

بررسی ارتباط بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش انعطاف پذیری سازمانی

فرهاد خلیلی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۸/۲۶

چکیده

مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی با جذب کارکنانی که تمایل به یادگیری و توسعه دارند و همچنین ایجاد محیطی که یادگیری در آن تشویق شود، می‌تواند یادگیری سازمانی را تقویت کند. وقتی کارکنان از پشتیبانی و فرصت‌های آموزشی کافی برخوردار باشند، تمایل بیشتری به شرکت در فرآیندهای یادگیری سازمانی خواهند داشت که سبب افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی می‌گردد از این رو تحقیق حاضر به دنبال بررسی ارتباط بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش انعطاف‌پذیری سازمانی بوده است که لازم به ذکر است که دوره زمانی این تحقیق، اطلاعات مربوط به سال ۱۴۰۳ و جامعه آماری تحقیق محدود به دانشگاه علوم پزشکی شهرستان سراب بوده و نمونه نهایی شامل ۲۳۴ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد. در این از آزمون نا پارامتری کولموگوروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن متغیرها و همچنین برای برآورد مدل تحقیق و بررسی فرضیه‌ها از معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. یافته‌ها نشان داد بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد و همچنین انعطاف‌پذیری سازمانی سبب تشدید رابطه فوق شده و تأثیر مستقیم بر رابطه فوق دارد.

واژگان کلیدی

مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی، یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

مقدمه

در دنیای امروز که رقابت در کسب و کارها به سرعت در حال افزایش است، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نیازمند توانایی انطباق و یادگیری مستمر هستند. تغییرات سریع تکنولوژیکی، تحول در نیازهای مشتریان و دگرگونی در بازار کار، سازمان‌ها را ملزم می‌کند تا بتوانند به سرعت دانش و مهارت‌های جدید را کسب و به کار گیرند. یکی از مهم‌ترین راهبردهایی که می‌تواند در این راستا به سازمان‌ها کمک کند، تمرکز بر مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی است. جذب و نگهداری کارکنان با مهارت‌های مناسب و انگیزه بالا، اساس یادگیری و توسعه سازمانی به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که قادرند کارکنانی با قابلیت یادگیری مستمر و تمایل به نوآوری را جذب و حفظ کنند، زیرساختی قوی برای یادگیری سازمانی ایجاد می‌کنند. از سوی دیگر، کارکنانی که در یک محیط کاری پایدار و حمایتگر فعالیت می‌کنند، احتمالاً تمایل بیشتری به توسعه و مشارکت در یادگیری سازمانی دارند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌هایی در جذب و حفظ نیروی انسانی مناسب و ایجاد محیطی که یادگیری سازمانی در آن امکان‌پذیر باشد، روبرو هستند. عدم وجود برنامه‌های کارآمد جذب و نگهداری، منجر به از دست دادن نیروهای مستعد و کاهش سطح یادگیری سازمانی می‌شود که این امر نهایتاً بر روی عملکرد و رقابت‌پذیری سازمان تأثیر منفی خواهد گذاشت. بنابراین، این تحقیق به دنبال بررسی ارتباط بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی با تأکید بر نقش انعطاف‌پذیری سازمانی است تا از این طریق، بتواند راهکارهایی برای بهبود فرآیندهای منابع انسانی و ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای تقویت یادگیری سازمانی ارائه دهد.

بیان مسئله تحقیق

در دنیای پرشتاب امروزی که تغییرات محیطی و رقابتی روز به روز بیشتر می‌شود، سازمان‌ها نیازمند قابلیت‌های نوین و یادگیری مداوم هستند تا بتوانند عملکرد خود را ارتقا داده و در بازار رقابت باقی بمانند. یکی از عوامل کلیدی در این میان، مدیریت منابع انسانی است که از طریق سیاست‌ها و فرآیندهای مرتبط با آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان، می‌تواند به شکل قابل توجهی یادگیری سازمانی را تقویت کند. با این حال، تأثیر مدیریت منابع انسانی بر یادگیری سازمانی هنوز به طور کامل درک نشده است و نیاز به بررسی بیشتری دارد (پارک و همکاران^۱، ۲۰۱۸).

باید اشاره کرد که مدیریت منابع انسانی با ارائه برنامه‌های آموزشی متناسب با سطوح مختلف کارکنان می‌تواند رهبران بالقوه را شناسایی و تقویت کند. این امر موجب توسعه توانمندی‌های رهبری در سازمان و آماده‌سازی نیروهای توانمند برای موقعیت‌های کلیدی می‌شود. سازمان‌هایی که به یادگیری اهمیت می‌دهند و بر توسعه منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌توانند مزیت رقابتی پایدارتری نسبت به رقبای خود کسب کنند؛ زیرا یادگیری سازمانی موجب ایجاد قابلیت‌های جدید و بهبود توانایی‌های سازمان در انطباق با تغییرات بازار می‌شود. همچنین یادگیری سازمانی، به‌ویژه یادگیری مبتنی بر تیم‌ها و همکاری، زمینه‌ساز تقویت خلاقیت و نوآوری می‌شود. مدیریت منابع انسانی

¹ Park, S

با تشویق کارکنان به مشارکت در یادگیری جمعی و به اشتراک گذاری دانش، به شکل‌گیری ایده‌های جدید و خلاقیت در سازمان کمک می‌کند (اشراقی و همکاران، ۱۴۰۱).

برای تقویت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها نیازمند نیروی انسانی هستند که نه تنها مهارت‌های تخصصی بالایی داشته باشند، بلکه توانایی یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید را نیز دارا باشند؛ بنابراین، جذب و نگهداری کارکنانی با توانایی‌ها و انگیزه‌های لازم برای یادگیری، به یکی از اولویت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. همچنین، سیاست‌ها و فرآیندهای نگهداری نیروی انسانی مانند ایجاد فرصت‌های ارتقای شغلی، آموزش‌های مداوم و حمایت از توسعه فردی، در تشویق کارکنان به یادگیری و مشارکت در بهبود سازمانی نقشی اساسی ایفا می‌کنند (تام و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

از طرفی، انعطاف‌پذیری سازمانی محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان در آن احساس راحتی کرده و برای ارائه ایده‌های خلاقانه تشویق شوند. در چنین فضایی، مدیریت منابع انسانی می‌تواند برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای را با محوریت نوآوری اجرا کند. این شرایط باعث می‌شود که کارکنان بتوانند در فضای یادگیرنده‌ای قرار گیرند و با انگیزه بیشتری به یادگیری و اشتراک دانش بپردازند. سازمان‌های انعطاف‌پذیر معمولاً بر تعامل و اعتماد بیشتر بین کارکنان تأکید دارند. مدیریت منابع انسانی در چنین فضایی می‌تواند اقدامات خود را باهدف بهبود همکاری و مشارکت بین اعضای سازمان تنظیم کند. این امر موجب می‌شود کارکنان به راحتی به یادگیری از یکدیگر و تبادل دانش بپردازند و در نتیجه یادگیری سازمانی ارتقا یابد. (یزدان پناه و همکاران، ۱۴۰۱)

در این راستا، پرسش اصلی مطرح می‌شود: «آیا و چگونه سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی از جمله جذب و نگهداری منابع انسانی می‌توانند بر میزان و کیفیت یادگیری در سازمان تأثیر بگذارند؟ و همچنین آیا انعطاف‌پذیری سازمانی رابطه بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی تحت تأثیر می‌گذارد؟» بررسی این رابطه می‌تواند به مدیران کمک کند تا برنامه‌ها و استراتژی‌های مؤثرتری برای توسعه و بهبود یادگیری در سازمان پیاده کنند و به مزیت رقابتی دست یابند.

– مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی با تأمین نیازهای اولیه کارکنان و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه، می‌تواند انگیزه‌های آن‌ها برای یادگیری و مشارکت در یادگیری سازمانی را تقویت کند. کارکنانی که از لحاظ امنیت شغلی، اجتماعی و احترام ارضا شده‌اند، تمایل بیشتری به یادگیری و پیشرفت خواهند داشت. بر اساس نظریه سرمایه انسانی، منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان شناخته می‌شوند. دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند، می‌تواند به سازمان در افزایش بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی کمک کند. این نظریه به تأثیر آموزش، توسعه و حفظ کارکنان باکیفیت به عنوان یکی از عوامل کلیدی رشد سازمانی اشاره دارد و همچنین هرم

² Tam, S

نیازهای مزو نشان می‌دهد که افراد به دنبال رفع نیازهای خود در سطوح مختلف (فیزیولوژیکی، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی) هستند. نیاز به یادگیری و رشد در سطح بالای این هرم قرار دارد و پس از تأمین نیازهای ابتدایی، کارکنان تمایل به توسعه فردی و یادگیری دارند. مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی با تأمین نیازهای اولیه کارکنان و ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه، می‌تواند انگیزه‌های آن‌ها برای یادگیری و مشارکت در یادگیری سازمانی را تقویت کند. کارکنانی که از لحاظ امنیت شغلی، اجتماعی و احترام ارضا شده‌اند، تمایل بیشتری به یادگیری و پیشرفت خواهند داشت. انعطاف‌پذیری سازمانی، محیطی ایجاد می‌کند که کارکنان احساس رضایت و امنیت بیشتری دارند. در چنین فضایی، سیاست‌های منابع انسانی در زمینه توانمندسازی و آموزش کارکنان با استقبال بیشتری مواجه می‌شود و کارکنان انگیزه بالاتری برای یادگیری دارند. این امر به تقویت یادگیری سازمانی منجر می‌شود.

در ادامه به چندی پیشینه تجربی پیرامون موضوع جهت شفاف‌سازی بیشتر اقدام می‌گردد:

جدیدی (۱۴۰۳) در تحقیقی به نقش مهارت‌های ارتباطی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش پرداخت. روش پژوهش همبستگی با هدف پیش‌بینی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه دبیران متوسطه آموزش و پرورش بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۱۲۴ نفر از دبیران به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند و به پرسشنامه‌های مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، پرسشنامه سنجش یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) و پرسشنامه قابلیت‌های ارتباطی بارتون (۱۹۹۰) پاسخ دادند. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون و همبستگی کانونی با نرم افزار Spss 23 استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین مهارت‌های ارتباطی با یادگیری سازمانی و ابعاد آن و همچنین با مدیریت دانش و ابعاد آن در بین دبیران متوسطه رابطه معناداری وجود دارد. علاوه بر این نتایج حاکی از آن بود که مهارت‌های ارتباطی پیش‌بینی‌کننده مثبت یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است. مهارت‌های ارتباطی شهودی و مهارت‌های ارتباطی بازخورد پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنی‌دار یادگیری سازمانی بودند اما مهارت‌های ارتباطی کلامی پیش‌بینی‌کننده معنی‌دار یادگیری سازمانی و مدیریت دانش نبود. می‌توان نتیجه گرفت که رشد مهارت‌های ارتباطی دبیران متوسطه می‌تواند در افزایش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش موجب ارتقاء توانمندی دبیران متوسطه در آموزش و پرورش و ارتقاء ورزش در افزایش یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌شود. اسماعیل زاده و رحیمی (۱۴۰۳) در تحقیقی به بررسی رابطه بین سرمایه فکری و یادگیری سازمانی با اینرسی سازمانی پرداختند. نوع پژوهش، توصیفی-همبستگی و جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه کاشان به تعداد ۶۲۳ نفر بود که از طریق جدول مورگان ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش، سه پرسشنامه اینرسی سازمانی، سرمایه فکری و یادگیری سازمانی بود. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برای اینرسی سازمانی ۰/۷۵، سرمایه فکری ۰/۸۷ و یادگیری سازمانی ۰/۹۰ برآورد شد. نتایج نشان داد میانگین متغیرهای سرمایه فکری و یادگیری سازمانی، بالاتر از نمره ملاک و میانگین اینرسی سازمانی، پایین‌تر از نمره ملاک است. ضرایب مسیر نشان داد سرمایه فکری و یادگیری سازمانی (Beta ۰/۶۱) با اینرسی سازمانی، رابطه منفی و معنادار دارد. در سازمان‌های کنونی با توجه به پیچیدگی‌های مربوط به فناوری و

فضای رقابتی، حفظ حالت ایستایی و جلوگیری از تغییر، ناکارآمد است. به منظور رفع و کاهش ناکارآمدی، مدیران می‌توانند از سرمایه‌های فکری موجود در سازمان استفاده بهینه کنند، فرایند یادگیری سازمانی و تسهیم دانش را تقویت کنند که این موارد می‌تواند آمادگی هرگونه تغییر سازمانی را در سازمان ایجاد کند. عدم تغییر و ایجاد مقاومت در برابر تحولات مهم و حیات‌بخش خطری جدی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا رکود یا اینرسی سازمانی بر توانایی و توانایی سازمان در ابراز خلاقیت و نوآوری، یادگیری و حل مشکلات تأثیر می‌گذارد. افکانه و سبزی (۱۴۰۲) در تحقیقی به پیش‌بینی عملکرد سازمانی بر اساس ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی پرداختند. تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مشتمل بر ۶،۰۰۰ نفر از پرستاران دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی است که با استفاده از جدول برآورد حجم نمونه مورگان، ۳۶۱ نفر به صورت نمونه-گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت دانش لاوسون، پرسشنامه‌های استاندارد یادگیری سازمانی نیفه و پرسشنامه‌های استاندارد عملکرد سازمانی استاندارد هرسی و گلداسمیت استفاده شد. برای سنجش مدیریت دانش با ۲۴ سوال و شامل ۶ مؤلفه که شامل دانش آفرینی، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و به‌کارگیری دانش بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با سوالاتی مانند (سازمان در برابر ایده‌های سازنده پاسخ مناسب داده و اسنادی برای مکتوب‌سازی دانش کارکنان در اختیار آنان قرار می‌دهد). به سنجش مدیریت دانش می‌پردازد. برای سنجش یادگیری سازمانی با ۳۳ سوال هفت گزینه‌ای استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۷ مؤلفه چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه- شایستگی-های کارکنان است و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده تا نظر خود را در مورد هر گویه روی یک مقیاس هفت درجه‌ای مشخص کنند. برای سنجش عملکرد سازمانی با ۴۲ سوال پنج گزینه‌ای و شامل ابعاد عملکرد سازمانی است، استفاده شده است و هفت مؤلفه توانایی، وضوح، کمک، مشوق، ارزیابی، اعتبار و محیط را مورد سنجش قرار می‌دهد یافته‌ها نشان داد که در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی همبستگی وجود دارد. به عبارتی دیگر انجام یک مطالعه تجربی برای بررسی تأثیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی توصیه می‌شود. تجاهجادی و همکاران^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی دریافتند سرمایه فکری تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد و نوآوری باز، رابطه سرمایه فکری و عملکرد سازمانی را واسطه می‌کند و اینرسی سازمانی رابطه سرمایه فکری و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند و مدیران با توجه به اطلاعات دریافتی باید سرمایه فکری، نوآوری باز و اینرسی سازمانی را به‌درستی مدیریت کنند. موکارو و همکاران^۴ (۲۰۲۳) به بررسی ارتباط بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی در میان بخشهای تجاری ترکیه پرداختند و نشان دادند که استفاده از سرمایه‌های فکری در سازمانها باعث کاهش هزینهها و افزایش سودآوری شده است. جیانگ^۵ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر نوآوری مدیریت، اینرسی

³ Tjahjadi, B

⁴ Mukaro, C

⁵ Jiang, S

سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی به این نتیجه رسید که نوآوری مدیریت و اینرسی سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر میگذارد و یادگیری سازمانی نقش میانجی دارد.

- فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- انعطاف‌پذیری سازمانی بر رابطه بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

- روش تحقیق

این تحقیق، از بعد هدف از نوع تحقیقات کاربردی، از بعد ماهیت تحقیق از نوع تحقیقات مروری، از بعد نوع استدلال از نوع قیاسی و استقرایی، از بعد طول مدت‌زمان انجام تحقیق از نوع تحقیقات ترکیبی از نوع ماهیت داده‌ها از نوع تحقیقات کمی و کیفی، از لحاظ روش شناخت تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی، از نوع روش همبستگی و پس رویدادی می‌باشد.

از آنجا که تحقیق حاضر از نوع تحقیقات موردی می‌باشد لذا جامعه آماری تحقیق حاضر مربوط به یک سازمان یا شرکت و یا محدود خاصی از صنف و اتحادیه خاص بوده و در نهایت جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شهرستان سراب می‌باشد، همچنین بازه زمانی مدنظر در این تحقیق اطلاعات مربوط به عملکرد سال ۱۴۰۳ می‌باشد. نمونه‌گیری به روش غیر تصادفی سهمیه‌ای بوده و برای تعیین حجم نمونه از مدل کوکران استفاده خواهیم کرد که مدل مربوطه به شرح زیر می‌باشد.

$$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

n: حجم نمونه

N: حجم جمعیت آماری

Z: در صد خطای معیار ضریب اطمینان قابل قبول

p: نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین (مثلاً جمعیت مردان $q = 1 - p$): نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

d: درجه اطمینان یا دقت احتمالی مطلوب طبق فرمول بالا اگر بخواهیم حجم نمونه را با شکاف جمعیتی ۰/۵ یعنی نیمی از جمعیت حائز صفتی معین باشند. نیمی دیگر فاقد آن هستند. معمولاً p و q را ۰/۵ در نظر می‌گیریم. مقدار Z معمولاً ۱,۹۶ است. d می‌تواند ۰,۰۱ یا ۰,۰۵ باشد.

در نهایت انتظار می‌رود با تخمین حجم نمونه آماری تقریبی ۱۰۰۰ نفر، حجم نمونه نهایی قابل پذیرش جهت بررسی فرضیه‌ها مشتمل بر ۲۳۴ نفر (پاسخ دهنده نهایی به پرسش نامه) انتخاب خواهد شد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مقدماتی و تدوین چارچوب نظری و پیشینه پژوهش به صورت کتابخانه‌ای و با استفاده از مقالات و مطالب موجود در سایت‌های اینترنتی و کتابخانه‌های دانشگاه‌ها و اسناد و مدارک مربوطه عمل شده است و برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز برای آزمون فرضیات پژوهش، به شیوه استقرایی شده است که در آن داده‌های موردنیاز از طریق توزیع پرسشنامه جمع‌آوری شد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق حاضر از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. لازم به ذکر است که متغیرهای این تحقیق با استفاده از پرسشنامه به ترتیب برای یادگیری سازمانی متغیر وابسته (K) از پرسشنامه یادگیری سازمانی توسط گومز و همکاران در سال ۲۰۰۵، متغیر مستقل مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی (M) از پرسشنامه حفظ منابع انسانی توسط لانگو و مورا (۲۰۱۱) و همچنین برای متغیر تعدیلی (واسطه‌ای) انعطاف‌پذیری سازمانی (Z) از پرسشنامه استاندارد انعطاف‌پذیری سازمانی جان و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شده و نهایتاً با نرم‌افزار Excel محاسبه و طبقه‌بندی شده و سپس از مدل یابی معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه استفاده شده است. این روش یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی^۶ است؛ که به تحقیقگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به صورت هم‌زمان مورد آزمون قرار دهند. همچنین شایان ذکر است که جهت تجزیه تحلیل در این تحقیق از نرم‌افزار Lisrel استفاده خواهد شد. همچنین پایانی پرسشنامه یا قابلیت اعتماد آن با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه شد. معمولاً دامنه ضریب اعتماد آلفای کرونباخ از صفر (۰) به معنای عدم پایداری تا مثبت یک (+۱) به معنای پایانی کامل قرار می‌گیرد و هر چه مقدار به دست آمده به عدد مثبت یک نزدیک‌تر باشد قابلیت اعتماد پرسشنامه بیشتر می‌شود. در مدل معادله‌های ساختاری میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر معناداری روابط این مدل برازش یافته آزمون شد. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل، GFI، AGFI، RMSEA است

یافته‌های تحقیق

توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

در این بخش به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی تحقیق پرداخته می‌شود:

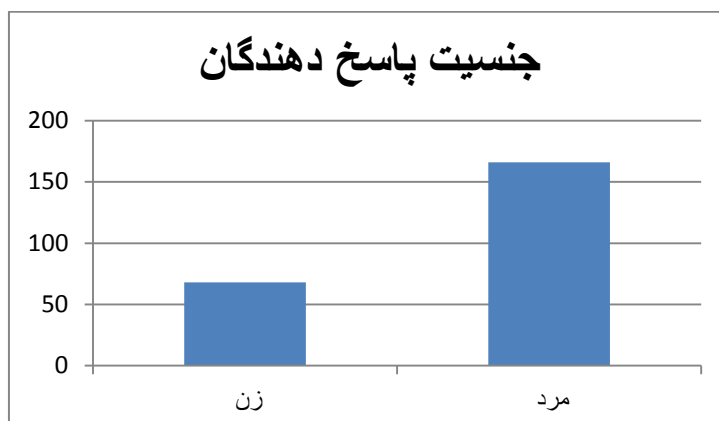
۱. توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان

با توجه به جدول و نمودار ۱ مشاهده می‌شود که ۷۱ درصد (۱۶۶ نفر) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۶۸ نفر (۲۹ درصد) درصد نیز زن می‌باشند.

^۶ General linear model

جدول ۱- توصیف جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۶۶	٪۷۱
زن	۶۸	٪۲۹
مجموع	۲۳۴	۱۰۰



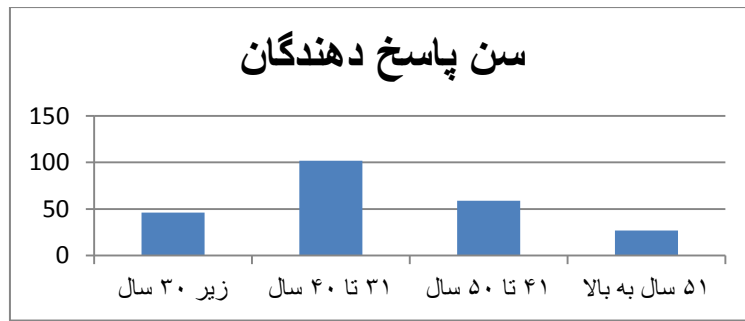
نمودار ۱- نمودار جنسیت پاسخ‌دهندگان

۲. توصیف سن پاسخ‌دهندگان

مطابق جدول و نمودار ۲ مشاهده می‌شود که سن ۱۹ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر ۳۰ سال، ۴۴ درصد بین ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۶ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۱۱ درصد ۵۱ سال به بالا بوده‌اند.

جدول ۲- توصیف سن پاسخ‌دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی
زیر ۳۰ سال	۴۶	٪۱۹
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۰۲	٪۴۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۵۹	٪۲۶
۵۱ سال به بالا	۲۷	٪۱۱
مجموع	۲۳۴	۱۰۰



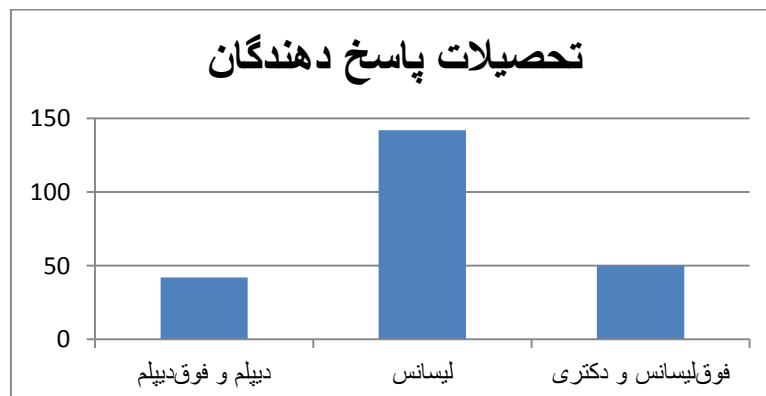
نمودار ۲- نمودار سن پاسخ دهندگان

۳. توصیف تحصیلات پاسخ دهندگان

با توجه به جدول و نمودار ۳ مشاهده می‌شود که میزان تحصیلات ۱۸ درصد از پاسخ دهندگان فوق‌دیپلم، ۶۰ درصد لیسانس و ۲۲ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر می‌باشد.

جدول ۳- توصیف تحصیلات پاسخ دهندگان

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و فوق‌دیپلم	۴۲	٪۱۸
لیسانس	۱۴۲	٪۶۰
فوق‌لیسانس و دکتری	۵۰	٪۲۲
مجموع	۲۳۴	۱۰۰



نمودار ۳- نمودار تحصیلات پاسخ دهندگان

آزمون پایایی پرسشنامه

برای سنجش پایایی پرسشنامه تحقیق از آزمون آلفای کرونباخ استفاده می‌کنیم، برای به دست آوردن ضریب آلفای کرونباخ ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه تهیه و در بین جامعه آماری توزیع گردید. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اسپس پی اس اس، ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه‌ها و هر یک از ابعاد آن را محاسبه می‌کنیم چنانچه ضریب آلفای کرونباخ هر پرسشنامه بیشتر از ۰,۷ باشد نشان‌دهنده قابل قبول بودن پایایی پرسشنامه می‌باشد. خلاصه ضرایب

آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها در جدول زیر آمده است. با توجه به ضرایب به دست آمده برای پرسشنامه‌ها (بزرگ‌تر از ۰,۷ می‌باشند) می‌توان گفت که پرسشنامه‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۴- آزمون پایایی (آلفای کرونباخ)

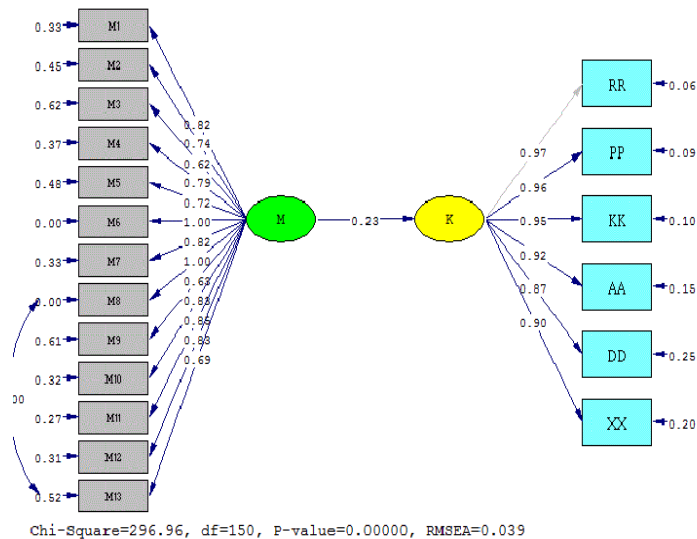
پرسشنامه	مقدار ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	۰,۸۵
مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی	۰,۸۸
انعطاف پذیری سازمانی	۰,۷۴

آزمون فرضیه‌های پژوهش

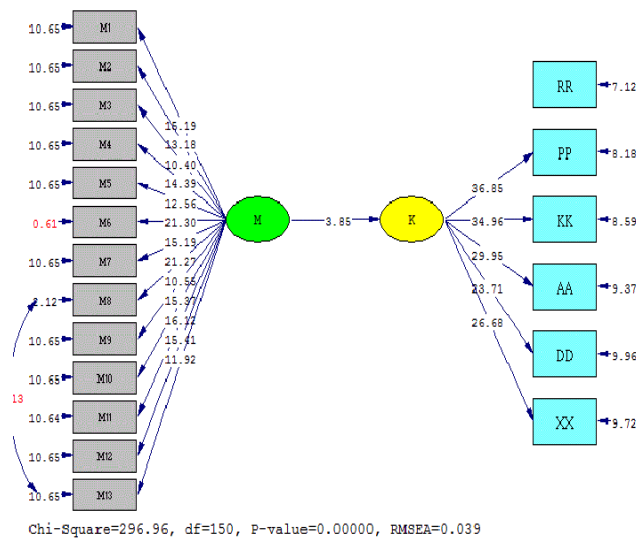
پس از انجام تحلیل عامل تأییدی و شناخت متغیرهای مکنون، در این قسمت با انجام تحلیل‌های مناسب به آزمون فرضیات تحقیق خواهیم پرداخت. برای آزمون فرضیات از مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار آماری LISREL استفاده شده است.

- فرضیه اصلی: بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همانطور که در مدل ۱ ملاحظه می‌شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد درونزا با ۱۳ آیت‌م مشاهده پذیر و متغیر نهفته وابسته یک مورد درونزا با ۶ متغیر مکنون برونزا می‌باشد. شاخص‌های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده‌های تحقیق است. مقدار χ^2 دو (۲۹۶/۹۶) با درجه آزادی (df=۱۵۰) حاکی از معنی‌داری مدل است. معیارهای RMSEA، GFI، AGFI، NFI، IFI به ترتیب ۰/۰۳۹، ۰/۹۱، ۰/۸۸، ۰/۹۳ و ۰/۹۱ می‌باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده‌هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت‌های T مربوط به آنها نشان داد که اثر مستقیم مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی بر یادگیری سازمانی معنی‌دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی‌دار است. بررسی نتایج حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان می‌دهد که مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی (۷۱) ۰/۲۳ درصد توانسته است به صورت مستقیم بر روی یادگیری سازمانی تأثیر بگذارد.



مدل ۱: مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده‌ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



مدل ۲: مدل نهایی پس از برازش مدل نظری با داده‌ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری)

مدل ۱ مدل ساختاری پژوهش را در حالت تخمین استاندارد برای آزمون فرضیه نشان می‌دهد. در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم افزار نشان دهنده مناسب بودن مدل ساختاری (مفهومی) برازش یافته برای آزمون این فرضیه است (نسبت خی دو به درجه آزادی زیر ۲ می‌باشد بنابراین میزان خی دو مقدار پایین و مناسبی است. میزان $RMSEA=0.039$, $GFI=0.91$, $AGFI=0.88$ نیز نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است)؛ به عبارت دیگر داده‌های مشاهده شده تا میزان زیادی منطبق بر مدل مفهومی پژوهش است.

Chi-square=296.96, df= 150, P-value= 0.00000, RMSEA= 0.039

Goodness of fit Index (GFI)=0.91

Adjusted Goodness of fit Index (AGFI)=0.88

همانطور که در مدل ۱ مشاهده می‌شود مقدار تأثیر مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی بر یادگیری سازمانی ۰/۲۳ است.

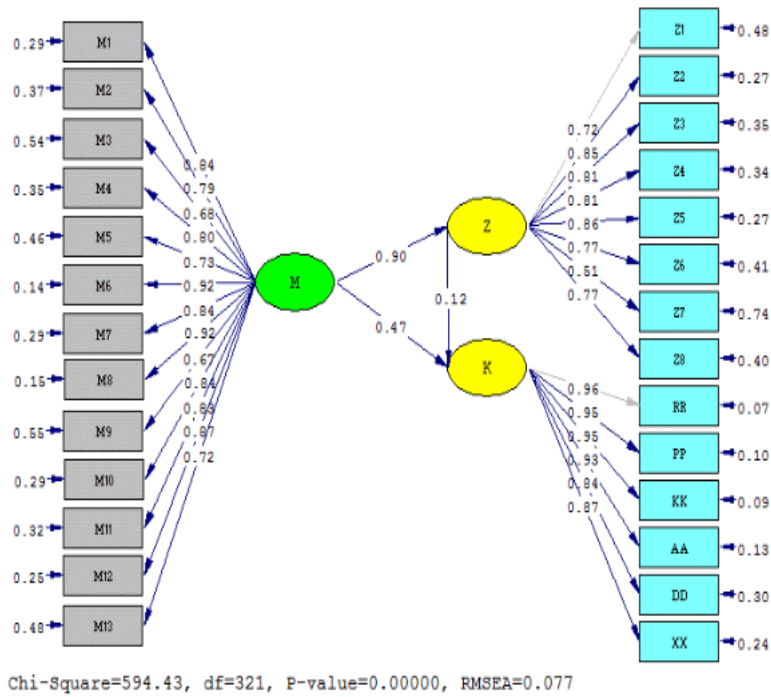
فرضیه دوم: مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی بر یادگیری سازمانی با تأکید بر انعطاف پذیری سازمانی تأثیر دارد. همانطور که در نمودار ۱۵ ملاحظه می شود تعداد متغیرهای نهفته مستقل یک مورد تعداد متغیر میانجی یک مورد و تعداد متغیر نهفته وابسته یک مورد می باشد. شاخص های نیکویی برازش کلی مدل حاکی از برازش خوب مدل با داده های تحقیق است. مقدار χ^2 دو (۵۹۴/۴۳) با درجه آزادی (df=۳۲۱) حاکی از معنی داری مدل است. معیارهای IFI، NFI، AGFI، GFI، RMSEA به ترتیب ۰/۰۷۷، ۰/۹۲، ۰/۹۱، ۰/۹۵ و ۰/۹۶ می باشد که همگی حاکی از برازش مطلوب مدل با داده هاست.

بررسی ضرایب مسیر و مقادیر استاندارد شده آنها و همچنین کمیت های T مربوط به آنها نشان داد که اثر مستقیم مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی بر یادگیری سازمانی معنی دار است و اثر میانجی انعطاف پذیری سازمانی معنی دار است. لازم به ذکر است که کمیت T برابر ۱/۹۶ و بالاتر معنی دار است. ضرایب مسیر استاندارد شده و کمیت های T مربوط به آنها در جدول ۵ ارائه شده است.

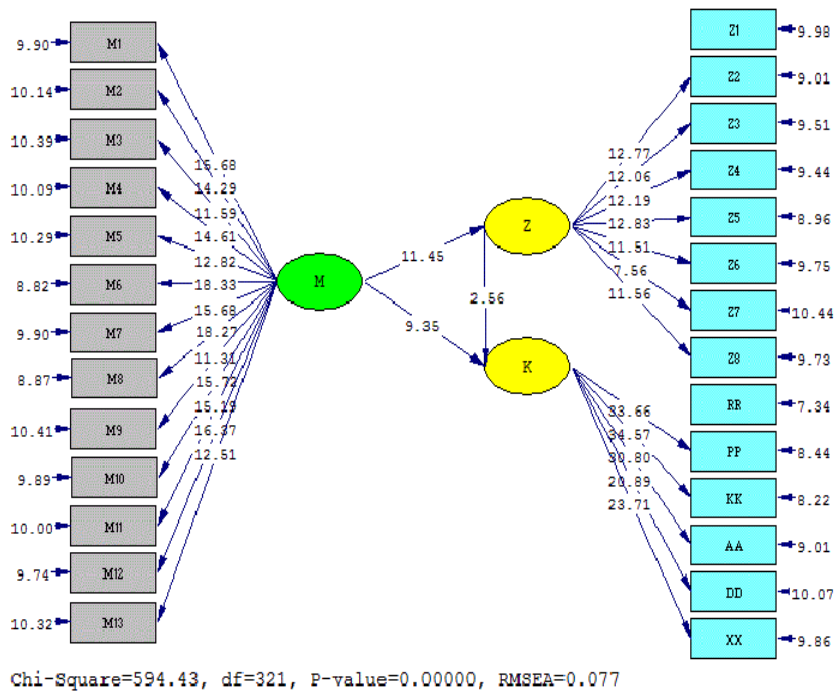
جدول ۵- برآوردها و مشخصات کلی مدل

متغیرهای پژوهش	کمیت T	برآورد استاندارد	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی - یادگیری سازمانی	۹/۳۵	۰/۴۷	۰/۴۷	
مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی - انعطاف پذیری سازمانی	۱۱/۴۵	۰/۹۰	۰/۹۰	
انعطاف پذیری سازمانی - یادگیری سازمانی	۲/۵۶	۰/۱۲	۰/۱۲	
مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی - یادگیری سازمانی - انعطاف پذیری سازمانی		۰/۱۰۸		۰/۱۰۸

بررسی نتایج جدول حاکی از آن است که ضرایب گاما نشان می دهد که مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی ۰/۴۷ درصد توانسته است به صورت مستقیم بر روی یادگیری سازمانی تأثیر بگذارد و همچنین متغیرهای نهفته میانجی انعطاف پذیری سازمانی ۰/۱۲ به صورت مستقیم بر روی یادگیری سازمانی تأثیر دارند ($P < ۰/۰۵$). مسیرهای غیرمستقیم نیز نشان داد که مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی با میانجی انعطاف پذیری سازمانی (۰/۱۰۸) توانسته است بر روی یادگیری سازمانی تأثیر بگذارد و در سطح ۰/۰۵ معنی دار است.



مدل ۳- مدل نهایی پس از برآزش مدل نظری با داده‌ها به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده (مدل ساختاری)



مدل ۴- مدل نهایی پس از برآزش مدل نظری با داده‌ها به همراه ضرایب معناداری (مدل ساختاری)

-نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این تحقیق ارتباط تنگاتنگی بین فرآیندهای جذب و نگهداری منابع انسانی با یادگیری سازمانی شناسایی شده است. این رابطه بیان می‌کند که هرچه سازمان‌ها در جذب و نگهداری نیروی انسانی مناسب و یادگیرنده عملکرد بهتری داشته باشند، توانایی آن‌ها در توسعه دانش، نوآوری و انطباق با تغییرات محیطی نیز به‌طور قابل توجهی افزایش می‌یابد.

*تأثیر بر توسعه یادگیری سازمانی: جذب افرادی که تمایل و قابلیت یادگیری و تطبیق با شرایط جدید را دارند، موجب می‌شود که سازمان‌ها به‌سرعت و به‌صورت پیوسته دانش جدید را کسب و در فعالیت‌های خود پیاده‌سازی کنند. این افراد عموماً به اشتراک‌گذاری دانش، همکاری و توسعه خود علاقه‌مند هستند که به توسعه یادگیری سازمانی کمک می‌کند.

*انتخاب کارکنانی با توانایی حل مسئله و خلاقیت: افراد با مهارت‌های یادگیری بالا و تفکر خلاق می‌توانند در فرآیندهای یادگیری سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند و با ارائه ایده‌های نوآورانه، به بهبود فرآیندها و توسعه سازمان کمک کنند.

*افزایش انگیزه و حفظ کارکنان ارزشمند: ارائه برنامه‌های توسعه و یادگیری، فرصت‌های ارتقای شغلی و حمایت از آموزش، باعث می‌شود کارکنان احساس ارزشمندی کرده و انگیزه بیشتری برای ادامه فعالیت در سازمان داشته باشند. این امر نه تنها به نگهداری کارکنان کمک می‌کند بلکه باعث می‌شود افراد با انگیزه در فرآیند یادگیری سازمانی فعال‌تر شوند.

با توجه به نتایج و دست‌آوردهای تحقیق حاضر می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را متصور شد:

الف) طبق فرضیه نتایج حاصل از فرضیه اول برای بهبود رابطه بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و خدمات پس از فروش، در زیر پیشنهادات کاربردی برای مدیران و فعالان ارائه شده است:

تدوین شاخص‌های شایستگی یادگیری: سازمان‌ها باید در معیارهای استخدامی خود، شایستگی‌هایی مانند تمایل به یادگیری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی حل مسئله را قرار دهند تا افرادی با قابلیت یادگیری سازمانی به جمع کارکنان اضافه شوند.

استفاده از ارزیابی‌های روان‌شناختی و مهارتی: در فرآیندهای استخدامی، آزمون‌ها و مصاحبه‌هایی که توانایی‌های یادگیری و حل مسئله را ارزیابی می‌کنند، می‌توانند به شناسایی افرادی با پتانسیل بالا در یادگیری سازمانی کمک کنند. فرصت‌های ارتقای شغلی و توسعه مسیرهای حرفه‌ای: طراحی مسیرهای شغلی که به کارکنان امکان رشد و ارتقای شغلی بدهد، باعث می‌شود کارکنان احساس رضایت و انگیزه بیشتری برای یادگیری و توسعه داشته باشند.

ب) طبق نتیجه فرضیه دوم انعطاف‌پذیری سازمانی بر رابطه بین مدیریت جذب و نگهداری منابع انسانی و یادگیری سازمانی تأثیر دارد، می‌توان پیشنهادات کاربردی زیر را ارائه کرد:

مستندسازی فرآیندها و تجربیات: مستندسازی تجربیات و نتایج پروژه‌ها و فرآیندها، به سازمان کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته بهره‌بردار و در شرایط مشابه، تصمیمات مؤثرتری بگیرد.

تسهیل تغییرات ساختاری در صورت نیاز: سازمان باید به گونه‌ای طراحی شود که در صورت تغییرات محیطی، بتواند سریعاً ساختار خود را بهینه‌سازی کند. ساختارهای پویا و غیردستوری باعث افزایش انعطاف‌پذیری سازمان و آمادگی برای تغییرات می‌شوند.

سیستم مدیریت دانش سازمانی: پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش که در آن اطلاعات، تجربیات و درس‌آموخته‌های سازمان ذخیره و به راحتی در دسترس کارکنان باشد، می‌تواند به یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری کمک کند.

هر تحقیق و پژوهشی دارای یک سری محدودیت‌ها و چالش‌هایی می‌باشد که عمده این محدودیت‌های پیش روی این تحقیق را می‌توان به شرح زیر مطرح کرد:

۱- محدوده‌ی زمانی تحقیق، اطلاعات مربوط به عملکرد سال ۱۴۰۳ می‌باشد لذا در تعمیم دادن نتایج به دوره‌های زمانی دیگر باید دقت لازم را به عمل آورد.

۲- قلمرو مکانی این تحقیق محدود به دانشگاه علوم پزشکی شهرستان سراب می‌باشد. لذا در استفاده از نتایج تحقیق برای سایر شهرها و استان‌ها و همچنین صنایع دیگر باید دقت لازم را به عمل آورد.

۳- در نهایت مهم‌ترین محدودیت تحقیق حاضر را می‌توان عدم همکاری بعضی به دلایل شخصی و دلایل محافظه‌کارانه دانست که سبب کاهش حجم نمونه نهایی جامعه آماری تحقیق شد.

سپاس و تشکر:

در نهایت از تمامی همکاران و دوستانی که مرا در گردآوری و تهیه این مقاله یاری رساندند به جهت حمایت‌ها و زحمات بی دریغ‌شان سپاسگزار می‌کنم.

منابع و مأخذ

- اسماعیل زاده قمصری، زهرا و رحیمی، حمید. (۱۴۰۳). رابطه بین سرمایه فکری و یادگیری سازمانی با اینرسی سازمانی: مطالعه موردی کارکنان دانشگاه کاشان. نشریه مطالعات دانش پژوهی، ۳(۲)، ۱۱۹-۱۳۴.

- اشراقی، محمدعلی، حمیدیان پور، فخریه، & رجب پور، ابراهیم. (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه بانک‌های دولتی و خصوصی شهر فسا). فصلنامه علمی کارافن،

- افکنانه صغری، سبزی زامله فاطمه. پیش‌بینی عملکرد سازمانی بر اساس ابعاد مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در پرسنل پرستاری دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در سال ۱۴۰۲. پژوهش در پزشکی. ۱۴۰۳؛ ۴۸(۲): ۵۰-۵۹.

- جدیدی محمدآبادی، اکبر. (۱۴۰۳). نقش مهارت‌های ارتباطی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دبیران متوسطه. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.

- یزدان پناه، سوسن، شفیعی نیک آبادی، محسن. (۱۴۰۱). تأثیر قابلیت های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با تأکید بر نقش انعطاف پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۰۶)، ۱۵۵-۱۹۰.
- Jiang, S. G. (2023). The Impact of Management Innovation, Organizational Inertia, and Organizational Learning on Organizational Performance: A Case Study of the Manufacturing Industry in the Yangtze River Delta Region of China. *International Journal of Science and Business*, 23(1), 91-105.
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 22(6), 1408-1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle: The differential aspects of an integrated relationship in SMEs. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2-20. DOI:10.1108/EJTD-07-2015-0052
- Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The influence of intellectual capital on organizational performance. *Future Business Journal*, 9(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00208-1>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Sutarsa, A.A.P. & Jermias, J. (2024). Effect of intellectual capital on organizational performance in the Indonesian SOEs and subsidiaries: roles of open innovation and organizational inertia. *Intellectual Capital*, 25 (2/3), 423-447. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2023-0140>

Investigating the relationship between Management of recruitment and retention of human resources and organizational learning, emphasizing the role of organizational flexibility

Abstract

Human resource recruitment and retention management can enhance organizational learning by attracting employees who are willing to learn and develop, as well as creating an environment where learning is encouraged. When employees have sufficient support and training opportunities, they will be more willing to participate in organizational learning processes, which increases organizational flexibility, therefore, the present research seeks to investigate the relationship between human resource recruitment and retention management and organizational learning, emphasizing the role The flexibility of the organization has been that it should be mentioned that the time period of this research, the information related to the year 1403 and the statistical population of the research is limited to Sarab University of Medical Sciences and the final sample includes 234 employees of the University of Medical Sciences. In this, the non-parametric Kolmogorov-Smirnov test was used for the normality of the variables and also to estimate the research model and check the hypotheses from the structural equations using Lisrel software. The findings showed that there is a direct relationship between the management of recruitment and retention of human resources and organizational learning, and organizational flexibility causes the above relationship to intensify and has a direct effect on the above relationship.

Keywords

Management of recruitment and retention of human resources, organizational learning, organizational flexibility
