

## اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی

### و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی

نازنین تیموری\*، حسن رنگریز\*\*، بیژن عبدالهی\*\*\*، حسن رضا زین آبادی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۳/۲۵

#### چکیده

نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آنها تأکید می‌شود و امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است. پژوهش حاضر با شناسایی عوامل اثرگذار بر الگوی جذب منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی از طریق تحلیل محتوا و مصاحبه با پند خبرگان و طبقه‌بندی آن در ۸ بُعد اصلی شامل عوامل محیطی مؤثر بر تعیین راهبردها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های شغلی صنعت، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی، اقدامات تأمین نیروی انسانی و پیامدهای داخلی و خارجی، به اولویت‌بندی این عوامل توسط مسئولین و مدیران منابع انسانی شرکت‌های هولدینگ خلیج فارس از روش تاپسیس فازی می‌پردازد. نتایج اولویت‌بندی نشان داد که تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه‌گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاده‌سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت‌محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هریک از ابعاد مؤثر بر الگو، دارای بالاترین اولویت بوده است.

**کلیدواژه‌ها:** جذب و تأمین نیروی انسانی؛ شایستگی؛ تاپسیس فازی

Teimouri.mba@v@yahoo.com

\* نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی

\*\* دانشیار گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار دانشگاه خوارزمی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

## مقدمه

سازمان فقط هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد (عباس‌پور، ۱۳۹۳: ۹۹). در سال‌های اخیر تأثیر راهبردی و بالقوه فرایند جذب و تأمین افراد به نحو فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا سرمایه انسانی به‌مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است (پراهالد و هممل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). چنانچه سازمانی از مزیت رقابتی جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت برخوردار باشد و از استاندارد مشخصی تبعیت نماید، تلاش می‌کند علاوه بر مطالعه ماهیت و ویژگی‌های مورد نیاز هر شغل به گردآوری و گزارش اطلاعات کافی در مورد آنها بپردازد و به رفع نارسائی‌ها و کاستی‌هایی که در کیفیت زندگی کاری کارکنان به وجود می‌آید، توجه کند. همچنین این رویکرد، برنامه‌ریزی دقیق و عمیقی درباره نحوه ورود و خروج منابع انسانی ارائه می‌دهد و از طریق فرایند کارمندیابی، شرایط لازم برای ایجاد بهبود در نحوه ورود کارجویان بالقوه را مهیا ساخته و تدابیر لازم برای انتخاب بهترین کارکنان را با تفکر و بینش راهبردی فراهم می‌سازد (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۷۷). سازمان‌ها معمولاً مشکل زیادی در استخدام و نگهداری کارکنان خود دارند. افزایش رقابت جهانی و ادغام شرکت‌ها به این معناست که سازمان‌ها نمی‌توانند یک نظام انتخاب ضعیف برای کارمندان داشته باشند، زیرا یک سازمان موفق باید افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و افراد را مناسب اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. به عبارت دیگر، تعیین عوامل انتخاب، باید با در نظر گرفتن جهت راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد (گلک و کاهیا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۴۴). براساس برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری، مدیریت سرمایه انسانی با چالش‌هایی روبه‌روست که انجام این طرح می‌تواند در حل مسائل زیر در سازمان‌های امروزی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد:

۱. Prahalad & Hamel

۲. Golec & Kahya

۱. نامناسب بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای دولت؛
۲. استخدام حدود نیم میلیون از کارکنان شرکت‌های بخش خصوصی بدون رعایت شرایط احراز مشاغل، شایستگی و مغایر با سیاست‌های ابلاغی؛
۳. نامناسب بودن روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط گزینشی؛
۴. پایین بودن میزان بهره‌وری کارکنان دولت به دلیل تورم نیروی انسانی غیرمتخصص در اغلب واحدهای سازمان بدون تناسب با ساختار سازمانی (به‌ویژه استخدام‌های قراردادی).

براساس بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی، دولت موظف است تا ۸۰ درصد از سهام بخش‌های دولتی را به بخش خصوصی واگذار کند. بنابراین، تعداد ۱۵ شرکت پتروشیمی پس از خصوصی شدن زیر نظر هولدینگ خلیج فارس به فعالیت پرداختند. دغدغه بخش منابع انسانی هولدینگ خلیج فارس و محقق این طرح، حل مسائل منابع انسانی در شرکت‌های مذکور از طریق شناسایی عوامل مؤثر در الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی است که از اهداف کلان هلدینگ خلیج فارس به‌شمار می‌آید. در طی جلسات و مذاکره‌های صورت گرفته پیرامون موضوع پژوهش، مشخص شد که نظام مدون و مشخصی برای جذب نیروی انسانی در این شرکت‌ها وجود ندارد و با وجود خصوصی شدن، هنوز از الگوی سنتی جذب در سازمان‌های دولتی استفاده می‌کنند. بدین منظور در این پژوهش پس از بررسی مدل‌های موجود در جذب نیروی انسانی، به شناسایی عوامل اثرگذار در الگوی پیشنهادی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی پرداخته و این عوامل را از دیدگاه فعالان در زمینه منابع انسانی شرکت‌های خصوصی، اولویت‌بندی می‌کند.

## تعاریف

### جذب و تأمین نیروی انسانی

جذب و تأمین، شامل اقدامات و فعالیت‌های انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی

و جذب افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشند. به‌طورخاص، چنین فعالیت‌هایی باید جمعی از نامزدهای مطلوب را ایجاد کرده؛ علاقه آنها و جاذبه به سازمان را به‌عنوان یک کارفرما بالا ببرد و احتمال اینکه آنها یک پیشنهاد کاری را بپذیرند را افزایش دهد (رینز و باربر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان موردنظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی در رابطه با تصمیم‌گیری در مورد متقاضیان و داوطلبانی است که باید در شغل موردنظر منصوب شوند. این فرایند دارای ۴ مرحله است: تعریف نیاز، برنامه‌ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۲۲۵).

### شایستگی

شایستگی به‌عنوان "شاخصه‌ای ضمنی از فرد که به‌طور اتفاقی با اجرای مؤثر و یا برتر معیار موردنظر در یک شغل یا موقعیت مرتبط است" نیز دیده شده است. امروزه مفاهیم شایستگی‌های شغلی، شایستگی‌های اصلی، شایستگی‌های سازمانی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های شخصی در فرهنگ تجاری (شامل جوامع اجرایی تجاری و اداری) در حال تبدیل به بخشی از زبان تجاری‌اند. مفهوم شایستگی با گستره روبه‌رشدی از فعالیت‌های مرتبط با منابع انسانی، عملکرد مدیریتی بر مبنای شایستگی، راهکارهای پیشرفت افراد بر مبنای شایستگی و راهکارهای پیشرفت سازمان‌ها بر مبنای شایستگی نیز مرتبط است (اسپنسر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳: ۱۰۴).

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در سال ۲۰۰۴ دابیوس و راسول<sup>۴</sup> مدلی برای جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی ارائه دادند.

(شکل ۱)

۱. Rynes & Barber

۲. Armstrong

۳. Spencer

۴. Dubois & Rothwell



شکل ۱. مدل ۱۱ مرحله‌ای دابیوس و راسول

در سال ۲۰۰۵، آلن سکز<sup>۱</sup> یک مدل چندسطحی از روند جذب و تأمین ارائه می‌دهد. مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان می‌دهد شیوه‌های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی (یعنی، واکنش، ادراکات و نیت) اثر می‌گذارد، این مدل همچنین ارتباط بین پیامدهای جذب و پیامدها در سطح فردی و ارتباط بین پیامدها در سطح فردی و سازمانی را نشان می‌دهد.

در سال ۲۰۰۶ الگولی و واهبا<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان "ارائه یک مدل مبتنی بر شایستگی برای استخدام و جذب مدیران در شرکت‌های داروسازی چندملیتی مصر" اظهار داشتند که هنگام جذب متقاضیان جدید، سازمان‌ها باید تأکید بیشتری بر بررسی معیارهای شایستگی مرکزی

۱. Alen Saks

۲. El-Gouilly and Wahba

متقاضیان داشته باشند.

در سال ۲۰۰۷ آدام گُلک<sup>۱</sup> و اسرا کاهایا<sup>۲</sup> در مقاله خود با عنوان «مدلی فازی برای انتخاب و ارزیابی کارکنان مبتنی بر شایستگی» یک نظام ارزیابی و انتخاب کارمند ارائه کردند که مراحل آن به شرح ذیل است:

مرحله اول: سلسله‌مراتب ارزیابی و انتخاب: شامل فرایندهای: ۱. مشخص کردن تمام اهداف راهبردی سازمان، ۲. مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، ۳. تعیین مقیاس و وزن هر عامل، ۴. تعیین نمودار سلسله‌مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵. صحت نمودار سلسله‌مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.

مرحله دوم: الگوریتم ابتکاری: شامل فرایندهای: ۱. ارائه ارزش شاخص‌های هر عامل، ۲. تعیین اهمیت شاخص‌ها، ۳. ارزیابی شایستگی کارمندان، ۴. انتخاب کارمند.

اصیلی و هندی در سال ۱۳۸۹ در مقاله‌ای با عنوان «بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارائه مدلی مناسب برای سازمان‌های دانشی» مدلی مطلوب برای برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ارائه کرده‌اند. در این مدل ۵ مرحله کارمندیابی، تهیه فهرست اولیه، ارزشیابی متقاضیان، تصمیم‌گیری انتخاب و معرفی به سازمان در نظر گرفته شده است.

کومار<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۴ در تحقیقی با عنوان «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های خدمات عمرانی در هند» مدلی سه مرحله‌ای برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی ارائه داده است. او در تحقیق خود چنین اظهار می‌کند که روش‌های ارزیابی مختلفی می‌توان برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی به کار گرفت که از نظر اعتبار پیش‌بینی به‌طور گسترده‌ای متفاوت هستند. روش‌های مصاحبه شامل بحث، مستندات، مصاحبه مبتنی بر شایستگی و مراکز ارزیابی و پرسشنامه شایستگی است. شایستگی می‌تواند هم در مرحله جذب یک نامزد برای یک موقعیت و همچنین برای انتخاب یک نامزد براساس الزامات شغلی

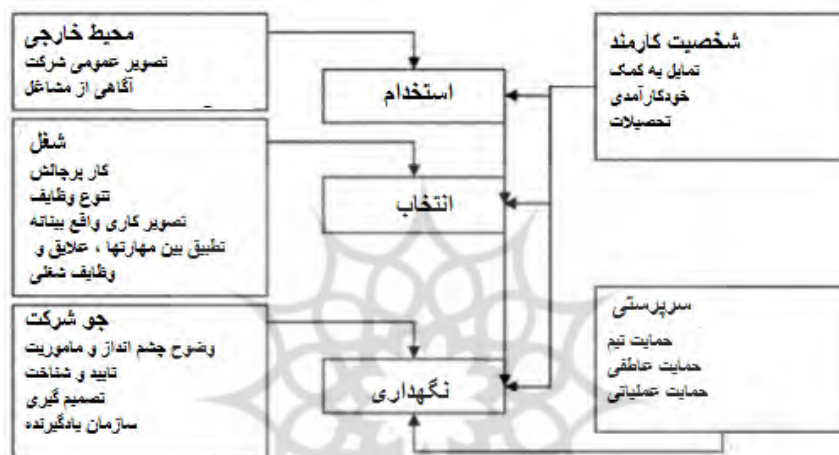
۱. AdemGolec

۲. EsraKahya

۳. Kumar

استفاده شود. فرضیه اصلی از انتخاب مبتنی بر شایستگی این است که فاصله بین نیاز کار خاص و شایستگی صاحبان مشاغل کم شود و عملکرد بالاتر و رضایت آنها را به دست آورد (کومار، ۲۰۱۴).

ویربا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۷ در مقاله‌ای با عنوان «استخدام، انتخاب و نگهداری توسط شرکت‌های کوچک و متوسط در کامرون» مدلی مفهومی ارائه داد که در آن عوامل مؤثر بر استخدام و انتخاب و نگهداری کارکنان مطابق شکل ۳ ارائه شد.



شکل ۳. چارچوب مفهومی عوامل تأثیرگذار در استخدام، انتخاب و نگهداری (ویربا، ۲۰۱۷)

برای جمع‌بندی و تلخیص مطالعات صورت گرفته در حوزه موضوع تحقیق، خلاصه مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. خلاصه مدل‌های جذب و تأمین نیروی انسانی

سال	محقق	مؤلفه‌های مؤثر در جذب و تأمین نیروی انسانی
۲۰۰۴	دایوس و	۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی، ۲. تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی، ۳. شناسایی

۱. Wirba

منابع استخدامی، ۴. ایجاد مواد استخدامی و پیاده‌سازی فرایند استخدام، ۵. تعیین معیار انتخاب، ۶. غربال متقاضیان، ۷. آموزش مصاحبه‌کنندگان و برگزاری مصاحبه با برترین نامزدها، ۸. تکمیل ارزیابی شایستگی، آماده‌سازی فهرست انتخاب‌های توصیه‌شده و انتخاب نامزد، ۹. تأیید شایستگی‌های نامزد منتخب، ۱۰. مذاکره در مورد حقوق و مزایا با نامزد موفق و افزایش پیشنهاد استخدامی بعد از پذیرش پیشنهاد، در ابتدا توسط سازمان سپس توسط نامزد، ۱۱. تأیید انتخاب.	راسول	
۱. مراحل جذب (مرحله کاربردی، مرحله تعاملی، مرحله پیشنهاد کار)، ۲. پیامدهای متقاضی (واکنش، برداشت، نیت)، ۳. پیامدهای جذب (کمیت و کیفیت متقاضیان)، ۴. پیامدهای فردی (رضایت شغلی، تعهد و...)، ۵. پیامدهای سازمانی (عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی).	آلن سکز	۲۰۰۵
۱. استفاده از مراکز ارزشیابی شغل، ۲. توجه به شایستگی‌های مرکزی.	الگولی و واهبا	۲۰۰۶
۱. مشخص کردن تمام اهداف راهبردی سازمان، ۲. مشخص کردن عوامل شایستگی برای انتخاب و ارزیابی، ۳. تعیین مقیاس و وزن هر عامل، ۴. تعیین نمودار سلسله‌مراتبی ارزیابی و انتخاب، ۵. صحت نمودار سلسله‌مراتبی تعیین و ارزیابی کارمندان.	گالک و کاهیا	۲۰۰۷
۱. کارمندیابی، ۲. تهیه فهرست اولیه، ۳. ارزشیابی متقاضیان، ۴. تصمیم‌گیری انتخاب، ۵. معرفی به سازمان.	اصیلی و هندی	۲۰۱۰
۱. مشخص کردن نیازهای شغلی، ۲. جذب متقاضی، ۳. انتخاب متقاضی.	کومار	۲۰۱۴
۱. شغل، ۲. محیط خارجی، ۳. جو شرکت، ۴. شخصیت کارمند، ۵. سرپرستی	ویربا	۲۰۱۷

## روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت پژوهش از روش پژوهش ترکیبی یا آمیخته<sup>۱</sup> از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است.

هدف اصلی در این پژوهش، شناسایی و الویت‌بندی عوامل مؤثر بر الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی است که از طریق مراحل زیر محقق شد:

مرحله اول: در این مرحله مبانی نظری و مطالعات و پیشینه مرتبط با موضوع، بررسی، تحلیل و با رویکردی سیستمی تنظیم و تدوین شد.

مرحله دوم: بخش کیفی: هدف اصلی این مرحله از پژوهش، بررسی و کاوش مفاهیم و

۱. Mixed Method



مقوله‌های مرتبط با جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی است. بدین منظور، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی به محققان اجازه می‌دهد اصالت و حقیقت داده‌ها را به گونه ذهنی ولی با روش علمی تفسیر کنند. عینیت نتایج به وسیله وجود یک فرایند کدبندی نظام‌مند تنظیم می‌شود. تحلیل محتوای کیفی به فراسویی از کلمات یا محتوای عینی متون می‌رود و تم‌ها یا الگوهایی را که آشکار یا پنهان هستند به صورت محتوای آشکار می‌آزماید (یانگ ژانگ، ۲۰۰۶). بنابراین، در این بخش با کمک کدگذاری باز، محوری و زمینه‌ای، مقولات محتوایی موجود در الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی، شناسایی می‌شود.

کدگذاری باز: در کدگذاری باز، پژوهشگر با بخش‌بندی اطلاعات، طبقات اطلاعاتی خاصی را درباره پدیده تحت مطالعه به وجود می‌آورد. درون هر طبقه چندین خصوصیت یا طبقه فرعی را مشخص می‌کند و برای نشان دادن ابعاد آن خصوصیات به گردآوری اطلاعات می‌پردازد (دانایی فرد، ۱۳۹۶: ۹۰).

کدگذاری محوری: در کدگذاری محوری پژوهشگر داده‌ها را به شکل جدید سازماندهی و دسته‌بندی می‌کند و نتیجه را از طریق کدگذاری یا نمودار منطقی (یک مدل دیداری) نمایش می‌دهد. یعنی پس از کدگذاری باز، وقتی مجموعه‌ای از طبقات اولیه تشکیل شد، پژوهشگر یک طبقه واحد از فهرست کدگذاری باز را به عنوان پدیده محوری انتخاب می‌کند (دانایی فرد، ۱۳۹۶: ۱۹۵).

کدگذاری انتخابی (گزینشی): سومین مرحله کدگذاری، کدگذاری انتخابی است که کدگذاری محوری را در سطحی انتزاعی‌تر ادامه می‌دهد و پیوند هر دسته‌بندی با سایر گروه‌ها تشریح می‌شود. این کدگذاری روشی برای یکپارچه‌سازی و تعیین مقوله مرکزی است (فلیک، ۲۰۰۹: ۳۳۹). مرحله سوم: بخش کمی: روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش براساس مدل فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۱</sup> است. فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از معروف‌ترین فنون

۱. AHP

تصمیم‌گیری چندشاخصه است که توسط توماس ال ساعتی در دهه ۱۹۷۰ ابداع شد (قدسی‌پور، ۱۳۸۱). این روش هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه و شاخص تصمیم‌گیری روبه‌روست، می‌تواند مفید باشد. شاخص‌ها می‌توانند کمی و یا کیفی باشند. اساس این روش بر مقایسات زوجی نهفته است. یکی از روش‌های مرسوم برای انجام این مقایسات توسط تاپسیس فازی امکان‌پذیر می‌باشد. تاپسیس یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه است که معیار، رتبه‌بندی است. مبنای این روش، انتخاب گزینه‌ای است که کم‌ترین فاصله را از جواب ایده‌آل مطلوب و بیشترین فاصله را از جواب ایده‌آل نامطلوب دارد. از طرف دیگر، از آنجاکه داده‌های یک فرایند تولید و یا یک سازوکار خدمت‌رسانی، معمولاً پیچیده است و جمع‌آوری داده‌های صحیح از آنها مشکل می‌باشد، به‌نظر می‌رسد برای کار با داده‌های غیرقطعی و یا بازه‌ای از داده‌ها، باید روش‌های ویژه‌ای مورد استفاده قرار گیرد (لی و ریو، ۱۹۹۹).

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های بخش کیفی

پس از مرور ادبیات تحقیق و انجام مصاحبه‌های اکتشافی، نتایج حاصل از کدگذاری در جدول‌های ۲ و ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری محوری پس از انجام مصاحبه

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
حوزه راهبردی	۱. چشم انداز، ۲. اهداف کلان، ۳. راهبردهای شرکت، ۴. راهبردهای منابع انسانی
تعیین نیازهای منابع انسانی	۱. تعیین تعداد مناسبی از افراد، ۲. یافتن و ارزیابی وظایف افراد، ۳. تعیین فناوری مورد نیاز افراد
تکمیل اسناد شغلی با پست سازمانی	۱. تعیین شرح شغل صنعت، ۲. تعیین احراز مشاغل صنعت
معیارهای شایستگی حرفه‌ای	۱. دانش فنی، ۲. توانایی حل مسئله، ۳. اخلاق حرفه‌ای، ۴. بومی بودن
معیارهای شایستگی رفتاری	۱. تیم‌گرایی، ۲. مهارت اجتماعی، ۳. روحیه متناسب با شغل، ۴. اعتماد به نفس
تایید شایستگی متقاضیان	۱. ارزیابی حرفه‌ای متقاضیان، ۲. ارزیابی رفتاری متقاضیان
تطابق فرصت شغلی با شرایط	۱. ارزیابی موقعیت سازمانی مشاغل، ۲. ارزیابی مشاغل در محیط کسب‌وکار
شناسایی منابع استخدامی	۱. منابع خارجی، ۲. منابع داخلی

اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی

مذاکره در مورد حقوق و دستمزد	۱. الزامات حقوق و دستمزد، ۲. خواسته‌های حقوقی متقاضیان، ۳. خواسته‌های رفاهی متقاضیان
انتخاب کارکنان	۱. غربال کردن متقاضیان، ۲. پیاده‌سازی فرایند استخدام
انتصاب کارکنان	۱. آموزش حین خدمت، ۲. تخصیص سمت ۳. اجتماعی کردن
پیامدهای داخل سازمان	۱. توانمندسازی کارکنان، ۲. افزایش عملکرد سازمان، ۳. کاهش هزینه‌های جذب سازمان، ۴. چابک‌تر شدن سازمان
پیامدهای خارج سازمان	۱. عدالت‌محوری در جذب نیروی انسانی، ۲. بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی، ۳. جذب و نگهداری نیروی متخصص در مناطق کم‌تر توسعه‌یافته و محروم
عوامل محیطی	۱. رقابت، ۲. بازار کار، ۳. سیاست‌ها و قوانین دولتی، ۴. وضعیت و پیش‌بینی صنعت
متولیان	۱. مدیران منابع انسانی، ۲. کارکنان، ۳. ذی‌نفعان بیرونی

جدول ۳. کدگذاری انتخابی

موضوع	اباد	مولفه‌ها
تأمین و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی	عوامل محیطی مؤثر در تعیین راهبردها	حوزه راهبردی
		عوامل محیطی
	متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی	واحد جذب نیروی انسانی
		واحد برنامه‌ریزی نیروی انسانی
		واحد آموزش نیروی انسانی
	برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت	تعیین نیازهای منابع انسانی
		تکمیل اسناد شغلی با پست سازمانی
	تعیین معیارهای شایستگی	معیارهای شایستگی حرفه‌ای
		معیارهای شایستگی رفتاری
	تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل	تأیید شایستگی متقاضیان
		تطابق فرصت شغلی با شرایط
	اقدامات جذب نیروی انسانی	شناسایی منابع استخدامی
		مذاکره در مورد حقوق و دستمزد
	اقدامات تأمین نیروی انسانی	انتخاب
		انتصاب
	پیامدها	پیامدهای داخل سازمان
پیامدهای خارج سازمان		

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل محتوا، الگوی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی مطابق شکل ۳ ارائه می‌شود:



شکل ۳. الگوی پیشنهادی جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی

### یافته‌های بخش کمی

در این بخش برای اولویت‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده، پرسشنامه خبرگان مبتنی بر تاپسیس<sup>۱</sup> فازی تهیه شده است که یک پرسشنامه آماری نیست، بلکه ماتریس ریاضی است و معنای پرسشنامه آماری را ندارد. بنابراین، چون پرسشنامه نیست روایی و پایایی برای ماتریس مقایسه زوجی معنایی ندارد. برای سنجش منطقی بودن مقایسات زوجی فقط از نرخ سازگاری استفاده می‌شود. اگر نرخ سازگاری کم‌تر از ۰/۱ باشد؛ یعنی مقایسات منطقی و درست انجام شده است.

۱. Topsis

این پرسشنامه توسط ۴۵ نفر از مسئولین فعال در فرایندهای منابع انسانی شرکت‌های هلدینگ خلیج فارس تکمیل شد و بدین ترتیب فرضیه‌های زیر مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به مشابه بودن روند آزمون فرضیه‌ها، یکی از فرضیه‌ها به‌طور کامل شرح داده می‌شود و در مابقی فرضیه‌ها به نتایج، بسنده می‌شود که در جدول شماره ۹ قابل مشاهده است.

### - اولویت‌بندی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فرضیه: تعیین میزان اهمیت هریک از گزینه‌های خبرگان برای مشخص کردن اولویت‌های

برنامه‌ریزی نیروی انسانی:

تعیین تعداد مناسبی از افراد (A۱)

یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد (A۲)

تعیین فناوری مورد نیاز افراد (A۳)

تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی (A۴)

تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی (A۵)

به‌طور خلاصه الگوریتم تاپسیس فازی به‌صورت زیر بیان می‌شود:

گام ۱: تشکیل یک تیم تصمیم‌گیری و سپس تعیین گزینه‌ها و معیارهای ارزیابی آنها.

گام ۲: تعیین اهمیت معیارها توسط هر تصمیم‌گیرنده با استفاده از متغیرهای گفتاری

از پیش تعیین شده. گام‌های ۱ و ۲ با تشکیل پرسشنامه و جمع‌آوری اطلاعات انجام شد.

گام ۳: تعیین نرخ‌های گزینه‌ها با توجه به هر معیار با استفاده از متغیرهای گفتاری از پیش

تعیین شده.

گام ۴: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری فازی.

محاسبه وزن در AHP در دو قسمت جداگانه مورد بحث قرار می‌گیرد: وزن نسبی و وزن

مطلق (نهایی). وزن نسبی از ماتریس مقایسه زوجی به‌دست می‌آید، درحالی‌که وزن مطلق، رتبه

نهایی هر گزینه است که از تلفیق وزن‌های نسبی محاسبه می‌شود. یکی از راه‌های محاسبه وزن

نسبی در ماتریس‌های ناسازگار، استفاده از روش‌های تقریبی است. از جمله این روش‌ها می‌توان

به روش میانگین هندسی اشاره کرد. هدف این بخش، بسط و توسعه این روش برای محاسبه وزن نسبی عناصر فازی ماتریس‌های مقایسات زوجی است. مراحل به کارگیری این روش برای استفاده از اعداد فازی مثلثی یا دوزنقه‌ای به صورت زیر است:

- داده‌های ماتریس مقایسه زوجی به صورت اعداد فازی مثلثی (یا دوزنقه‌ای) به دست می‌آید؛

- داده‌های فازی هر ستون به صورت بهنجار (نرمال) در می‌آید؛

- میانگین هندسی داده‌های نرمال شده محاسبه می‌شود تا وزن نسبی عناصر به صورت فازی به دست آید.

حال ارزیابی‌های به دست آمده در گام‌های دوم و سوم را به اعداد فازی دوزنقه‌ای متناسب با آن تبدیل نموده تا ماتریس تصمیم‌گیری فازی و اعداد فازی وزن‌های گزینه‌ها به دست آید که نتایج در جدول ۳ نشان داده شده است:

جدول ۳. محاسبه میانگین هندسی و وزن‌های فازی نظرات خبرگان در اولویت‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی

گزینه‌ها	میانگین هندسی فازی سطرها			وزن فازی معیارها		
	r			w		
تعیین تعداد مناسبی از افراد	۳/۰۶۲	۳/۶۳۱	۴/۱۴۹	۰/۳۵۲	۰/۴۸۴	۰/۶۵۶
یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	۱/۷۳۲	۲/۰۶۰	۲/۳۸۸	۰/۱۹۹	۰/۲۷۵	۰/۳۷۷
تعیین فناوری مورد نیاز افراد	۰/۸۹۹	۱/۰۶۰	۱/۲۵۴	۰/۱۰۳	۰/۱۴۱	۰/۱۹۸
تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	۰/۳۹۹	۰/۴۷۰	۰/۵۶۲	۰/۰۴۵	۰/۰۶۲	۰/۰۸۸
تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی	۰/۲۹۹	۰/۲۶۲	۰/۳۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۳۵	۰/۰۵۱

گام ۵: محاسبه وزن قطعی عناصر

جدول ۴. محاسبه اوزان قطعی نظرات خبرگان

گزینه‌ها	میانگین هندسی فازی سطرها			وزن فازی معیارها			وزن قطعی معیارها
	r			w			BNP
تعیین تعداد مناسبی از افراد	۳/۰۶۲	۳/۶۳۱	۴/۱۴۹	۰/۳۵۲	۰/۴۸۴	۰/۶۵۶	۰/۴۹۷
یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	۱/۷۳۲	۲/۰۶۰	۲/۳۸۸	۰/۱۹۹	۰/۲۷۵	۰/۳۷۷	۰/۲۸۴

اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی

تعیین فناوری مورد نیاز افراد	۰/۸۹۹	۱/۰۶۰	۱/۲۵۴	۰/۱۰۳	۰/۱۴۱	۰/۱۹۸	۰/۱۴۷
تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	۰/۳۹۹	۰/۴۷۰	۰/۵۶۲	۰/۰۴۵	۰/۰۶۲	۰/۰۸۸	۰/۰۶۵
تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی	۰/۲۹۹	۰/۲۶۲	۰/۳۲۶	۰/۰۲۶	۰/۰۳۵	۰/۰۵۱	۰/۰۳۷

گام ۶: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال‌شده.

جدول ۵. ماتریس نرمال‌شده

	تعیین تعداد مناسبی از افراد	یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	تعیین فناوری مورد نیاز افراد	تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی
تعیین تعداد مناسبی از افراد	۰/۵۴۲	۰/۶۷۷	۰/۰۴۳۲	۰/۳۳۶	۰/۲۸۴
یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	۰/۱۶۱	۰/۱۹۹	۰/۰۴۵۲	۰/۲۲۶	۰/۲۷۰
تعیین فناوری مورد نیاز افراد	۰/۱۱۹	۰/۰۴۰	۰/۰۹۰	۰/۳۷۰	۰/۲۰۶
تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	۰/۰۸۷	۰/۰۴۸	۰/۰۱۳۲	۰/۰۵۳	۰/۱۹۲
تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی	۰/۰۸۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۰	۰/۰۱۳	۰/۰۴۵

گام ۷: تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری فازی نرمال وزین‌شده

جدول ۶. مشخص کردن وزن ماتریس نرمال‌شده

	تعیین تعداد مناسبی از افراد	یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	تعیین فناوری مورد نیاز افراد	تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی	متوسط	
تعیین تعداد مناسبی از افراد	۰/۵۴۲	۰/۶۷۷	۰/۰۴۳۲	۰/۳۳۶	۰/۲۸۴	۰/۴۵۲	وزن معیارها
یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	۰/۱۶۱	۰/۱۹۹	۰/۰۴۵۲	۰/۲۲۶	۰/۲۷۰	۰/۲۶۲	
تعیین فناوری مورد نیاز افراد	۰/۱۱۹	۰/۰۴۰	۰/۰۹۰	۰/۳۷۰	۰/۲۰۶	۰/۱۶۵	
تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	۰/۰۸۷	۰/۰۴۸	۰/۰۱۳۲	۰/۰۵۳	۰/۱۹۲	۰/۰۷۹	

پتروشیمی						
تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی	۰/۰۸۷	۰/۰۳۴	۰/۰۲۰	۰/۰۱۳	۰/۰۴۵	۰/۰۴۰

گام ۸: تشکیل ماتریس غیرفازی شده

جدول ۷: ماتریس غیرفازی شده

	تعیین تعداد مناسبی از افراد	یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	تعیین فناوری موردنیاز افراد	تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی
تعیین تعداد مناسبی از افراد	۱	۳/۳۹۹	۶/۶۷۴	۶/۲۷۴	۶/۲۷۴
یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد	۰/۲۹۸	۱	۴/۹۹۶	۴/۲۲۹	۵/۹۵۵
تعیین فناوری موردنیاز افراد	۰/۲۱۹	۰/۲۰۳	۱	۶/۹۰۶	۴/۵۴۹
تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی	۰/۱۶۲	۰/۲۴۴	۰/۱۴۶	۱	۴/۲۴۸
تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی	۰/۱۶۲	۰/۱۷۱	۰/۲۲۶	۰/۲۴۳	۱
	۱/۸۴۲	۵/۰۱۸	۱۱/۰۴۴	۱۱/۶۵۴	۲۲/۰۲۸

گام ۹: محاسبه ضریب سازگاری.

فرمول محاسبه شاخص سازگاری: شاخص سازگاری به صورت زیر تعریف می‌شود:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}$$

$\Pi$  عبارت است از تعداد گزینه‌های موجود در مسئله.

فرمول محاسبه نسبت سازگاری: نسبت سازگاری از تقسیم شاخص سازگاری بر شاخص

تصادفی به دست می‌آید.

$$CR = \frac{CI}{CR}$$

نسبت سازگاری ۰/۱ یا کم‌تر سازگاری در مقایسات را بیان می‌کند (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۷۳ -

۱۷۰). شاخص تصادفی از جدول زیر استخراج می‌شود.



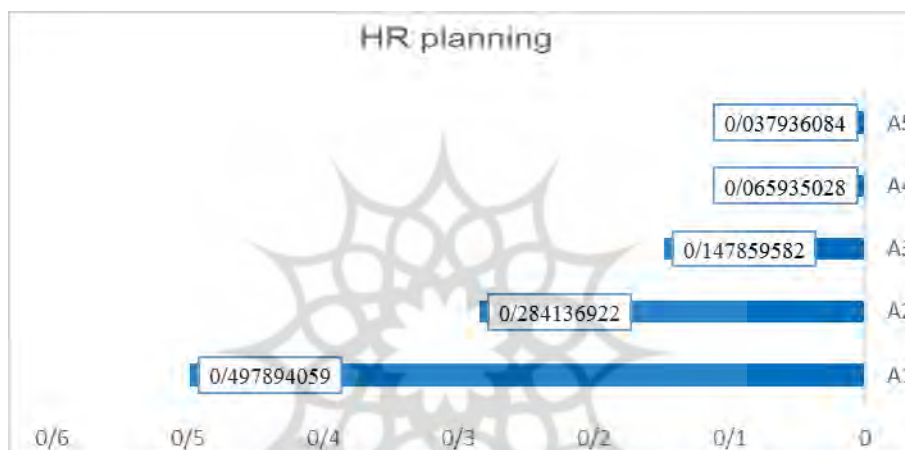
جدول ۸. شاخص تصادفی (مهرگان، ۱۳۸۳: ۱۷۳)

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	N
۱/۵۱	۱/۴۵	۱/۴۲	۱/۳۲	۱/۲۱	۱/۲۱	۰/۹	۰/۵۸	۰	۰	RI

باتوجه به ۵ معیاره بودن این فرضیه مقدار  $RI=1/12$  را انتخاب می کنیم

$\lambda >>>>>$	۶/۰۱۵۹۵۵	CI >>>>>	۰/۲۵۳۹۸۹	CR >>>>>	۰/۰۲۱۱۷
		n=۵, RI=۱,۱۲			

که بنا به مقدار به دست آمده ( $0/009 < 0/1$ ) سازگاری در مقایسات تأیید می شود.



#### نمودار ۱. اولویت های برنامه ریزی نیروی انسانی

و به این ترتیب، اولویت ها به شرح زیر مشخص می شود.

۱. تعیین تعداد مناسبی از افراد؛
۲. یافتن و ارزیابی وظایف و سمت افراد؛
۳. تعیین فناوری مورد نیاز افراد؛
۴. تعیین شرح شغل صنعت پتروشیمی؛
۵. تعیین احراز مشاغل صنعت پتروشیمی.

جدول ۹ الویت بندی مولفه‌های موثر جذب نیروی انسانی

رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های تعیین معیارهای شایستگی حرفه‌ای	رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های تعیین معیارهای شایستگی رفتاری
۱	دانش فنی	۱	تیم گرایی
۲	توانایی حل مسئله و خلاقیت	۲	مهارت اجتماعی
۳	اخلاق حرفه‌ای	۳	روحیه متناسب با شغل
۴	بومی بودن	۴	اعتماد به نفس
رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل	رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های اقدامات جذب نیروی انسانی
۱	ارزیابی شایستگی حرفه‌ای	۱	خواسته‌های حقوقی
۲	ارزیابی شایستگی رفتاری	۲	الزامات حقوق و دستمزد
۳	ارزیابی موقعیت سازمانی	۳	خواسته‌های رفاهی
۴	ارزیابی مشاغل در محیط کسب و کار	۴	جذب از خارج سازمان
		۵	جذب از داخل سازمان
رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های اقدامات تأمین نیروی انسانی	رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های پیامدهای داخلی الگوی جذب
۱	پیاده‌سازی فرایند استخدام	۱	توانمند سازی کارکنان
۲	غربال کردن متقاضیان	۲	افزایش عملکرد سازمان
۳	تخصیص سمت	۳	کاهش هزینه‌های جذب
۴	آموزش حین خدمت	۴	چابک تر شدن سازمان
۵	اجتماعی کردن		
رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های پیامدهای خارجی الگوی جذب	رتبه	اولویت بندی مؤلفه‌های عوامل محیطی مؤثر در تعیین راهبردها
۱	عدالت محوری در جذب نیروی انسانی؛	۱	رقابت
۲	بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی	۲	سیاست‌ها و قوانین دولتی
۳	جذب و نگهداری نیروی متخصص در مناطق کم تر توسعه یافته و محروم	۳	بازار کار
		۴	وضعیت و پیش‌بینی صنعت

## جمع بندی و پیشنهادها

امروزه تمامی تلاش‌هایی که در روند انجام یک کار پژوهشی صورت می‌گیرد، در واقع برای دستیابی به نتایج مطلوب و پیشنهادهایی برای پژوهش است. در این پژوهش با کمک روش آمیخته اکتشافی، ابتدا عوامل مؤثر بر الگوی جذب منابع انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های خصوصی، شناسایی شد و پس از ارائه الگوی پیشنهادی به الویت‌بندی عوامل تأثیرگذار در این الگو پرداخته شده است. باتوجه به، نتایج بخش کیفی، پس از مرور ادبیات تحقیق و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعت پتروشیمی، ۴۵ عامل در کدگذاری باز شناسایی و سپس در ۱۷ مؤلفه و ۸ بُعد طبقه‌بندی شد و در ادامه ۴۵ مؤلفه شناسایی شده و در الگویی نظام‌مند به پیشنهاد محقق قرار گرفتند و سپس توسط مسئولین فعال حوزه منابع انسانی هولدینگ خلیج فارس توسط فن تاپسیس فازی، الویت‌بندی شد و نتایج بخش کمی نشان داد که در بُعد عوامل محیطی مؤثر بر تدوین راهبردها، عامل رقابت در بالاترین اولویت قرار می‌گیرد. همچنین در بُعد برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی‌های شغلی صنعت، عامل تعیین تعداد مناسب افراد؛ در تعیین معیارهای شایستگی حرفه‌ای، عامل دانش فنی؛ در تعیین معیارهای شایستگی رفتاری، عامل تیم‌گرایی؛ در بُعد تطبیق شایستگی‌ها، عامل ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای در جذب نیروی انسانی، عامل خواسته‌های حقوقی؛ در تأمین نیروی انسانی، سهولت پیاده‌سازی فرایند جذب و در بخش پیامدهای داخلی توانمندسازی کارکنان و در پیامدهای خارجی، القای حس عدالت‌پروری در جذب نیروی انسانی در بالاترین اولویت از دیدگاه مسئولین درگیر و فعال منابع انسانی هولدینگ قرار گرفتند.

با در نظر گرفتن الگوی پیشنهادی تحقیق و نتایج تاپسیس فازی پیشنهاد می‌شود:

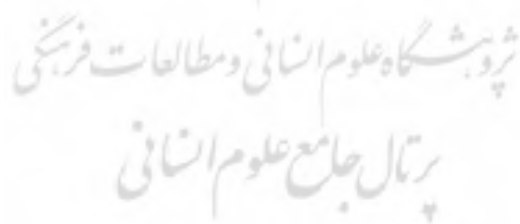
۱. در بخش بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای طبق اولویت‌بندی صورت گرفته دانش و مهارت فنی بیشترین امتیاز را می‌باید به خود اختصاص دهد. همچنین باتوجه به خلاقیت محور بودن کسب و کارها؛ توانایی حل مسئله و خلاقیت، دومین معیار بااهمیت و سپس اخلاق حرفه‌ای و بومی بودن باید در سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مورد توجه قرار گیرد. لازم به ذکر است که حین مصاحبه‌های صورت گرفته، خبرگان صنعت به این

مورد اشاره کردند که بسته به سطح سازمانی افراد، معیارهای شایستگی متفاوت خواهد بود؛ یعنی در کارکنان سطوح عملیاتی اولویت‌بندی معیارها از اول تا چهارم به ترتیب دانش و مهارت فنی، بومی بودن، اخلاق حرفه‌ای و توانایی حل مسئله و خلاقیت خواهد بود. همچنین با توجه به اولویت‌بندی شایستگی‌های رفتاری و تأکید بر تیم‌گرایی به عنوان اولین مؤلفه شایستگی‌های رفتاری، انتظار می‌رود تا واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی در تعیین شرح شغل، عامل تیم‌گرایی را لحاظ کند. شغل و اعتماد به نفس به ترتیب دیگر معیارهای شایستگی رفتاری است که در سنجش باید در الویت قرار گیرد.

۲. در تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل چنین اذعان شده است که ارزیابی‌های شایستگی حرفه‌ای و رفتاری اولویت بالاتری دارند، لذا انتظار می‌رود که شرکت‌ها برای ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای آزمون‌های تخصصی استاندارد مبتنی بر رشته‌های تحصیلی و همچنین آزمون‌های عملکردی که دانش و مهارت فرد را توأم می‌سازد، طراحی نمایند و همچنین با آزمون‌های روان‌شناختی متناسب با شرایط فرد، ارزیابی درستی از شایستگی رفتاری افراد به دست آورند.

۳. با توجه به اولویت اقدامات جذب نیروی انسانی، انتظار می‌رود که شرکت‌های پتروشیمی در جذب افراد به انتخاب از افراد داخل سازمان تأکید نداشته باشند و صرف داشتن سابقه کار در هولدینگ، دلیلی قطعی برای جذب افراد نباشد، زیرا در نظام مبتنی بر شایستگی، هدف جذب افراد شایسته است و تأکید بر انتخاب از داخل سازمان می‌تواند محدودیت‌هایی برای نظام جذب مبتنی بر شایستگی ایجاد نماید. همچنین جذب از خارج سازمان به پویایی بیشتر سازمان کمک خواهد کرد. الزامات و قوانین مصوب در حقوق و دستمزد به عنوان دومین اولویت اقدامات جذب نشان از این نکته دارد که برای فرد شایسته رعایت الزامات مصوب حقوق و دستمزد از شرایط لازم می‌باشد و خواسته‌های حقوقی و خواسته‌های رفاهی که به ترتیب اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دهند از شروط کافی به حساب می‌آیند.

۴. در بررسی عامل اقدامات تأمین منابع انسانی، پیاده‌سازی فرایند استخدام به نسبت غربال کردن متقاضیان، تخصیص سمت، آموزش حین خدمت و اجتماعی کردن، بالاترین اولویت را کسب کرد که این امر نشان از این مسئله دارد که فرایندهای اجرای استخدام، نظیر گرفتن تأییدیه‌ها و تکمیل فرم‌ها از اقدامات زمان‌بر است که معمولاً در اجرای سریع و درست این اقدامات ضعف وجود داشته و بیشتر بروکراسی‌های اداری مانع از اثربخشی فعالیت انتخاب می‌شود. لذا سرعت بخشیدن به این امور در اثربخشی الگوی جذب، مؤثر خواهد بود.
۵. در بخش اولویت‌بندی پیامدهای داخل سازمانی، توانمندسازی کارکنان و افزایش عملکرد سازمان اهمیت بیشتری داشته است که نشان‌دهنده این مطلب است که اگر فرایند جذب مبتنی بر شایستگی صورت گیرد به دلیل انتخاب و انتصاب درست کارکنان در مشاغل موجود، کارکنان، بهره‌وری بالاتری خواهند داشت و در مسیر شغلی، توانمندتر ظاهر خواهند شد و به دنبال آن عملکرد سازمان بهبود خواهد یافت.



## منابع

- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۳)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها و کارکردها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۹)، تأملی بر مسائل جذب و به‌کارگیری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره ۱۹: ۷۷-۱۰۵.
- قدسی‌پور، سیدحسین (۱۳۸۱)، مباحثی در تصمیم‌گیری چندمعیاره، انتشارات دانشگاه امیرکبیر، چاپ سوم.
- کرسول، جان (۱۳۹۶)، انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی، ترجمه دکتر حسن دانایی‌فرد؛ نشر صفار، ویرایش دوم.
- مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۳)، پژوهش عملیاتی پیشرفته، انتشارات کتاب دانشگاهی، چاپ اول.
- Armstrong, M. (۲۰۱۴), *Armstrong's Hand book of Human Resource Management Practice*, Ashford colour press Ltd, Thirteenth ed
- El-Gouly, F, and Khaled Wahba. (۲۰۰۶) "Proposing a Competence-Based Model for Recruiting Entry-level Directors in Egyptian Multinational Pharmaceutical Companies." Paper presented at the UFHRD International conference on HRD research and practice across Europe; ۲۰۰۶ May ۳۱; University Forum for Human Resource Development, The UFHRD
- Flick, U. (۲۰۰۹). *An Introduction to Qualitative Research*. Third Edition. Sage Publications Inc
- Golec, A., Kahya, E. A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, *Computers & Industrial Engineering* ۵۲ (۲۰۰۷) ۱۴۳-۱۶
- Kumar, Alok, *Competency-based Human Resource Management for the Indian Civil Service*, ۲۰۱۴, Training Division Department of Personnel & Training Old JNU Campus New Delhi-۱۱۰۰۶۷ India
- Li x & Reeves G. (۱۹۹۹). "A Multiple Criteria Approach to Data Envelopment Analysis", *European Journal of Operational Research*, Vol. ۱۱۵, pp. ۵۰۷-۵۱۷.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (۱۹۹۰), 'The core competence of the corporation', *Harvard Business Review*, Vol. ۶۸, No. ۳, pp. ۹۹-۹۱.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (۱۹۹۰). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, ۱۵, ۲۸۶-۳۱۰.
- Spencer, E.M., & Spencer, S.M. (۱۹۹۳). "Competence at Work." New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wirba, V.A. (۲۰۱۷). The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon, *American Journal of Business, Economics and Management* ۲۰۱۷; ۵(۱): ۱-۱۲
- Yanzhang. Content analsis (qualitative, thematic) in: <http://www.ils.unc.edu/yanz/content/۲۰analysis.Pdf>, ۲۰۰۶.