

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

Moradi N¹, Hajalian F^{2*}, Amirmandarq M², Shayannia A²

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.

طراحی شبکه‌های یادگیری سازمانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی 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 بر اساس این نوع روابط در سازمان است. روابط استخدامی بر اساس میزان دانشی بودن و ارزش استراتژیک افراد برای سازمان شکل می‌گیرد که در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است و بر این اساس، این پژوهش به طراحی شبکه‌های یادگیری سازمانی بر اساس مدل معماری منابع انسانی محور در سازمان تامین اجتماعی پرداخته است.

روش کار: این پژوهش مبتنی بر 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.

یافته‌ها: جهت بررسی داده‌ها سه پرسشنامه معماری، سنجش ویژگی‌های شبکه یادگیری، کارکردهای منابع انسانی 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.

نتیجه‌گیری: 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 به دست آمد. علاوه بر معماری منابع انسانی 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 جانبه‌گرایی در سازمان خود از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مختص انواع مختلف شبکه استفاده کنند.

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

مقدمه

امروزه برای پیشینه‌سازی 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 این که دانش در ذهن انسان‌ها خلق و توسط آن‌ها انتقال پیدا می‌کند، به طور طبیعی مدیریت دانش به صورت تنگاتنگی با مدیریت منابع

انسانی پیوند می‌خورد؛ سازمان‌ها امروزه باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه و مطرح شدن اندیشه‌های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش‌های زیاد دنیا ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیرنده و به روز رسانی خود ایجاد گردیده و خود را به فنون و استراتژی‌های لازم مجهز کنند و بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به

نسرین مرادی و همکاران

... هستند. برت (۲۰۰۸) معتقد است که شبکه های گسیخته یا «دارایی نوعی شکاف» در انتقال دانش موفق تر عمل می کنند در حالی که شبکه های متراکم دارای این خصیصه نیستند، همین طور 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 بهرمنند شوند، هر چند دارای مزیت هایی نظیر تولید دانش تخصصی می باشند. بنابراین سازمان ها در عمل با دو نوع یادگیری اکتشافی و انتفاعی دست به گریبان هستند، بدین صورت که بخشی از مشاغل سازمان که گاه از آن ها 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 سازمان ها و مؤسسات را دارا هستند. سازمان های امروز از دیدگاه های مختلفی نظیر پیچیدگی، ابعاد، گسترش، تنوع و غیره دارای شرایط اعمال یک نوع معماری خاص هستند. سازمان ها، موجودات پیچیده ای هستند که بی توجهی به معماری مناسب آن ها باعث کاهش کارایی، انعطاف پذیری و سرعت انتقال سازمان ها خواهد شد (سیدنقوی و نریمانی، ۱۳۹۷:۲۴۱). 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 سازمان ها از دیدگاه سنتی شغل محور به دیدگاه نوین دانش محور، معماری منابع انسانی نامیده می شود (رنجبریان، ۱۳۹۲:۱۵).

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 سازمان هایی خود به عنوان بزرگترین چالش مدیریت مطرح می گردد. از جمله مفاهیم نوینی که در اثر تحولات و دگرگونی های فوق مطرح گردیده، سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی است (الوانی، ۱۳۸۷). یادگیری سازمانی یکی از کارکردهای مدیریت دانش محسوب می شود و سازمان برای تحقق اهداف خود در یک محیط پیچیده باید به آن توجه ویژه ای داشته باشد. یادگیری اکتشافی و انتفاعی از جمله انواع یادگیری است که می تواند برگ برنده سازمان در یک محیط رقابتی باشد. سازمان به هر دو نوع یادگیری ذکر شده نیاز دارد که با ترکیب آن ها در عین پویایی، توان حفظ وضع موجود را هم داشته باشد. در این میان کارکردهای مدیریت منابع انسانی می توانند نقش ویژه ای را برای ایجاد هر دو نوع یادگیری اکتشافی، انتفاعی و همچنین ترکیب آن ها ایفا کنند (کانگ و اسنل، ۲۰۰۹). در سال های اخیر، منابع انسانی در سازمان ها جایگاه محوری پیدا کرده و عاملی استراتژیک برای اداره سازمان ها به شمار می رود. امروزه توجه پژوهشگران به مدیریت افراد معطوف شده است. پژوهشگران به جای تمرکز بر مشاغل افراد و کارکنان، چشم انداز گسترده تری در نظر گرفته و بر مدیریت نیروی کار به صورت کلی متمرکز شده اند. آن ها به جای نگاه مجزا و مستقل به منابع انسانی، به دسته بندی کردن منابع انسانی که به صورت ترکیبی انجام می شود، روی آورده اند. بسیاری از سازمان ها علاوه بر استفاده تمام وقت از کارکنان داخلی، به صورت فزاینده ای در حال اتکای به نیروی کار بیرونی نظیر کارکنان موقت، کارگران قراردادی

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

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

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 تعیین کننده دارایی سازمان است. این دو صاحب نظر چارچوبی ایجاد کردند که معماری منابع انسانی نامیده می شود. آن ها معتقدند که تفاوت در استخدام ناشی از تفاوت در سرمایه انسانی است که همراه با تفاوت هایی در ترکیبات منابع انسانی خواهد بود. بدین منظور آن ها بر «ارزش استراتژیک» و «منحصربه فرد بودن» سرمایه انسانی به عنوان پیشرانه های اصلی حالت های استخدام و ترکیبات منابع انسانی در مدل خود تأکید کرده اند.

حالت ۱. استخدام دانش محور: لپاک و اسنل استدلال می کنند که سرمایه انسانی در این حالت به عنوان هسته مرکزی سازمان محسوب می شود. به دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف استراتژیک سازمان را دارند.

حالت ۲. استخدام شغل محور: سرمایه انسانی که ارزش استراتژیک دارد اما منحصربه فرد نیست در این حالت نیز ارزش سرمایه انسانی انگیزه ای برای به خدمت گرفتن کارکنان به طور داخلی فراهم می کند.

حالت ۳. استخدام قراردادی: حالت سوم شامل سرمایه انسانی است که به طور مشخص نه ارزش استراتژیک بالایی دارد و نه برای سازمان منحصربه فرد است.

حالت ۴. شراکتی/ هم پیمانی: لپاک و اسنل بیان می کنند که سازمان ها بر شراکت/ متحدانی متکی هستند که منحصربه فردند؛ اما ارزش استراتژیک قابل توجهی برای به کارگیری به طور داخلی ندارند.

سیستم مدیریت منابع انسانی اجزا اساسی منابع انسانی را به عنوان یک کل به هم مرتبط با توجه به استراتژی و ارزش های سازمان منعکس می کند (شولر و جکسون، ۲۰۰۷). نقش این سیستم در معماری منابع انسانی، نقش تبدیل کننده عناصر پایه به فعالیت ها 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 پیش گرفته

شود. در معماری منابع انسانی، سیستم منابع انسانی سه نقش عمده ایفا می کند: همراستاسازی، یکپارچه سازی و تفکیک سازی (شولر و جکسون، ۲۰۰۷):

موضوع یادگیری سازمانی به سرعت در سازمان ها و ادبیات کسب و کار، اهمیت پیدا کرده است. اگر چه به نظر می رسد در حال حاضر سازمان ها 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 سازمان ها، 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، زبان 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 مناسبها 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.

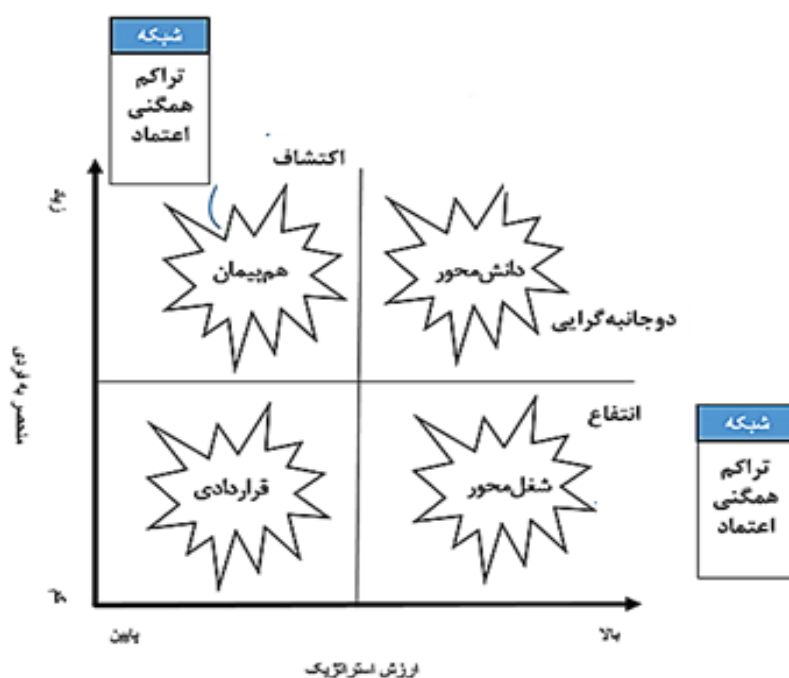
مدل مفهومی پژوهش

در این پژوهش با ملاک قرار دادن مدل معماری منابع انسانی لپاک و اسنل سعی شده است چگونگی ترکیب یادگیری های 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

نسرین مرادی و همکاران

عناصر آن باشد که آن نیز کارکردهای منابع انسانی متفاوتی را می‌طلبند که در شکل زیر نمایان است.

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 می‌تواند شبکه و



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

از جهت روایی سازه بررسی می‌شوند. 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.

روش کار

این پژوهش در دسته پژوهش های توسعه ای قرار می‌گیرد؛ 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)

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ

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

روسا اداره، حوزه مدیر عامل و بخش های زیرمجموعه آن، مدیران کل، مشاورین مدیر کل و معاونت های ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی پرداخته می‌شود. در آمار تحلیلی این تحقیق به منظور نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. همچنین برای آزمودن معناداری روابط میان سوالات و متغیرها و

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،

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 ۱۷ درصد)، 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 دسته بندی می شود. مشاغل حوزه های مدیرعامل و معاونت ها در چک لیست زیر در قالب جدول تلخیص و تجمیع شد.

برآزش 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 می باشد 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 می دهد 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 ۱۵/۳ درصد) دارند. در مورد آمار توصیفی مرتبط با تحصیلات نیز از بین افراد نمونه

جدول ۳. چک لیست مشاغل ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی

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

نسرین مرادی و همکاران

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



شکل ۲: معماری جامع مشاغل سازمان تامین اجتماعی تهران

ابعاد شبکه شغل محور در قالب تراکم، همگنی و اعتماد بررسی می شود.

جدول ۴. ابعاد شبکه شغل محور

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

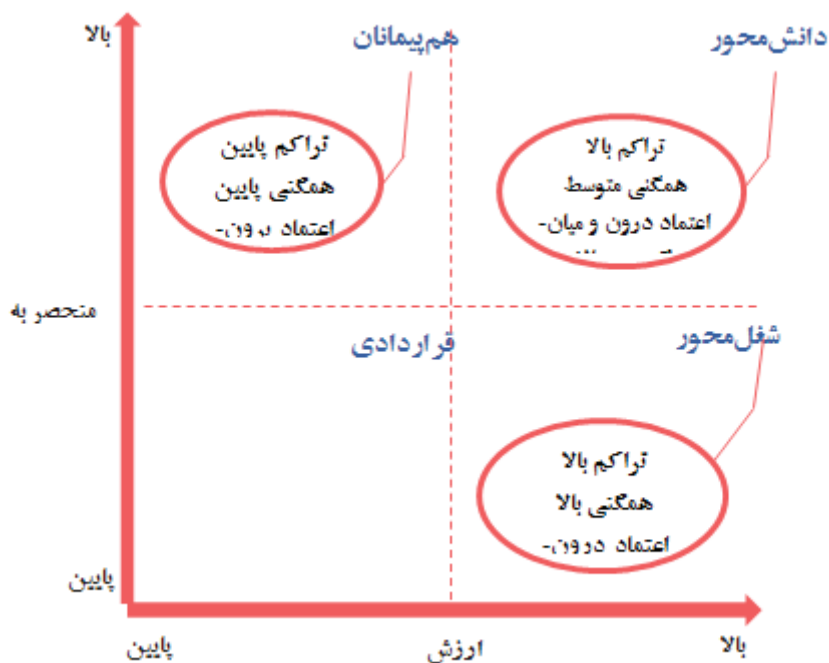
جدول ۵. ابعاد شبکه هم پیمانان

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 برون گروهی کم

جدول ۶. ابعاد شبکه دانش محور

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 درون گروهی و برون گروهی بالا

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



شکل ۳: ابعاد شبکه به تفکیک معماری

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.

کارکرد شغل محور

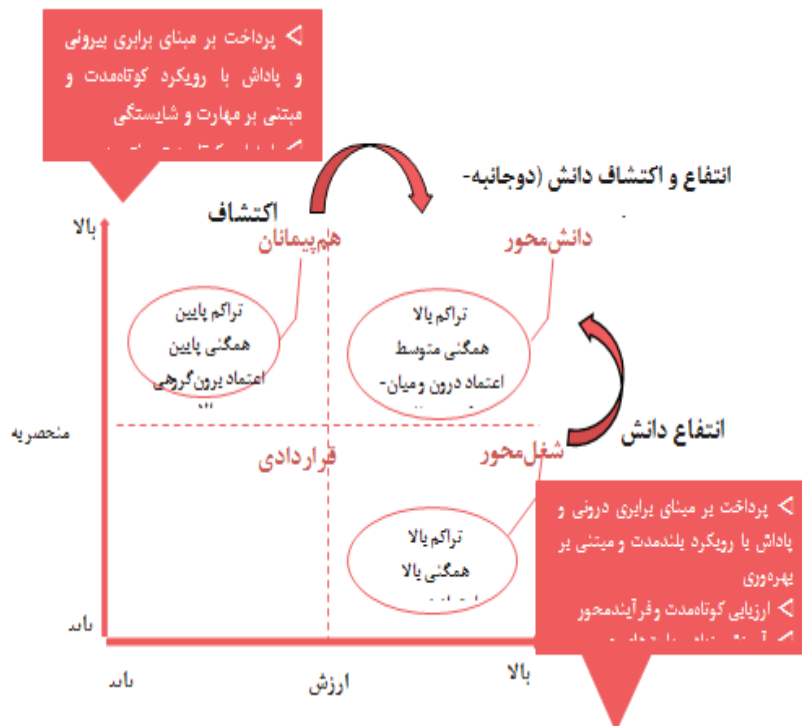
با توجه به تجزیه و تحلیل آماری از طریق تی تک نمونه مشخص شد که برای ترغیب کارکنان شغل محور در راستای ارتباط با مشاغل دانش محور و تسهیل جریان دانش میان این دو شبکه باید پرداخت بر مبنای برابری

جدول ۷. کارکردهای شغل محورها

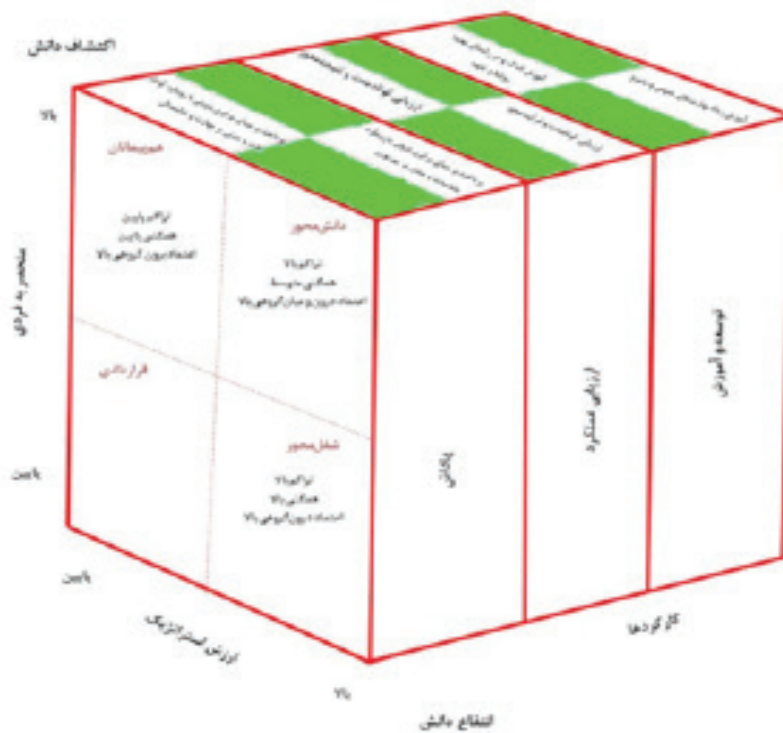
نوع کارکرد	میانگین	اختلاف میانگین نمونه‌ای از عدد ۳	Sig	ویژگی
۱ پاداش	۲/۱۲	-۰/۸۸	۰/۰۰۰	پرداخت بر مبنای برابری درونی با رویکرد بلندمدت و مبتنی بر بهره‌وری
۲ ارزیابی عملکرد	۲/۰۳	-۰/۹۸	۰/۰۰۰	ارزیابی کوتاه مدت و فرآیند محور
۳ آموزش و توسعه	۱/۹۶	-۱/۰۴	۰/۰۰۰	آموزش زیاد مهارت‌های عمومی و متنوع

جدول ۸. کارکردهای هم پیمانان

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 نتیجه محور
۳ آموزش و توسعه	۳/۸۸	۰/۸۸	۰/۰۰۰	آموزش اندک و در راستای بهبود روابط و تعهد



شکل ۴. کارکردهای مطلوب منابع انسانی هر شبکه



شکل ۵. کارکردهای مطلوب منابع انسانی هر شبکه - مدل سه بعدی

نسرین مرادی و همکاران

برخوردارند. کارکنان مشاغل شغل محور از سطح اعتماد درون گروهی بالایی برخوردارند، که این خود می تواند مانعی بر سر راه پذیرش اطلاعات محیطی و تعامل مبتنی بر اعتماد با سایر تیم های کاری محسوب شود ولی به دلیل اعتماد درون گروهی قوی، کارایی و انسجام گروه کاری بسیار بالا رفته و باعث هم افزایی می گردد. مشاغلی مانند مسئول دفتر پارلمانی و تحلیل گر مشاور امور بین الملل مجلس که در ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی در گروه مشاغل هم پیمانان قرار دارند، دارای ارزش استراتژیک پایین ولی منحصربه فردی بالایی هستند. علاوه بر اینکه با مشاغلی که لپاک و اسنل (۱۹۹۹) به عنوان مشاغل نمونه این گونه از معماری تا حدودی منطبق است، از این نظر که قابلیت ارزیابی کار افراد ضعیف است و روابط کوتاه مدت است و تلاش می شود تعهد افراد به سازمان بیشتر شود با «تیم رابطه ای» نوردهاگ (۲۰۰۴) منطبق است. در نهایت در گروه مشاغل قراردادی مشاغلی مانند کمک کارشناس دبیرخانه و کارپرداز اداره خدمات و پشتیبانی که هم از ارزش استراتژیک کمتری برخوردارند و هم منحصر به فردی پایینی دارند قرار دارند. برای ویژگی های شبکه مربوط به این گونه باید در کنار حقوق به این دسته از کارکنان پاداش نیز داده شود که طبق تحقیقات ادواردسون (۲۰۰۳) پاداش این دسته از کارکنان باید پولی و متنوع باشد و طبق نظر هانسن و همکاران (۱۹۹۹) پاداشی که این دسته از مشاغل برای ارتقای یادگیری دوجانبه (یادگیری دانش محورها) دریافت می کنند باید مبتنی بر استفاده و همکاری با پایگاه داده باشد. ارزیابی عملکرد این گونه از مشاغل باید کوتاه مدت باشد به دلیل اینکه سنجش عملکرد آن ها با سهولت انجام می گیرد مبتنی بر فرآیند است که با نظر ادواردسون که معتقد است کارکنان این دسته باید مبتنی بر فرآیند ارزیابی شوند، همراستا است.

مدل سه بعدی کارکردهای مطلوب منابع انسانی، دارای سه بعد اصلی به صورت منحصر بفردی، ارزش استراتژیک و کارکردهای منابع انسانی می باشد که طوح دو بعدی اولیه را در قالبی سه بعدی به نمایش می گذارد.

بحث و نتیجه گیری

سرمایه انسانی در این حالت به عنوان هسته مرکزی سازمان محسوب می شود. به دلیل ارزش این سرمایه، کارکنان توانایی مشارکت در اهداف راهبردی سازمان را دارند. وقتی که سرمایه انسانی در حد بالایی ارزشمند و منحصربه فرد است، یک بنیان دانشی ارائه می دهد که بر مبنای آن می توانند راهبردهای خود را تدوین کنند. همچنین شرکتها، به احتمال زیاد افرادی را جذب می کنند که در ابتدای مسیر شغلی هستند و مهارت های عمومی دارند. علیرغم اینکه حضور این کارکنان بلندمدت است، با این حال با فرض اینکه افراد ممکن است شرکت را ترک کنند، مدیران شغلها را برای تسهیل جایگزینی هر چه سریعتر استاندارد می کنند. برای ارزیابی عملکرد کارکنان نیز شرکتها احتمالاً یک جهت گیری بلند مدت را با یک دیدگاه فرایندگرا اتخاذ می کنند. همچنین منابع انسانی در این نوع از شبکه غیر سنتی است اما ابزاری برای یکپارچگی و همکاری است. در سطح عمومی یک ترکیب منابع انسانی مبتنی بر همکاری به سمت به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات و توسعه اعتماد میان شرکا گرایش یافته است و مبتنی بر کار تیمی است. سطح تراکم، برای کارکنان مشاغل دانش محور، بالا می باشد، کارکنان مشاغل شغل محور نیز از سطح تراکم بالایی برخوردارند، و کارکنان مشاغل هم پیمان از سطح تراکم پایینی برخوردارند. تفسیر نتایج سطح تراکم به اینصورت خواهد بود که مشاغل دانش محور و شغل محور، روابطی در سطح بالا دارند، در حالی که مشاغل هم پیمان از سطح روابط پایینی

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 روبه 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 سازمان های 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 بالایی 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

- Alwani, Mehdi, 2008, The role of management in the creation and development of social capital «, Tadbir Monthly, No. 100.
- 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.
- Burt, R. S.(1992). «Structural holes: The social structure of competition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 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.
- 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.
- Lepak, D. P.; & Snell, S. A. (2000). “Managing The Architecture Of Intellectual Capital: Implication For Human Resource Management”, Stanford, Ca And London: Jai Press.
- Lepak, D. P.; & Snell, S. A., (2007). “Managing The Human Resource Architecture For Knowledge Based Competition”, Secend

- Edition, Blackwell 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 Resource 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.