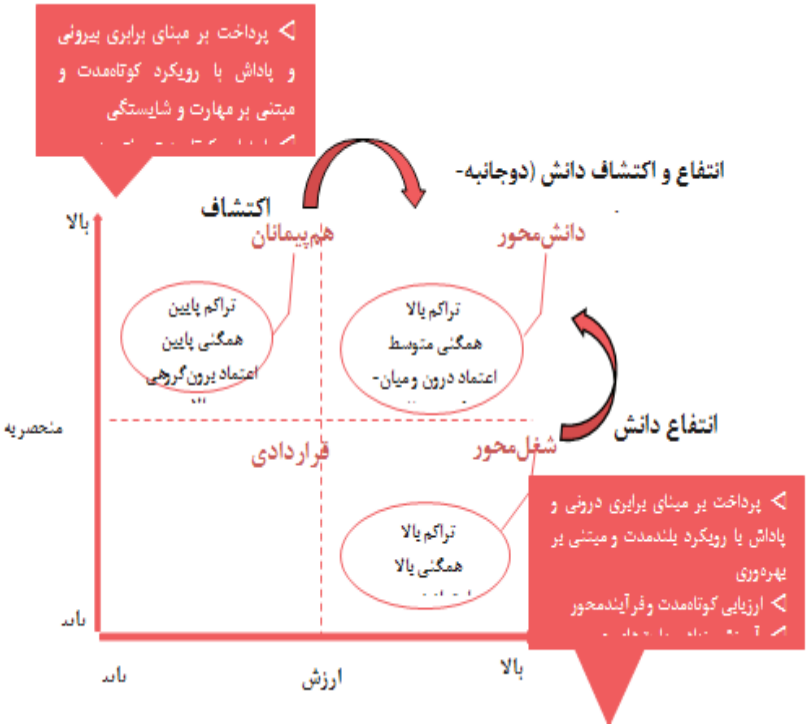
جدول ۷. کارکردهای شغل‌محورها

	نوع کارکرد	میانگین	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	Sig	ویژگی
۱	پاداش	۲/۱۲	-۰/۸۸	۰/۰۰۰	پرداخت بر مبنای برابری درونی با رویکرد بلندمدت و مبتنی بر بهره‌وری
۲	ارزیابی عملکرد	۲/۰۳	-۰/۹۸	۰/۰۰۰	ارزیابی کوتاه‌مدت و فرآیندمحور
۳	آموزش و توسعه	۱/۹۶	-۱/۰۴	۰/۰۰۰	آموزش زیاد مهارت‌های عمومی و متنوع

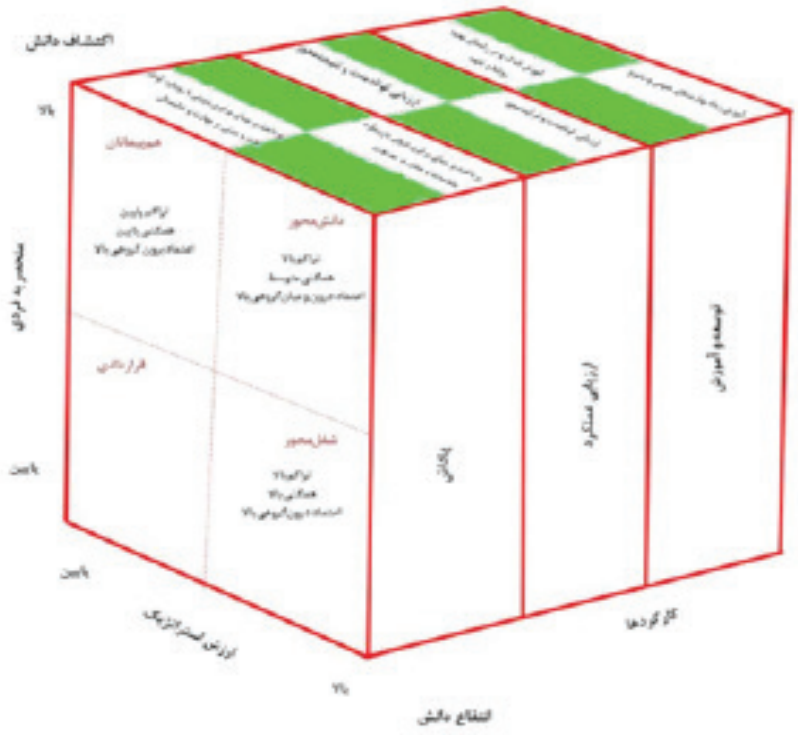
جدول ۸. کارکردهای هم‌پیمانان

	نوع کارکرد	میانگین	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	Sig	ویژگی
۱	پاداش	۴/۱۴	۱/۱۴	۰/۰۰۰	پرداخت بر مبنای برابری بیرونی با رویکرد کوتاه مدت و مبتنی بر مهارت و شایستگی
۲	ارزیابی عملکرد	۴/۱۱	۱/۱۱	۰/۰۰۰	ارزیابی کوتاه مدت و نتیجه‌محور
۳	آموزش و توسعه	۳/۸۸	۰/۸۸	۰/۰۰۰	آموزش اندک و در راستای بهبود روابط و تعهد

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]



شکل ۴. کارکردهای مطلوب منابع انسانی هر شبکه



شکل۵. کارکردهای مطلوب منابع انسانی هر شبکه – مدل سه بعدی

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

مـدل سـه بعـدی کارکردهـای مطلـوب منابـع انسـانی، دارای سـه بعـد اصلـی بـه صـورت منحصـر بفـردی، ارزش اسـتراتژیک و کارکردهـای منابـع انسـانی مـی باشـد کـه طـوح دو بعـدی اولیـه را در قالبـی سـه بعـدی بـه نمایـش مـی گـذارد.

بحث و نتیجه گیری

سـرمایه انسـانی در ایـن حالـت بـه عنـوان هسـته مرکـزی سـازمان محسـوب می‌شـود. بـه دلیـل ارزش ایـن سـرمایه، کارکنـان توانایـی مشـارکت در اهـداف راهبـردی سـازمان را دارنـد. وقتـی کـه سـرمایه انسـانی در حـد بالایـی ارزشـمند و منحصربـه فـرد اسـت، یـک بنیـان دانشـی ارائـه می‌دهـد کـه بـر مبنـای آن می‌تواننـد راهبردهـای خـود را تدویـن کننـد. همچنیـن شـرکت‌ها، بـه احتمـال زیـاد افـرادی را جـذب می‌کننـد کـه در ابتـدای مسـیر شـغلی هسـتند و مهـارت هـای عمومـی دارنـد. علیرغـم اینکـه حضـور ایـن کارکنـان بلندمـدت اسـت، بـا ایـن حـال بـا فـرض اینکـه افـراد ممکـن اسـت شـرکت را تـرک کننـد، مدیـران شـغل‌ها را بـرای تسـهیل جایگزینـی هـر چـه سـر یعتـر اسـتاندارد می‌کننـد. بـرای ارزیابـی عملکـرد کارکنـان نیـز شـرکتها احتمـالاً یـک جهـت گیـری بلنـد مـدت را بـا یـک دیـدگاه فرایندگـرا اتخـاذ می‌کننـد. همچنیـن منابـع انسـانی در ایـن نـوع از شـبکه غیـر سـنتی اسـت امـا ابـزاری بـرای یکپارچگـی و همـکاری اسـت. در سـطح عمومـی یـک ترکیـب منابـع انسـانی مبتنی‌بـر همـکاری بـه سـمت بـه اشـتراک گـذاری دانـش و اطلاعـات و توسـعه اعتمـاد میـان شـرکا گرایش یافتـه اسـت و مبتنـی بـر کار تیمـی اسـت. سـطح تراکـم، بـرای کارکنـان مشـاغل دانـش محـور، بـالا می‌باشـد، کارکنـان مشـاغل شـغل محـور نیـز از سـطح تراکـم بالایـی برخوردارنـد، و کارکنـان مشـاغل هـم پیمـان از سـطح تراکـم پایینـی برخوردارند. تفسـیر نتایـج سـطح تراکـم بـه اینصـورت خواهـد بـود کـه مشـاغل دانـش محـور و شـغل محـور، روابطـی در سـطح بـالا دارنـد، در حالـی کـه مشـاغل هـم پیمـان از سـطح روابـط پایینـی برخوردارنـد. کارکنـان مشـاغل شـغل محور از سـطح اعتمـاد درون گروهـی بالایـی برخوردارنـد، کـه ایـن خـود مـی توانـد مانعـی بـر سـر راه پذیـرش اطلاعـات محیطـی و تعامـل مبتنـی بـر اعتمـاد بـا سـایر تیـم هـای کاری محسـوب شـود ولـی بـه دلیـل اعتمـاد درون گروهـی قـوی، کارایـی و انسـجام گـروه کاری بسـیار بـالا رفتـه و باعـث هـم افزایـی مـی گـردد. مشـاغلی ماننـد مسـئول دفتـر پارلمانـی و تحلیل‌گـر مشـاور امـور بیـن الملـل مجلـس کـه در سـتاد مرکـزی سـازمان تامیـن اجتماعـی در گروه مشـاغل هـم پیمانـان قـرار دارنـد، دارای ارزش اسـتراتژیک پاییـن ولـی منحصربه‌فـردی بالایـی هسـتند. عـلاوه بـر اینکـه بـا مشـاغلی کـه لپـاک و اسـنل (۱۹۹۹) به‌عنـوان مشـاغل نمونـه ایـن گونـه از معمـاری تـا حـدودی منطبـق اسـت، از ایـن نظـر کـه قابلیـت ارزیابـی کار افـراد ضعیـف اسـت و روابـط کوتاه‌مـدت اسـت و تـلاش می‌شـود تعهـد افـراد بـه سـازمان بیشـتر شـود بـا «تیـم رابطـه‌ای» نوردهـاگ (۲۰۰۴) منطبـق اسـت. در نهایـت در گـروه مشـاغل قـراردادی مشـاغلی ماننـد کمـک کارشـناس دبیرخانـه و کارپـرداز اداره خدمـات و پشـتیبانی کـه هـم از ارزش اسـتراتژیک کمتـری برخوردارنـد و هـم منحصـر بـه فـردی پایینـی دارنـد قـرار دارنـد. بـرای ویژگی‌هـای شـبکه مربـوط بـه ایـن گونـه بایـد در کنـار حقـوق بـه ایـن دسـته از کارکنـان پـاداش نیـز داده شـود کـه طبـق تحقیقـات ادواردسـون (۲۰۰۳) پـاداش ایـن دسـته از کارکنـان بایـد پولـی و متنـوع باشـد و طبـق نظر هانسـن و همـکاران (۱۹۹۹) پاداشـی کـه ایـن دسـته از مشـاغل بـرای ارتقـای یادگیـری دوجانبـه (یادگیـری دانـش محورهـا) دریافـت می‌کننـد بایـد مبتنـی بـر اسـتفاده و همـکاری بـا پایـگاه داده باشـد. ارزیابـی عملکـرد ایـن گونـه از مشـاغل بایـد کوتاه‌مـدت باشـد بـه دلیـل اینکـه سـنجش عملکـرد آن‌هـا بـا سـهولت انجام می‌گیـرد مبتنـی بـر فرآینـد اسـت کـه بـا نظـر ادواردسـون کـه معتقـد اسـت کارکنـان ایـن دسـته بایـد مبتنـی بـر فرآینـد ارزیابی شـوند، همراستاسـت.

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

جدول ۹. مقایسه تحقیق با ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های سایر تحقیقات

ردیف	عنوان تحقیق	محقق	سال	تعداد ابعاد	تعداد مولفه ها	نتایج
۱	شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان	توکلی نژاد و همکاران	(۱۳۹۵)	۳	۷	بین عوامل فرهنگی، سازمانی و دولتی، عوامل سازمانی بخصوص سبک رهبری بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد
۲	تأثیر فرصت های یادگیری و تعهد سازمانی بر تمایل به ماندگاری کارکنان دانشی	سلیمان	(۱۳۹۴)	۳	۶	بین فرصت های یادگیری و تعهد سازمانی و همچنین بین تعهد سازمانی و میل به ماندن در سازمان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد
۳	طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه	رشیدی	(۱۳۹۴)	۲		توسعه مهارتها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران میتوانند قصد ماندن را پیشبینی کنند
۴	بررسی عوامل مؤثر بر کاهش ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران	امیری، محمودزاده	(۱۳۹۴)	۳		بین ویژگی های شغلی، ویژگی های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی با کاهش ترک خدمت کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد
۵	فاکتورهای مؤثر بر نگهداری کارکنان دانشی	حسینی	(۲۰۱۷)	۲		سیستم پاداش، استقلال و آزادی عمل و طراحی مناسب شغل جزو مواردی هستند که بر ماندن کارکنان مؤثرند.
۶	ارزیابی فاکتورهای مؤثر بر ترک خدمت	عبدالله المأمون و حسن	(۲۰۱۷)		۲	آموزش و توسعه، رضایت شغلی، فرهنگ سازمانی، تعادل بین کار و زندگی، مسیر شغلی روشن، تناسب شغل، توسعه حرفه ای، محیط کاری، پاداش و مزایا بر ترک خدمت مؤثر هستند
۷	استراتژی های ماندگاری کارکنان جهت افزایش تعهد سازمانی و کاهش ترک خدمت در بیمارستان های کاراچی پاکستان	شیخ و زاهد	(۲۰۱۶)	۴		سطح بالای رضایت شغلی منجر به تعهد بالای کارکنان و کاهش ترک خدمت می شود.
۸	فاکتورهای مؤثر بر ماندگاری کارکنان با جامعه آماری کارمندان بانکهای هند	رُی و بیژو	(۲۰۱۵)	۴		توسعه حرفه ای، حمایت مافوق، محیط سازمان، پاداش ها، قدردانی و به رسمیت شناختن و تعادل کار و زندگی بر ماندگاری کارکنان مؤثر است.

References

1. Alwani, Mehdi, 2008, The role of management in the creation and development of social capital «, Tadbir Monthly, No. 100.
2. Amiri, Ghasem, Mahmoudzadeh, Mojtaba, 2015, Investigating the effective factors on reducing staff turnover in Iranian government organizations (Case study: Headquarters of the Ministry of Roads and Urban Development) Scientific Journal of Organizational Culture Management.
3. Burt, R. S.(1992). «Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Kang, S. and Snell, S. A.(2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. Journal of Management Studies, Vol.46, No.1: 65- 92.
5. Lepak, D. P., & Snell, S. A., (1999). "The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation And Development", Academy Of Management Review, 24: 31-48.
6. Lepak, D. P.; & Snell, S. A. (2000). "Managing The Architecture Of Intellectual Capital: Implication For Human Resource Management", Stanford, Ca And London: Jai Press.
7. Lepak, D. P.; & Snell, S. A., (2007). "Managing The Human Resource Architecture For Knowledge Based Competition", Secend

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]

Edition, Blacckwell Publishing.
8. Lepak, D.P.; & Snell, S.A. (2006). «Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations», Journal of Management,
9. Naghavi, Mir Ali, Ghasemi, Hamidreza, 2006, The model of human resource architecture in agricultural jihad, two scientific and research quarterly journals of industrial management studies, fifth year, number 14, autumn and winter
10. Ranjbarian, Rasoul, 2013, Human Resources Architecture, Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly of Work and Society, No. 166.
11. Rasouli, Reza, Rashidi, Mehdi, 2015, Designing and Explaining the Model of Maintenance of Basic Knowledge Employees, Quarterly Journal of Human Resource Management Research
12. Reza Rasouli, Mehdi Rashidi, 2015, Designing and explaining the model of retaining basic knowledge staff, Quarterly Journal of Human Resource Management Research.
13. Schuler, R.S., & Jackson, S. E.(2007). "Strategic Human Resourse Management", Second Edition, Blackwell Publishing.
14. Seyed Naghavi, Mir Ali, Alashti, Kobra, Khanzadeh, Zeinab, 2010, «Advanced Organizational Behavior Management», Second Edition, Tehran: Mahkameh.
15. Seyed Naghavi, Mir Ali, Ghasemi, Hamidreza, 2010, «Human Resources Architecture», First Edition, Tehran: Allameh Tabatabai University Jihad.
16. Tavakoli Nejad, Hassan and Jazani, Nasrin and Memarzadeh Tehran, Gholamreza and Afshar Kazemi, Mohammad Ali, 2016, Identifying and prioritizing effective factors in staff retention.

[Downloaded from ijnv.ir on 2022-04-12]