Quarterly Journal of Nursing Management (IJNV) Orginal Article
Volume 11, Issue 2, Summer 2022

Designing a Strategic Model of Two-way Learning Based on Human Resource Functions in the 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-Asistant Professor Department of Public Administration, Firoozkooh Branch, Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran.

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

Abstract

Introduction: Today, human resources are one of the most important and guiding elements in organizations. Based on mutual learning, by balancing the two types of exploratory learning and for-profit learning, a kind of balance in the acquisition and use of new knowledge and the preservation and utilization of existing knowledge is emphasized.

Methods: This research was based on quantitative studies in two stages and through three questionnaires by survey method with the participation of 288 people among managers, deputies and selected staff of the central headquarters of the Social Security Organization. To review the data, an architectural questionnaire, human resource functions were provided to selected managers, deputies and employees. Data from quantitative studies (questionnaire) were used through inferential analysis and using confirmatory factor analysis test by modeling analysis by Eviews software.

Results: Organizational human resource management is vital to enjoy reciprocity (mutual exploitation). The fact that an organization has a knowledge-based human resource structure, by itself can not turn an organization into a mutually successful organization in both profitability and exploration. Because if the organization focuses on profitability, it is the reciprocal orientation of some human resource management measures to determine how it is compatible with the dimensions of human resources functions and ultimately mutual learning (exploration and profitability) of the organization.

Conclusions: The designed model and formulated hypotheses, while filling the theoretical gaps in these three research areas, also provide the basis for further research by researchers in the future.

Keywords: Human Resources Functions - Bilateral Learning - Strategic Model - Human Resources.

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

فصلنامه مدیریت پرستاری
مقاله پژوهشی
دوره ۱۱، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱

طراحی مدل راهبردی یادگیری دوجانبه بر اساس کارکردهای منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی

نسرین مرادی[۱]، فرشاد حاج علیان[۲]، مهدی امیرمیاندرق[۲]، سیداحمد 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: امروزه منابع انسانی از عناصر مهم و هدایت کننده در سازمانها محسوب می گردد. براساس یادگیری دوجانبه با ایجاد توازن میان دو نوع یادگیری اکتشافی و یادگیری انتفاعی، بر نوعی تعادل در کسب و استفاده از دانش جدید و حفظ و بهره برداری از دانش موجود تأکید می شود.

روش کار: این پژوهش مبتنی‌بر مطالعات کمی و در دو 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. جهت بررسی داده ها پرسشنامه معماری، 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 آزمون تحلیل عاملی تاییدی بواسطه تحلیل مدل یابی توسط نرم افزار Eviews استفاده شده است.

یافته ها: مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، جهت برخورداری از دوجانبه گرایی (بهره برداری دوجانبه)، امری حیاتی می‌باشد. این‌که یک سازمان دارای ساختار منابع انسانی دانش محور باشد، به خودی خود نمی‌تواند یک سازمان را به یک سازمان دوجانبه گرا و موفق در هر دو زمینه انتفاع و اکتشاف تبدیل نماید. چرا که اگر سازمان بر روی انتفاع متمرکز گردد، دوجانبه گرا کردن برخی اقدامات مدیریت منابع انسانی جهت تعیین نحوه سازگاری و همسویی آن با ابعاد کارکردهای منابع انسانی و در نهایت یادگیری دوجانبه (اکتشاف و انتفاع) سازمان می باشد.

نتیجه گیری: مدل طراحی شده و فرضیات تدوین شده ضمن پر کردن خلاهای تئوریک موجود در این سه حوزه پژوهشی امکان بسترسازی برای تحقیقات بیشتر پژوهشگران در آینده را نیز فراهم می آورد.

کلیدواژه ها: کارکردهای منابع انسانی، یادگیری دوجانبه، مدل راهبردی، منابع انسانی.

مقدمه

بسیاری از سازمان‌ها علاوه بر استفاده تمام وقت از کارکنان داخلی، به‌صورت فزاینده‌ای درحال اتکای به نیروی کار بیرونی نظیر کارکنان موقت، کارگران قراردادی و ... هستند. ورودی نیروی کار با ماهیت‌های متفاوت، سازمان‌ها را وادار به برقراری سیستم بهینه معماری منابع انسانی می‌نماید. سیستمی که مجهز به مدیریت موثر استخدام به‌نحوی که مستقیما به اثربخشی سازمانی مرتبط گردد، می‌شود. یادگیری سازمانی قابلیت سازمان برای ایجاد، انتشار و عمل براساس دانش تولید شده و اکتشاف و انتفاع فعالیت‌های یادگیری برای تولید یادگیری سازمانی دوجانبه مورد نیاز می‌باشد (میرعلی قربان زاده و همکاران، ۱۳۹۵). هدف این مقاله ایجاد یک مقیاس و مدل توسعه یافته و جامع برای طبقه بندی سازمان‌ها در حوزه یادگیری است که با بهره‌مندی از این مدل یادگیری بتوان سازمان‌های انتفاعی، اکتشافی، دوجانبه گرا و یا بدون هیچ گونه جهت‌گیری (خنثی) را از یکدیگر تفکیک کرد.

انواع یادگیری در راهبرد یادگیری سازمانی

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

یادگیری سازمانی که از دهه ۱۹۹۰ مورد توجه بسیاری از مراکز آکادمیک و نیز صنعتی قرار گرفت، نتیجه دو عامل مهم است: ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می کنیم و محیط رقابتی که شرکتها در آن فعالیت می کنند. در حالی که برخی دیگر یادگیری جمعی و ارزشهای مشترک، مدلهای ذهنی و حافظه سازمانی را در اولویت قرار می دهند. گاروین (۱۹۹۳) به میزان زیادی به اینکه چه چیزی از یادگیری سازمانی جلوگیری به عمل می آورد همچون تأکید بر روشهای همیشگی انجام کارها تأکید می کند. کار گاروین هماهنگ با کارباتسون (۱۹۷۲)، آرگریس و شون (۱۹۷۸) و بارگین (۱۹۹۵) بود که یادگیری سه حلقه ای، دوحلقه ای و تک حلقه ای و پتانسیل آن‌ها را برای بازدارندگی با ترویج تغییر، بیان کردند (طاهری، ۱۳۸۶).

از جمله افرادی که در این‌باره نظر داده اند، پیتر سنگه (۱۹۹۰) است که پنج اصل بینش مشترک، توانایی‌های شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی و پنجمین و مهمترین اصل توانایی تفکر سیستمی را در یادگیری سازمانی مؤثر می داند. هوبر (۱۹۹۱) یک رویکرد نظام مند و چهار مرحله ای برای یادگیری سازمانی ذکر می کند که شامل: ۱) کسب دانش؛ ۲) توزیع اطلاعات؛ ۳) تفسیر اطلاعات؛۴) حافظه سازمانی است.

برای دستیابی به اهداف پژوهش، از کارکردهای منابع انسانی در راستای تمیز میان ویژگیها و تفاوت های منابع انسانی سازمان استفاده شده است، سعی گردیده است که نحوه تعامل بهینه آن‌ها در راستای تسهیل یادگیری دوجانبه و افزایش مزیت رقابتی سازمان بررسی شود. در ادامه به‌طورکلی مسئله تحقیق موشکافی می شود و ضرورت انجام تحقیق به تفصیل بیان می‌گردد. سپس نحوه انجام پژوهش، ابزارهای جمع‌آوری داده ها و روش تحلیل آن‌ها شرح داده می شود. در گام بعدی پیشینه ای از پژوهش های صورت گرفته تشریح می شود و در نهایت تعاریف عملیاتی واژگان اصلی تحقیق بیان می‌شود.

چالش‌های محیطی و انتخاب

یکی از مزایای یادگیری سازمانی توانایی سازمان در خلق و شکل دهی محیط خود است. تیس (۱۹۹۷) معتقد است، بیشتر فعالیت‌های شرکتها متمایل بر تأثیرگذاری بر رقابت و در نتیجه محیط بازار است. مثالهای چنین حرکاتی، سرمایه گذاری در ظرفیت‌ها و امکانات، تحقیق و توسعه و تبلیغات است. اگر چنین باشد که سازمان‌ها در طیفی از محیطها که در طی زمان تغییر می‌کنند عمل کنند و برخی سازمان‌ها بتواند محیط شان را به نفع خود تغییر دهند، در این صورت به نظر می رسد برای عقلایی بودن و تعمیم پذیر بودن یادگیری سازمانی، مفاهیمی ضمنی وجود داشته باشد، بدین معنی که یادگیری سازمانی در محیط های بی ثبات نسبت به محیط های ثابت قابلیت کاربرد بیشتری دارد. چنان‌که برنز (۲۰۰۰)، مورگان (۱۹۹۷) و دیگران معتقدند توانایی نفوذ سازمان‌ها در محیط شان برای ایجاد ثبات یا ایجاد بی ثبات بستگی به هدفشان دارد (لیائو و وو، ۲۰۱۰).

یادگیری سازمانی دوجانبه

دوجانبه‌گرا بودن سازمان به این مفهوم اشاره دارد که سازمان هم در مدیریت کسب‌وکار روزمره‌اش، کاراست و هم با تقاضاهای متغیر آینده، خود را تطبیق می‌دهد (ریش و بیرکینشاو ، ۲۰۰۸).

ادبیات در حوزه دوجانبه گرایی، با تلاش دانشمندان و مدیران در دست و پنجه نرم کردن با مکانیسم‌های ایجاد توازن میان انتفاع و اکتشاف، به طور قابل ملاحظه‌ای رشد نمود (بیرکینشاو و گوپتا ، ۲۰۱۳؛ رِیش و بیرکینشاو ، ۲۰۰۸؛ سیمسک ، ۲۰۰۹). بسیاری از تحقیقات تجربی نشان داده اند که شرکت های دارای توانایی اکتشاف و انتفاع به‌صورت توأمان، عملکرد بهتری را در محدوده ای از ابعاد دارا هستند (بیرکینشاو و گوپتا، ۲۰۱۳؛ جونی و همکاران ، ۲۰۱۳؛ ترنر و همکاران ، ۲۰۱۳، اُریلی و تاشمن ، ۲۰۱۳).

برای توصیف دوجانبه گرایی تعداد بسیاری از تمایزات در رفتار و دستاوردهای سازمانی به کار رفته‌اند، از قبیل: اکتشاف و انتفاع؛ انعطاف و کارایی؛ همترازی و تطابق پذیری (یانگ و همکاران ، ۲۰۱۴). یادگیری سازمانی دوجانبه گرا که به انجام همزمان یادگیری اکتشافی و یادگیری انتفاعی اشاره دارد، اهمیت بسیاری را در تحقیقات مرتبط با نوآوری به خود معطوف داشته است (کائو و همکاران، ۲۰۰۹). خلق مزیت رقابتی پایدار نیازمند انتفاع با کارایی بالا از دانش و شایستگی های شرکت و همچنین، اکتشاف راههای نوآوری و پاسخ به انعطاف پذیری است (پلگرینلی و همکاران، ۲۰۱۴).

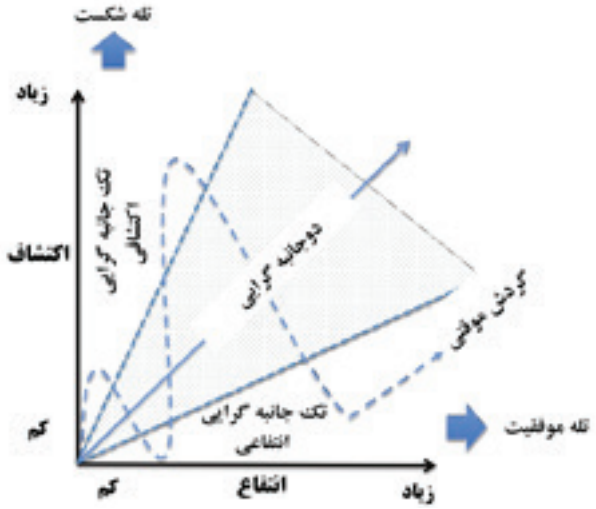
[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

شکل ۱: مکانیسم‌های توانا‌ساز دوجانبه گرایی (ترنر و همکاران، ۲۰۱۴)

ترنر و همکاران (۲۰۱۴)، دریافتند که عناصر محقق‌ساز دوجانبه‌گرایی، تنها به‌طور مستقل بکار می روند، بلکه به‌صورت هر ترکیب امکان پذیر نیز در جهت تحقق دوجانبه گرایی استفاده می شوند. در شکل فوق روابط میان عناصر سرمایه فکری و مکانیسم‌های ترکیبیِ یافته شده در پژوهش (کنترل اجتماعی، سفارشی‌سازی فرآیند ، بهره برداری شبکه های شخصی ، تلفیق منابع) نشان داده شده است.

انواع دوجانبه گرایی

سازمان‌های تک جانبه گرا در یادگیری اکتشافی و یا انتفاعی متخصص شده اند. گرچه سازمان‌های تک جانبه گرا همواره خطر همراهی با یکی از حالت های این دو نوع یادگیری را با خود دارند؛ که ممکن است به تله های موفقیت (زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم تر گردد) و یا تله های شکست (زمانی که اکتشاف از انتفاع مهمتر می گردد) دچار گردند (لوینسال و مارچ ، ۲۰۰۳). علاوه بر این سازمان‌هایی وجود دارند که برای سطوح بالای کارایی و نوآوری تلاش می کنند اما آن‌ها نمی توانند به این هدف دست یابند. این سازمان‌ها ریسک ماندن در حد متوسط را تقبل کرده و ممکن است در بلندمدت موفق نباشند. سرانجام، برخی سازمان‌ها رویکردهای پی در پی و مرحله به مرحله را به کار می گیرند، مثلاً آن‌ها به‌طور موقت بین فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی تقویت می شوند (سیمسک، ۲۰۰۹؛ لاویه و همکاران، ۲۰۱۰).



شکل۲: دوجانبه گرایی در مقابل تک جانبه گرایی و چرخش موقتی (گوتل و همکاران، ۲۰۱۱)

به طور کلی مبانی نظری سه نوع اصلی از دوجانبه گرایی را مشخص کرده اند. پیوندی، ساختاری و زمینه ای.

دوجانبه گرایی پیوندی (ترکیبی)

زمانی اتفاق می افتد که اَشکال مختلف دوجانبه گرایی درون یک شرکت با یکدیگر هم زیستی داشته و نتایج یادگیری

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

اکتشافی و انتفاعی با هم ارتباط متقابل داشته باشند (لاکنر و همکاران، ۲۰۱۱)

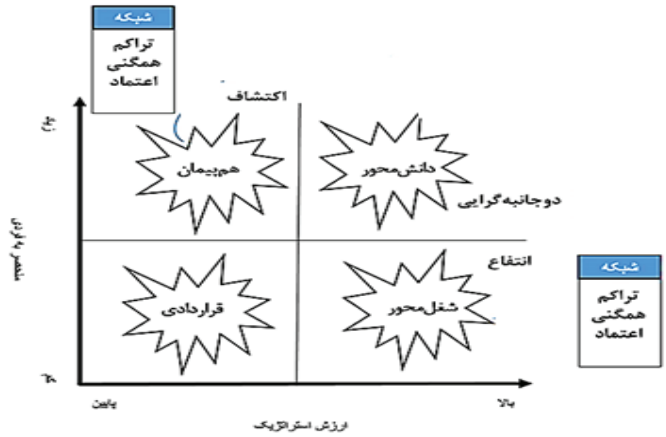
تاشمن و اوریلی (۱۹۹۶)، نشان دادند که در طول دوره ای که سازمان‌ها پیشرفت های فزاینده و انقلابی را خواستار هستند بایستی بر دو عامل اکتشاف و انتفاع توأم با یکدیگر تمرکز داشته باشند (چنین نتیجه ای را در پژوهش های بورگلمن (۲۰۰۲) و سیگلکو و لوینسال (۲۰۰۳) نیز می توان دید).

دوجانبه گرایی زمینه ای

گیبسون و بیرکینشاو (۲۰۰۴)، دیدگاه متفاوت تری دارند و دوجانبه گرایی زمینه ای را در سطح واحدهای ساختاری مشخص می سازند. آن‌ها دوجانبه گرایی زمینه ای را چنین تعریف می کنند: «ظرفیت رفتاری جهت نشان دادن هم زمان هماهنگی و پذیرش» (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴). دوجانبه گرایی زمینه ای شرایطی را فراهم می کند که گروه ها یا افراد به‌طور مستقل در مورد این‌که چه مقدار زمان و تلاش در خصوص فعالیت‌های اکتشافی یا انتفاعی سرمایه گذاری کنند، تصمیم می گیرند (گوتل و کونلنچر ، ۲۰۰۹). در دوجانبه گرایی زمینه ای ساختار سازمانی معمولاً ساده و متمرکز می‌باشد، برنامه ریزی و هماهنگی اندکی موردنیاز می باشد و ارتباطات غیررسمی و بدون ساختار هستند. نتیجتاً سازمان با ویژگی انعطاف پذیری و پیش بینی پذیر بودن بازار شناخته می شود. به منظور ارتباطات مستقیم، کارمندان از فعالیت‌های یکدیگر آگاهی دارند و هر دو فعالیت‌های اکتشافی و انتفاعی به طور هم زمان در همه جای سازمان جریان دارد. بنابراین تبادل و بده بستان اکتشاف و انتفاع برمبنای قضاوت کارکنان می باشد (گیبسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴). گرچه کارکنان جهت متخصص شده در اکتشاف یا انتفاع کمبود وقت دارند و آن‌ها قادر هستند «قانون هر دو جهان را درک کنند (گوتل کونلچنر، ۲۰۰۹).

دوجانبه گرایی ساختاری

به طور مختصر، دوجانبه گرایی ساختاری از طریق قرار دادن جداگانه واحدها به‌منظور اکتشاف یا انتفاع می باشد (اسمیت و تاشمن ، ۲۰۰۵). طرح های دوگانه گرایانه ساختاری، ساختارهای اکتشافی (مثلاً بخش تحقیق و توسعه) و انتفاعی (مثلاً تولید و بازاریابی) را از یکدیگر جدا می سازند که در آن هر واحدی مجریِ زمینه یادگیری خود، خرده فرهنگ و موارد تکراری جهت تضمین تخصص گرایی در حالت یادگیری خود می باشد. واحدهای متفاوت معمولاً در مقابل یکدیگر نگهداری می شوند تا تخصص گرایی حداکثری و قرارگیری در یک زمینه بارور جهت حذف لبه نوآوری مهیا گردد (اوکانر و دمارتینو ، ۲۰۰۶). یکی از روش ها جهت مدیریت فعالیت‌های اکتشاف و انتفاع، از طریق برون‌سپاری یا ایجاد اتحاد بین آن‌ها می باشد، آن چنان که یکی از آن‌ها به صورت خارجی عمل نماید(رِیش و بیرکینشاو ، ۲۰۰۸). مکگراث (۲۰۰۱)، همچنین متوجه گردید که نوآوری های اکتشافی در پروژه های پیشرفته، زمانی کارایی بالاتری دارد که در پروژه های مستقلی انجام شود و این نیز ناظر و حامی دیدگاه بخش بندی ساختاری می باشد. گرچه چنین بخش بندی و تقسیم‌بندی ممکن است یک رویکرد ساده مفهومی در نظر گرفته شود (تاشمن و اوریلی، ۱۹۹۹) و همچنین به عنوان مکانیسمی جهت تغییرات سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفته است (بجلاند و وود ، ۲۰۰۸)، ولی در عمل ممکن است بسیار پیچیده تر از این به نظر آید. در این پژوهش 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 شکل۳ نمایان است.



شکل۳: مدل مفهومی پژوهش

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

روش شناسی

این تحقیق برای تعیین نقش شبکه ها در تسهیل یادگیری دوجانبه در معماری منابع انسانی از فلسفه اثبات گرایی بهره جسته است و از لحاظ هدف کاربردی است. براساس فلسفه تحقیق و هدف پژوهش برای آزمون فرضیه ها، از نگرش قیاسی استفاده شده است. 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 پس از انجام مطالعات کتابخانه ای، با توجه به این نکته که از دو پرسشنامه استفاده می‌شود که بجز مورد اول که پرسشنامه استاندارد منابع انسانی می‌باشد، پرسشنامه دیگری که مورد نیاز می‌باشند محقق ساخته می‌باشند، ابتدا پرسشنامه کارکرد منابع انسانی، کارکردهای مناسب منابع انسانی برای بهبود عملکرد کارکنان کارکردهای منابع انسانی مانند پاداش، ارزیابی عملکرد و توسعه و آموزش در هر یک از بخش های منابع انسانی در میان شبکه‌ها تبیین می‌شود. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل 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 شهر تهران می باشند. با توجه به ماهیت پژوهش، واحدهای مختلف ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند تا بتوانند دسته های مناسبی از انواع مشاغل و شاغلین چهارگانه براساس الگوی معماری منابع انسانی را استخراج کرد. 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 ی نمونه گیری تصادفی ساده و بوسیله ی فرمول کوکران که در زیر آمده است، برای ستاد مرکزی سازمان تامین اجتماعی ۲۸۸ نفر شدند که پرسشنامه میان تمام اعضای نمونه توزیع گردید. روایی صوری و محتوایی آنها مورد تأیید است. در این مقاله از روایی همگرا (AVE) و واگرا برای تأیید روایی سازه و برای بررسی پایایی سازه از آزمون آلفای کرونباخ و تحلیل عامل تاییدی استفاده شده است. برای بررسی نرمال بودن داده ها نیز از آزمون کلموگروف - اسمیرونف استفاده شده است.

یافته ها

به دو دسته آمار توصیفی و استنباطی دسته بندی شده است:

الف) آمار توصیفی

جدول ۱: کارکردهای شغل‌محورها

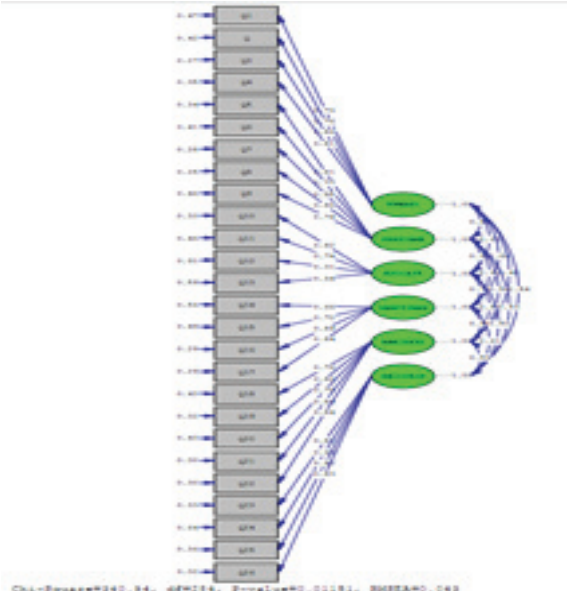
وضعیت نمونه			درصد٪
جنسیت	مرد	۱۶۵	۵۷/۳
	زن	۱۲۳	۴۲/۷
سن	کمتر از ۲۵ سال	۹	۳/۱
	بین ۲۵ تا ۳۵ سال	۵۲	۱۸/۱
	بین ۳۵ تا ۴۵ سال	۱۸۳	۶۳/۵
	بین ۴۵ تا ۵۵ سال	۴۴	۱۵/۳
تحصیلات	دیپلم	۳۱	۱۰٫۸
	فوق دیپلم	۴۰	۱۳٫۹
	لیسانس	۱۲۲	۴۲٫۴
	فوق لیسانس	۴۹	۱۷
	دکترا	۴۶	۱۶

آزمون تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای کارکردهای منابع انسانی

(شکل ۳) تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای کارکردهای منابع انسانی را در حالت تخمین استاندارد نشان می دهد. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده گر (سوال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل ها) می باشد.

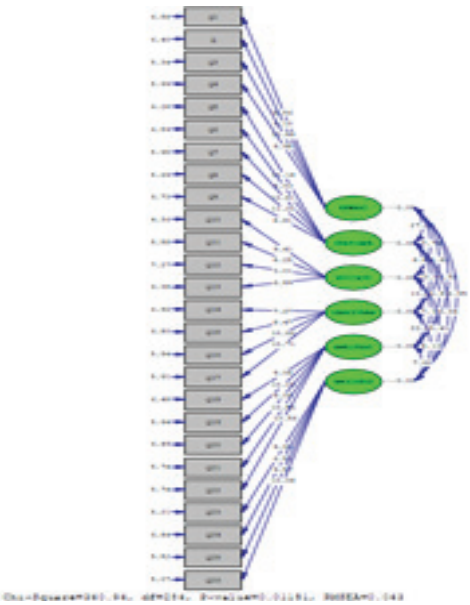
[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

با توجه به شکل ۳ می توان بارهای عاملی هر یک از سوالات تحقیق را مشاهده نمود. برای مثال بار عاملی سوال اول در متغیر پاداش برای شغل محورها ۰/۷۳ می باشد. به عبارت دیگر این سوال تقریباً ۵۳ درصد از واریانس متغیر پاداش برای شغل محورها را تبیین می نماید. مقدار ۰/۴۷ نیز مقدار خطا می باشد (مقدار واریانسی که توسط سوال اول قابل تبیین نیست)، واضح است که هر چه مقدار خطا کمتر باشد ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سوال و عامل مربوطه وجود دارد).



شکل۴: تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای کارکردهای منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد

خروجی بعدی (مدل در حالت معناداری) معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست آمده مدل همبستگی متغیرهای مستقل تحقیق را نشان می دهد که تمامی ضرایب به دست آمده معنادار شده اند. مقادیر آزمون معناداری بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از ۱,۹۶- نشان دهنده معناداری بودن روابط است. دو خروجی نرم افزار لیزرل (مدل در حالت تخمین استاندارد در بالا و مدل در حالت ضرایب معناداری در پایین) نشان داده شده است.

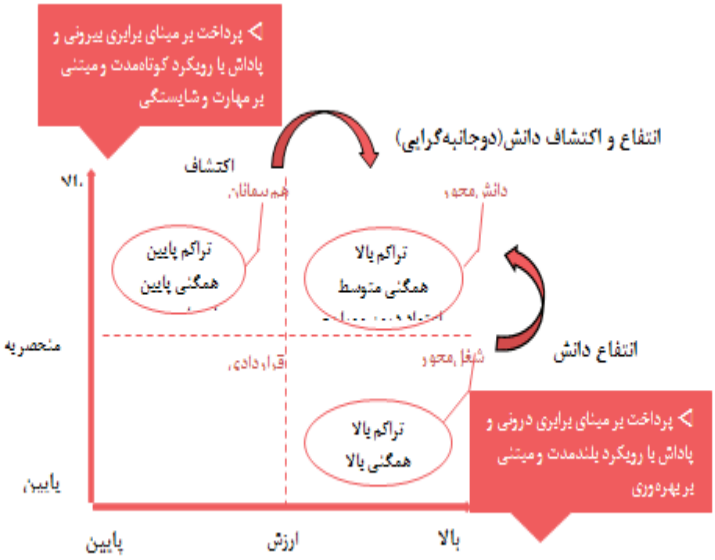


شکل۵: تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای کارکردهای منابع انسانی در حالت عدد معناداری

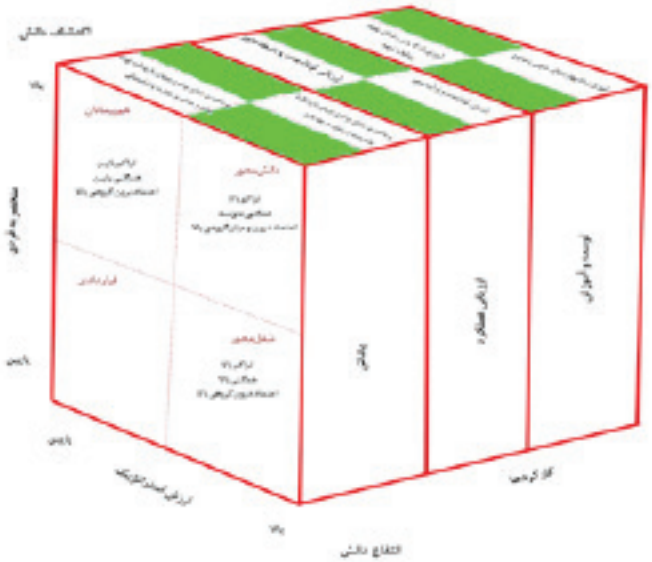
[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل) حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص ها دارد. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۳۴۰/۹۴ می باشد که نسبت به درجه آزادی ۲۸۴ کمتر از عدد ۳ می باشد. مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳۴ می باشد. حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ است. شاخص های GFI , AGFI و NFI به ترتیب برابر با ۰/۹۸، ۰/۹۳ و ۰/۹۰ می باشدکه نشان دهنده برازش بسیار بالایی می باشند.

تحلیل‌های فوق‌الذکر در شکل زیر نمایان است.



شکل ۶: کارکردهای مطلوب منابع انسانی هر شبکه



شکل ۷: کارکردهای مطلوب منابع انسانی هر شبکه – مدل سه بعدی

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

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی در این پژوهش طراحی مدل راهبردی یادگیری دوجانبه بر اساس کارکردهای منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی می باشد و از آنجا که مفاهیم اصلی یادگیری دوجانبه گرا یعنی؛ اکتشاف و انتفاع ، دارای ماهیتی متفاوتند. به دنبال بررسی چالش با هم داشتن این دو مفهوم برآمده، مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، جهت برخورداری از دوجانبه گرایی(بهره برداری دوجانبه)، امری حیاتی می‌باشد. این‌که یک سازمان دارای ساختار منابع انسانی دانش محور باشد، به خودی خود نمی‌تواند یک سازمان را به یک سازمان دوجانبه گرا و موفق در هر دو زمینه انتفاع و اکتشاف تبدیل نماید. چرا که اگر سازمان بر روی انتفاع متمرکز گردد، در طولانی مدت سازمان منسوخ می‌شود و به عبارتی در تله موفقیت گرفتار می‌شود، در حالتی نیز که بر روی اکتشاف متمرکز بشود، و از انتفاع چشم پوشی و غفلت شود، سازمان در تله شکست گرفتار می‌شود، چرا که نتوانسته است در زمینه انتفاع فعالیتی داشته باشد. کارکردی منابع انسانی یکسان بهره گرفته نشود و با شناخت صحیح هرکدام از ویژگیهای معماری منابع انسانی سازمان، به استفاده از شیوه های مدیریت خاص هر کدام از دسته‌ها مشاغل مطرح در معماری منابع انسانی سازمان(از نظر: آموزش و توسعه، ارزیابی، حقوق و دستمزد و پاداش) اهمیت خاصی داده بشود. به عبارت بهتر، استفاده از معماری منابع انسانی سازمانی، در صورتی که کارکردهای منابع انسانی مناسب و توصیه شده برای هر دسته از مشاغل رعایت نشود، در عمل کارایی خود را از دست می‌دهد و در عمل شاهد ساختاری می‌باشیم که کارایی لازم را ندارد و بی اثر شده است. برای ویژگی‌های 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 دانش‌محورها) دریافت می‌کنند باید مبتنی بر استفاده و همکاری با پایگاه داده باشد. ارزیابی عملکرد این گونه از مشاغل باید کوتاه‌مدت باشد به دلیل اینکه سنجش عملکرد آن‌ها با سهولت انجام می‌گیرد مبتنی بر فرآیند است که با نظر ادواردسون که معتقد است کارکنان این دسته باید مبتنی بر فرآیند ارزیابی شوند، همراستاست. آموزش و توسعه در این مشاغل متنوع و عمومی (ادواردسون، ۲۰۰۳) و بیشتر متمرکز بر آموزش‌های رایانه‌ای است.

References

1. Argyris, C.; & Schon, D.,(1978). "Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective", Reading, Mass: Addison Wesley.
2. Bjelland, O.M.; & Wood, R.C.,(2008). "Five Ways To Transform A Business", Strategy And Leadership, Vol. 36, No. 3, Pp. 4-14.
3. Burgelman, R.A.,(2002). "Strategy As Vector And The Inertia Of Co-Evolutionary Lock-In", Administrative Science Quarterly, Vol. 47, No. 2, Pp. 325-357.
4. Edvardsson, I.R.,(2003). "Knowledge Management And Creative Hrm", Department Of Human Resource Management, University Of Strathclyde, Occasional Paper 14.
5. Gibson, C.B.; & Birkinshaw, J.,(2004). "The Antecedents, Consequences And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity", Academy Of Management Journal, 47(2), 209–226.
6. Guttel, W.H.; & Konlechner, S.W.,(2007). "Dynamic Capabilities And The Ambidextrous Organization: Empirical Results From Research Intensive Firms", Working Paper, Vienna University Of Economics And Business Administration, Vienna.
7. Guttel, W.H.; & Konlechner, S.W.,(2009). "Continuously Hanging By A Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations", Schmalenbach Business Review, 61, 150-171.
8. Hanneman, R. A.; & Riddle, M.,(2005). "Introduction To Social Network Methods". Riverside: University Of California.
9. Lackner, H.; Güttel, W.H.; Garaus, C.; Konlechner, S.; Müller, B.,(2011). "Different Ambidextrous Learning Architectures And The Role Of Hrm Systems", University Linz(Austria) Institute Of Human Resource & Change Management, Available At: "Http://Www3.Druid.Dk/Wp/20110010.Pdf".
10. Levinthal, D.A.; & March, J. G.,(2003). "The Myopia Of Learning", Strategic Management Journal, 14: 95-112.
11. March, J.G.(1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science, Vol.2, No.1: 71˚ 87.
12. Mcgrath, R.G.,(2001). "Exploratory Learning,

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]

Innovative Capacity, And Managerial Oversight", Academy Of Management Journal, 44(1), 118–131.

13. O'reilly, C.; & Tushman, M.,(2004). "The Ambidextrous Organization", Harvard Business Review, 82(April), 74–82.
14. Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G.; & Tushman, M.L.,(2009). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation And Exploration For Sustained Performance", Organization Science, 20(4), 685–695.
15. Simsek, Z.; Heavey, C.; Veiga, J.F.; & Souder, D.,(2009). "A Typology For Aligning Organizational Ambidexterity›s Conceptualizations, Antecedents, And Outcomes", J. Manag. Stud, 46(5), 864–894.
16. Smith, W.K.; & Tushman, M.L.,(2007). "Senior Teams And Strategic Contradictions: How Top Management Teams Exploit And Explore Simultaneously", Harvard Business School Working Paper. Boston, Ma.
17. Turner, N.; Maylor, H.; Swart, J.,(2014). "Ambidexterity In Projects: An Intellectual Capital Perspective", International Journal Of Project Management, Vol. 33, Iss. 1, 177–188.
18. Tushman, M.L.; & O›reilly, C.A.,(1999). "Building Ambidextrous Organizations", Health Forum Journal, Vol. 42, No. 2, Pp. 20.

[Downloaded from ijnv.ir on 2025-08-30]