

# Presenting a Model to Select Talented Employee in State Organizations

## Abbas Abbas Pour

\*Corresponding author, Associate Prof., Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.  
E-mail: abbaspour@atu.ac.ir

## Hamid Rahimian

Associate Prof., Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.  
E-mail: hamrahimian@yahoo.com

## Saeed Ghiasi Nodooshan

Assistant Prof., Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.  
E-mail: ghiasi.saeed@gmail.com

## Javad Nargesian

Ph.D. Candidate, Department of Management and Educational Planning, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.  
E-mail: javadnargesian@yahoo.com

## Abstract

**Objective:** The selection system involves the ways in which decision makers try to select those whose characteristics are more likely to be successful in the job. The purpose of this qualitative research is to provide a model for selection of prestigious staff in governmental organizations (universities and higher education institutions) in Tehran.

**Methods:** In order to extract the main components of the selection of prone employees, a semi-structured interview was conducted. To do so, 18 recruiting and recruiting experts in the field of higher education were interviewed. The subjects studied in this study were experts in recruiting and recruiting in the field of higher education who were selected through a theoretical purposeful sampling method.

**Results:** In this study, using Corbin and Strauss grounded theory methods in open coding, 15 categories and 47 concepts were extracted. In the axial coding stage, based on the issue-oriented concepts, the causal circumstances, the strategy, the context, the interventional conditions and the consequences, a paradigm model was presented. In the selective coding stage, the choice of the theoretical model derived from the research findings was introduced.

**Conclusion:** In order to select prudent employees, it is suggested to pay attention to the recruiting needs of an organization of decent quality at an appropriate time and at a reasonable cost. We can also conclude that choosing a person should lead to a win-win relationship, which means both the needs of the organization as well as the needs of the staff are met and the best possible harmony should be applied between the person and the job.

**Keywords:** Talented employee selection, Governmental organizations, Human resources, Selection of competent.

**Citation:** Abbas Pour, A., Rahimian, H., Ghiasi Nodooshan, S., Nargesian, J. (2018). Presenting a Model to Select Talented Employee in State Organizations. *Journal of Public Administration*, 10(4), 605-628. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2018, Vol. 10, No.4, pp. 605-628

DOI: 10.22059/jipa.2019.271575.2443

Received: May 26, 2018; Accepted: November 18, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

## ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی

### عباس عباس پور

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: abbaspour@atu.ac.ir

### حمید رحیمیان

دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: hamrahimian@yahoo.com

### سعید غیائی ندوشن

استادیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ghiasi.saeed@gmail.com

### جواد نرگسیان

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: javadnargesian@yahoo.com

## چکیده

**هدف:** سیستم انتخاب شامل روش‌هایی است که در آن تصمیم‌گیرندگان تلاش می‌کنند با پردازش اطلاعاتی، کسی را انتخاب کنند که ویژگی‌هایش موجب بالاترین احتمال موفقیت در شغل می‌شود. هدف از این تحقیق کیفی ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) شهر تهران است.

**روش:** برای استخراج مؤلفه‌های اصلی انتخاب کارکنان مستعد از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده و با ۱۸ نفر از خبرگان جذب و استخدام در حوزه آموزش عالی مصاحبه‌های عمیقی انجام شده است. افراد مورد مطالعه این تحقیق را خبرگان جذب و استخدام در حوزه آموزش عالی تشکیل دادند که مشارکت‌کنندگان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** در این تحقیق با استفاده از روش داده‌بنیاد کوربین و استراوس در مرحله کدگذاری باز ۱۵ مقوله و ۴۷ مفهوم استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری بر اساس مفاهیم مقوله محوری، شرایط علی، راهبرد، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، مدل پارادایمی ارائه شد و در مرحله کدگذاری انتخابی مدل نظری برخاسته از یافته‌های تحقیق معرفی و تشریح شد.

**نتیجه‌گیری:** برای انتخاب کارکنان مستعد، پیشنهاد می‌شود به نیازهای استخدامی سازمان با کیفیت مطلوب، در زمان مناسب و با هزینه معقول و اقتصادی توجه شده و انتخاب یک فرد به یک رابطه برد برد منجر شود، به این معنا که هم نیازهای سازمان را به بهترین نحو ممکن تأمین کند و هم با نیازها و خواسته‌های کارکنان همراه و منطبق بوده و بهترین تناسب ممکن بین شخص و شغل برقرار شود.

**کلیدواژه‌ها:** انتخاب کارکنان مستعد، سازمان‌های دولتی، شایسته‌گزینی، منابع انسانی.

**استناد:** عباس پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ غیائی ندوشن، سعید؛ نرگسیان، جواد (۱۳۹۷). ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در

سازمان‌های دولتی. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۰(۴)، ۶۰۵-۶۲۸.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۴، صص. ۶۰۵-۶۲۸

DOI: 10.22059/jipa.2019.271575.2443

دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۰۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه<sup>۱</sup>

در دو دهه اخیر به دلیل مشکلات اقتصادی و اداری متعدد، دولت‌ها در اداره امور خود، با چالش‌های بزرگی مواجه شده‌اند. طی این دوره تشکیلات حجیم دولت‌ها از کارایی لازم برخوردار نبود و از هدف اصلی خود یعنی خدمت‌رسانی به مردم و جامعه دور ماند. اندازه دولت در کشورهای مختلف بیش از حد رشد کرد، به همین دلیل مخارج مربوط به اداره نظام مدیریت دولتی سنگین شده و فشار زیادی بر بودجه این کشورها وارد کرد. نارضایتی مردم از شیوه ارائه خدمات دولتی و مشکلات اقتصادی نیز موجب ایجاد مشکلات اساسی در اداره امور عمومی شده است (والتر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). به علاوه، به دلیل استخدام‌های فراوان باندي و گروهی، بخش دولتی بسیار متورم شد (اولو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). دولت‌ها برای حل مشکلات مدیریت دولتی سنتی به روش‌های مختلفی تحت عنوان مدیریت دولتی نوین متوسل شدند و ارگان‌ها و مؤسسه‌های بین‌المللی همچون سازمان همکاری توسعه اقتصادی و بانک جهانی نیز در این زمینه راهکارهایی ارائه دادند. برخی از این راهکارها ساختاردهی مجدد، خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی، برون‌سپاری و حتی جهانی شدن هستند که بر انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری نیروی انسانی جدید تأکید دارند (اینکسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶).

با توجه به کوچک‌سازی و متناسب‌سازی سازمان‌ها در کم و کیف منابع انسانی، استراتژی جذب در جذب افراد مستعد و حذف افراد بدون شرایط تأثیر بسزایی دارد. سازمان‌ها با در دست داشتن منابع انسانی کارا، می‌توانند به فرایند خلق ارزش و تقویت بنیاد سازمان بپردازند و با اجرای استراتژی جذب منابع انسانی به عنوان استراتژی اساسی سازمان، کارکنان مستعد را جذب کرده و پرورش دهند، در راستای ارتقای عملکرد کارکنان حرکت کرده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورند (تریویک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به اینکه امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده که رشد و توسعه عملکرد کارکنان در گروهی استفاده صحیح از منابع انسانی آن سازمان است، در واقع مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد کارکنان یک سازمان محسوب می‌شود (اسکارپلو و لدوینکا<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸). بنابراین، باید استراتژی جذب منابع انسانی را پایه و اساس توسعه عملکرد کارکنان سازمان‌ها دانست. موفقیت و شکست سازمان بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع آن سازمان دارد. همچنین انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل و البته متناسب با سازمان، یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیم‌های مدیریتی محسوب می‌شود (آذر، احمدی و سبط، ۱۳۸۹).

سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی کشورهای جهان سوم که به جهشی عمده در افزایش بهره‌وری و کارایی نیاز دارند، باید زمینه را به گونه‌ای فراهم آورند که اهمیت استراتژی جذب و عملکرد کارکنان را مد نظر داشته باشند و با اطمینان خاطر، کارکنان مستعد را در راستای اعتلای اهداف سازمانی به‌کار گیرند. در دنیای کنونی، عملکرد کارکنان پدیده‌ای پیچیده است که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های معطوف به دستیابی به اهداف

۱. این مقاله از رساله دکتری استخراج شده است.

2. Walters et. al  
3. Olowu  
4. Inkson  
5. Treweek et. al  
6. Scrapello & Ledvinka

سازمانی دانست، از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (سنفورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹).

مطالعه نشان می دهد مدیران منابع انسانی به عنوان پیشرفت های فرایند انتخاب، بیشتر علاقه دارند بدانند متقاضیان با زمینه کاری موجود که تحت تأثیر تغییرات در داخل و خارج از سازمان است، چقدر خوب سازگار می شوند (برد و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). متقاضیان شغل نیز علاقه مند هستند بدانند چقدر خوب می توانند با زمینه کاری موجود در سازمان هماهنگ شوند. این موضوع به عنوان تناسب سازمانی - فردی شناخته می شود که با تطابق ویژگی های سازمانی و فردی مرتبط است. این صفات مستقیم به معیارهای انتخاب مربوط نیستند. با این حال، این عوامل ممکن است بر هر تصمیم گیری طی فرایند انتخاب (هرادا و بومن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳) تأثیر بگذارند. دانشگاه ها، از جمله سازمان های بسیار حساسی هستند که تعداد درخواست استخدام بالایی را نیز به خود اختصاص داده اند. آمار شرکت کنندگان در فراخوان های سراسری جذب هیئت علمی، این واقعیت را به خوبی نشان می دهد. تعداد زیاد درخواست ها و همچنین ضرورت جذب و نگهداری بهترین نیروها، نیاز به وجود فرایند مناسب در جذب و استخدام را بیشتر مشخص می کند. در این خصوص متخصصان حوزه منابع انسانی، فرایند چهار مرحله ای جذب یا استخدام را بیان و تشریح کرده اند که شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی (نیرویابی)، انتخاب (گزینش) و به کارگماری (انتصاب) می شود (سیدجوادی، ۱۳۸۴).

سازمان فقط زمانی می تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار هستند، جذب کرده باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد (عباس پور، ۱۳۸۸: ۱۱).

در سال های اخیر به تأثیر راهبردی و بالقوه فرایند جذب و تأمین افراد به نحو فزاینده ای توجه شده است، زیرا سرمایه انسانی به مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است (پراهالاد و همیل<sup>۴</sup>، ۱۹۹۰). چنانچه سازمانی از مزیت رقابتی جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت برخوردار بوده و از استاندارد مشخصی تبعیت کند، تلاش می کند علاوه بر مطالعه ماهیت و ویژگی های مورد نیاز هر شغل، به گردآوری و گزارش اطلاعات کافی درباره آنها بپردازد و به رفع نارسایی ها و کاستی هایی که در کیفیت زندگی کاری کارکنان به وجود می آید، توجه کند. همچنین این رویکرد، برنامه ریزی دقیق و عمیقی در رابطه با نحوه ورود و خروج منابع انسانی ارائه می دهد و از طریق فرایند کارمندیابی، شرایط الزام 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 می کند (عباس پور، ۱۳۸۸: ۷۷).

به طور معمول سازمان ها، برای استخدام و نگهداری کارکنان خود مشکل بسیاری دارند. افزایش رقابت جهانی و ادغام شرکت ها به این معناست که سازمان ها نمی توانند برای کارمندان، نظام انتخاب ضعیفی داشته باشند، زیرا یک

1. Sanford  
2. Beard et. al  
3. Herada & Bowman  
4. Prahalad & Hamel

سازمان موفق باید افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و آنها را مناسب با اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. به بیان دیگر، تعیین عوامل انتخاب، باید با در نظر گرفتن جهت راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد (گلک و کاهیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۴۴).

در مجموع، چنانچه پذیرفته شود که استفاده از منابع انسانی کارآمد و برتر به‌مثابه مزیت رقابتی در بهبود عملکرد کارکنان بعد جدیدی از مدیریت منابع انسانی است و سازمان‌های دولتی می‌توانند با جذب منابع انسانی برتر به مزیت رقابتی دست یابند، می‌توان نتیجه گرفت با پیاده‌سازی استراتژی جذب در سازمان‌های دولتی می‌توان عملکرد کارکنان را ارتقا بخشید. هر چند باید پذیرفت که موفقیت سازمان‌ها به تعداد نیروی انسانی در یک سازمان وابسته نیست، بلکه به جذب و حفظ کارکنانی متکی است که بتوانند سازمان را در نیل به اهداف یاری کنند. بر این اساس می‌توان هدف از طراحی و اجرای استراتژی جذب را به دست آوردن کارکنانی مناسب دانست که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای آموزش‌های آتی برخوردار باشند (لی، بنس و برندن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

توسعه هر سازمانی تا حد زیادی به جذب نیروی انسانی بستگی دارد، زیرا هیچ سازمانی نمی‌تواند فراتر از توانایی‌های افرادی که در اختیار دارد عمل کند. اما اگر سازمان‌ها این استراتژی را به‌شکل مطلوب و منسجم اجرا نکنند، با افرادی بی‌انگیزه، غیرخلاق و به‌طبع با رکود کاری مواجه می‌شوند، از این رو جذب صحیح کارکنان ضمن تأمین رضایت متقابل فرد و سازمان، مانع بروز بسیاری از مشکلات آتی خواهد بود. با توجه به موارد گفته‌شده، اهمیت این پژوهش را می‌توان چنین عنوان کرد که در سال‌های کنونی، منابع انسانی به‌عنوان منابع اصلی از مزیت رقابتی پایدار، جانشین سایر شکل‌های سرمایه یک سازمان می‌شود، در حالی که پدیده جهانی شدن معرف سازمان‌هایی است که دارای انواع روش و استراتژی جذب منابع انسانی هستند (اسنل و بوهلندر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

یکی از معضلات در سازمان‌های دولتی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب شخص مناسب و درست، به‌ازای هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف می‌کند، از این رو لازم است تا شایستگی‌های مد نظر به‌درستی و به‌طور عینی شناسایی شوند تا بتوان بر اساس نیازمندی‌های مشاغل، افراد درست را انتخاب کرد. هنگامی که انتخاب درست نباشد اقدامات بعدی منابع انسانی همچون حقوق و دستمزد، مزایا و آموزش نمی‌تواند نارسایی انتخاب نادرست را جبران کند. ضرورت انتخاب درست، که بحث جذب و انتخاب را به مقوله‌ای استراتژیک تبدیل کرده، از الزامات اساسی سازمان‌های دولتی است. در واقع می‌توان گفت به عکس آنچه بعضی فکر می‌کنند، مشکل بزرگ جامعه ما کمبودها نیست بلکه مشکل، ضعف بعضی از مدیریت‌ها و استخدام بر اساس رابطه و عدم شایستگی و لیاقت است. هرگاه این امر خطیر با ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد اصلاح شود، به‌سرعت می‌توان ضعف‌ها را جبران کرد که ارتقای اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها و نهادهای جامعه را به‌دنبال دارد (اژدری، ۱۳۸۸).

1. Golec & Kahya  
2. Li, Bence & Brenden  
3. Snell, & Bohlander

مسئله اصلی در پژوهش حاضر ارائه مدل انتخاب کارکنان (غیرهیئت علمی) مستعد در سازمان‌های (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) دولتی شهر تهران با تأکید بر رویکرد منابع انسانی و از طریق بهره‌گیری از نظر متخصصان علمی بوده و در نظر دارد به این پرسش به طور علمی پاسخ دهد که مهم‌ترین شایستگی و قابلیت‌های کارکنان مستعد چیست، چگونه می‌توان کارکنان مستعد را شناخت و آنها را در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) انتخاب کرد؟

### پیشینه پژوهش

تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان داده است که قابلیت استراتژیک یک سازمان به قابلیت منابع انسانی آن بستگی دارد، بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود، بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی می‌پردازد که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان هماهنگ هستند. استراتژی تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند، این استراتژی بخشی کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). نیروی انسانی با ارزش ترین سرمایه هر کشور است و آموزش عالی در پی این است با تربیت این نیرو، ضامن تخصص و کارآمدی مورد نیاز در جامعه باشد تا دستیابی به توسعه محقق شود. در راستای تحقق این مهم باید به عدالت و برابری اجتماعی به عنوان پیش فرض نگاه کرد و اقدامات مورد نیاز انجام شود، استعدادها در زمینه مد نظر شناسایی شده و به کار گرفته شوند. آنچه به عنوان فرایند جذب بین همه متخصصان حوزه منابع انسانی مشترک بوده و از آن یاد می‌شود، یکی از کارکردهای اصلی حوزه منابع انسانی است. اگر برای حوزه منابع انسانی چند خرده سیستم تعریف کنیم یکی از اصلی ترین آنها، حوزه جذب و تأمین نیرو است که فرایند برنامه ریزی، کارمندیابی، انتخاب و در نهایت به کارگماری می‌شود. فرایند جذب، به نوعی از زمان پیش از ورود فرد به سازمان شروع شده و خروجی آن استخدام و ورود نیروی مورد نیاز و مناسب با شغل و شرایط مد نظر ما به سازمان است (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۹۱).

سیستم جذب و استخدام یکی از سیستم‌های اصلی در رشته مدیریت منابع انسانی است. جذب و استخدام اثربخش برای سازمان‌ها موضوعی اساسی و راهبردی بوده و ممکن است گزینش و استخدام اشتباه، هزینه های فراوانی را به سازمان تحمیل کند، در حالی که گزینش صحیح موجب کاهش هزینه ها و افزایش بهره‌وری می‌شود. سلامت سیستم اداری در هر سیستم حکومتی و حضور کارکنانی کوشا و مسئولیت‌پذیر در عرصه فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی امری بدیهی است. در اکثر کشورهای جهان توسط فرایند جذب و استخدام، به طور دقیق به انتخاب و گزینش کارکنان شایسته مبادرت می‌ورزند. طبیعی است در هر سازمانی برای پذیرش کارکنان بر مبنای فرهنگ، ساختار اقتصادی، معیارهای ارزشی و نیاز خود به تدوین اصول و ملاک‌هایی اقدام می‌کنند تا با جذب شایسته‌ترین افراد در

دستیابی به اهداف خود مؤثرتر و کارا تر باشند. در نتیجه علاوه بر ارزیابی علمی و تخصصی متقاضیان، ارزیابی ارزشی و فرهنگی نیز لازم است. همچنین اهمیت و جایگاه این فرایند که از آن به‌عنوان زیربنای مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود، به دلیل تأثیرگذاری بسیار زیاد آن بر سایر فرایندهای منابع انسانی و نیز تأثیرپذیری بسیار، از آن فرایندها است. سرمایه انسانی در هر سازمانی دارای ارزش و منزلت راهبردی است که آن سازمان را از رقبا جدا می‌کند. فرایند جذب در سازمان‌ها باید رویه‌ای مشخص و معقول داشته باشد و با هدایت شدن این فرایند رسالت‌های منابع انسانی را پیگیری کرده و از طرفی دیگر به توسعه و ماندگاری نیروی انسانی منجر شود. در این زمینه رویکرد فرایند جذب، به‌کارگیری بهترین استعدادها برای تحقق اهداف سازمانی، به‌عنوان مهم‌ترین منبع در یک سازمان اهمیت بسیاری دارد، که به همین منظور فرایند جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی باید با رابط و وضعیت متغیر بازار کار رقابتی سازگار و همانگ باشد (هییک کانن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمانی تعریف شده است. فرایند مدیریت منابع انسانی شامل هفت نوع اقدام اصلی است که شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، گزینش، اجتماعی کردن، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و ارتقای مقام، تنزل، انتقال و برکنار کردن می‌شود (سعادت، ۱۳۸۶: ۳۸). در همین راستا گزینش و انتخاب، یکی از مهم‌ترین زیرسیستم‌های منابع انسانی است. فرایند گزینش با فرایند کارمندیابی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. البته تمام فرایندهای ذکرشده در مدیریت منابع انسانی با یکدیگر مرتبط بوده و بر هم اثر متقابل می‌گذارند. گزینش، مرحله‌ای برای پذیرفتن یا رد تقاضای مراجعان کار است، به طوری که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و بااستعدادترین آنها برگزیده و تعیین می‌شوند که تکمیل‌کننده مرحله کارمندیابی است (کاظمی، ۱۳۸۶). از دیدگاه فریمن هیچ راه میانبری برای انتخاب افراد شایسته وجود ندارد تا در رابطه با فردی که قرار است استخدام شود، اطلاعات بسیاری جمع‌آوری شود. این اطلاعات از راه‌های گوناگون مانند مصاحبه‌های شغلی، گزارش پیشینه کاری و آزمون‌های گوناگون کسب می‌شود (فریمن و الیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا انتخاب غلط یا نابه جا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می‌کنند، هزینه‌های سنگینی به سازمان تحمیل می‌کند. یکی از قوانین مرتبط با مبحث منابع انسانی و تغییرناپذیر فیزیک مدیریت «پکرد» است. بر اساس این قاعده، آهنگ رشد درآمدهای پایدار هیچ شرکتی نمی‌تواند از ظرفیت آن در جذب افراد شایسته سریع‌تر باشد. اگر آهنگ رشد شرکتی از آهنگ جذب افراد شایسته سریع‌تر باشد، امکان ایجاد شرکتی بزرگ و برجسته وجود نخواهد داشت. سازندگان شرکت‌های برجسته می‌دانند که ابزار رسیدن به حداکثر رشد در عواملی مانند بازار، فناوری، رقابت یا محصول نیست، بلکه توانایی جذب و حفظ کارکنان است (اریس و کاسیو و پاو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

1. Heikkonen

2. Freeman &amp; Ellis

3. Ariss, Cascio, &amp; Paauwe

جذب و به کارگیری فرایند، تعیین نیازهای منابع انسانی در یک سازمان و اطمینان از وجود تعداد کافی افراد با شایستگی مورد نیاز برای برآورده کردن آن نیازها است. برای انجام صحیح وظایف جذب و به کارگیری، باید اعضای سازمانی دارنده این مسئولیت در رابطه با زمینه‌های قانونی، روان‌شناختی و محیطی به کارگیری از آگاهی کافی برخوردار باشند. از این رو وظایف مختلفی که باید انجام شوند و زمینه‌های مختلفی که جذب و به کارگیری در آن باید صورت گیرد، آن را به فعالیتی دشوار و چالشی تبدیل کرده است. هدف فرایند جذب و به کارگیری، اطمینان از این موضوع است که سازمان به طور مداوم تعداد کافی منابع انسانی باصلاحیت در زمان و مکان مناسب در اختیار دارد. بدیهی است این کارکرد منابع انسانی نیز باید همانند سایر وظایف مدیریت منابع انسانی با چشم‌اندازهای کلان سازمان همسو باشد. در سال‌های اخیر بحث‌هایی تحت عنوان به کارگیری استراتژیک مطرح شده است. بر اساس نظر کوک، نقطه شروع تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان، تعیین و شناسایی نیازهای بلندمدت کارکنان است. این نیازمندی‌ها باید به صورت کامل ارزیابی شود تا مبانی مورد نیاز برای فرایندهای برنامه ریزی نیروی انسانی فراهم شود. هدف کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان بوده و حذف افراد کم صلاحیت و برگزیدن افراد با سیستم کارمندیابی از طریق سیستم انتخاب درهم تنیده، هدف انتخاب است. انتخاب مناسب مستلزم کارمندیابی درست است. در کارمندیابی تلاش می‌شود با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت شغل، افراد واجد شرایط به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان تشویق شده و ارزیابی شوند تا بهترین و شایسته‌ترین آنها انتخاب شوند. هدف کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آنها به سوی سازمان و هدف انتخاب حذف افراد کم صلاحیت و برگزیدن افراد باصلاحیت است (عباس‌پور، ۱۳۸۸).

اگر با کارکنان در مرحله انتخاب، خردمندانه رفتار شود، به سازمان بیشتر متعهد می‌شوند (شیهان و کوپر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). مسئله مهم این است که در عمل، فرایند واقعی گزینش در سازمان‌های مختلف و در سطوح مختلف یک سازمان متفاوت است. بعضی از سازمان‌ها تلاش کرده‌اند تا این مسئله را از طریق ارائه تصویر واقعی شغل حل کنند (اسپارو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در زمان کنونی به این نکته توجه می‌شود که به هر داوطلب اطلاعات لازم داده شود، به طوری که نه تنها فهرست افراد واجد شرایط به این دلیل که افراد خود را ارزیابی و گزینش می‌کنند، محدودتر شده، بلکه مصاحبه‌ها نیز نسبت به گذشته مفصل‌تر شده است. داوطلب را به محل کار و کارگاه می‌برند تا از آنجا بازدید کند، تمرین گروهی انجام می‌شود، آزمون کتبی گرفته می‌شود و چند نفر به صورت همزمان با داوطلب مصاحبه می‌کنند. به بیان دیگر سازمان‌ها، برای گزینش و انتخاب کارکنان از معیارهای مختلفی استفاده می‌کنند. جامع‌ترین فهرست این معیارها شامل معیارهایی نظیر سابقه کار، تجربه، ویژگی‌های جسمانی، سن، معرف، میزان حقوق و مزایا است (فریمن و ایس، ۲۰۰۳: ۲۱۵-۲۲۸).

در این قسمت سعی می‌کنیم به تعدادی از پیشنهادها و تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره کنیم. در ابتدا سعی می‌شود به پیشنهادها و سبب به پیشنهادها خارجی اشاره شود.

1. Sheehan, & Cooper

2. Sparrow



جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی

نتایج	روش / ابزار	عنوان تحقیق	محقق / محققان
یافته‌های این تحقیق اهمیت منابع انسانی و شایستگی‌های آنها را نسبت به سایر منابع، تأیید کرده و بیان می‌دارد. گزینش هدفمند کارکنان، به‌شدت بر کاهش هزینه‌های منفی حاصل از اتخاذ تصمیم‌های نادرست و هزینه‌های آموزش و از طرفی افزایش توان رقابتی و عملکرد آتی سازمان، تأثیرگذار است.	روش داده‌بنیاد/ ابزار پرسشنامه و مصاحبه	طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی برای گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان	جلیل صفری، مهران مهدی زاده و علیرضا عزیزی (۱۳۹۴)
از جمله نتایج این تحقیق حذف متغیر ارزیابی عملکرد به‌عنوان متغیر هدف در روند این پژوهش است که ناشی از عدم دقت تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد در فرایند ارزیابی بانک بوده است. همچنین در این پژوهش مشخص شده از مجموع ۲۶ متغیر بررسی شده، پنج متغیر «نمره کل آزمون»، «امتیاز مصاحبه»، «مقطع تحصیلی»، «تجربه حرفه‌ای» و «استان محل خدمت» بر ارتقای داوطلبان تأثیرگذار بوده است. این نتایج به دانشی منجر شده است که امکان کاربردی کردن آن وجود خواهد داشت.	روش مطالعه موردی / بررسی مستندات موجود از طریق داده کاوی	طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی	عادل آذر و همکاران (۱۳۸۹)
به این مهم رسیدند که باید برای جذب و نگه‌داشت استعدادها علمی، در محیط کار فضایی به وجود آید که برای کارکنان امکان فراگیری و یادگیری را فراهم کند. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که افراد مستعد برای ورود به سازمان‌ها، ابتدا فضای علمی و محیطی آن را بررسی می‌کنند که می‌توانند امکان توسعه تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن برآورده سازند.	روش داده‌بنیاد/ ابزار پرسشنامه و مصاحبه	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگه‌داشت استعدادهای علمی	قلی پور، طهماسبی و جعفرزاده (۱۳۹۱)
یافته‌های تحقیق نشانگر این است که قابلیت مبتنی بر برنامه راهبردی و شایستگی‌های مبتنی بر نظر خبرگان، نزدیکی زیادی با یکدیگر دارند. پس می‌توان نتیجه گرفت شایستگی‌های محوری را از هر دو مسیر پژوهش می‌توان در هفت مقوله اصلی خویشتن‌شناسی، هوشیاری، کارآفرینی فرهنگی، ارتباطات، مدیریت اجرایی، رهبری و ارزش‌های اسلامی حول مقوله دانشگاه تمدن‌ساز مد نظر معاونت فرهنگی وزارت علوم خلاصه و تلفیق کرد.	روش داده‌بنیاد/ ابزار پرسشنامه و مصاحبه	تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی - اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی	چیت ساز، ذوالفقارزاده و غیائی ندوشن (۱۳۹۱)

## جدول ۲. پیشینه تحقیقات خارجی

نتایج	روش / ابزار	عنوان تحقیق	محقق / محققان
محققان سعی کردند از طریق ساختار سلسله‌مراتبی جامع، روش مناسبی برای انتخاب و ارزیابی کارمند شایسته مطرح کنند که در نهایت از طریق مدل فازی توانستند انتخاب کارکنان شایسته را به‌منظور پیش بردن اهداف و استراتژی‌های تجاری سازمان، شناسایی عامل مناسب و شاخص‌های اندازه‌گیری و ایجاد یک استاندارد ارزیابی سازمانی برای تسهیل فرایند تصمیم‌گیری مطرح کنند.	روش دلفی / مدل فازی	ارائه مدل فازی برای ارزیابی و انتخاب کارکنان مبتنی بر شایستگی	گولک و کهایا (۲۰۰۷)
نتایج نشان می‌دهد، برای جذب و تأمین نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی می‌توان روش‌های ارزیابی مختلفی به‌کار گرفت. شایستگی می‌تواند هم در مرحله جذب یک نامزد برای یک موقعیت و هم برای انتخاب یک نامزد بر اساس الزامات شغلی اولویت‌بندی شود.	روش تحلیل تم / مصاحبه و پرسشنامه	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های عمرانی	کومار (۲۰۱۴)
در این تحقیق مؤلفه‌های اصلی انتخاب که شامل شغل، محیط خارجی، جو شرکت، شخصیت کارمند و سرپرستی است، استخراج شدند.	روش توصیفی / مطالعه کتب و مستندات علمی	استخدام، انتخاب و نگهداری توسط شرکت‌های کوچک و متوسط در کامرون	ویربا <sup>۱</sup> (۲۰۱۷)

پژوهش حاضر به دنبال استخراج مؤلفه‌های انتخاب کارکنان مستعد در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است. از این رو اگر دانشگاه‌ها در پی رسیدن به این مهم هستند باید از طریق بازطراحی فرایند انتخاب کارکنان، برای جذب و انتخاب نیروهای مستعد، کلیه موانع این کار را از بین ببرند که باعث اتکا به کارکنان در راستای تفویض امور مدیریتی غیرعلمی می‌شود. بنابراین پژوهشگر در این قسمت تحقیق برای پاسخ دادن به این پرسش و مسئله پژوهش، به بررسی ادبیات حوزه جذب و انتخاب، مدیریت منابع انسانی و مفهوم شایستگی پرداخته است تا بتواند به کمک بررسی این ادبیات، فرایند انتخاب کارکنان را به‌نحو اثربخش‌تری تبیین کند. در ابتدا سعی شد مفهوم و مدیریت منابع انسانی به‌طور کامل تشریح شوند. سپس تلاش بر این بود تا مفهوم و تعریف شایستگی بیان مطرح شود و با توسعه و بسط این مفهوم مطالب مورد نیاز در این زمینه بیان شدند. در ادامه سعی شد به‌طور کامل فرایند انتخاب کارکنان و روش‌های مورد نیاز در این زمینه معرفی شوند و سپس به تجارب تعدادی از کشورها در زمینه انتخاب کارکنان دانشگاه‌ها اشاره شده است. در انتها نیز به سابقه و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع تحقیق اشاره شده و نتایج آنها به‌صورت خلاصه ذکر شدند.

این پژوهش به دنبال ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی شهر تهران است. برخلاف بسیاری از پژوهش‌هایی که چنین روابطی را به‌تنهایی و به شکل خطی مطالعه کرده‌اند، این پژوهش به فرایند انتخاب کارکنان مستعد و عوامل مؤثر بر اثربخشی آن، نگاه کلی‌تری دارد و در رابطه با تأثیر این عوامل بر اثربخشی فرایند انتخاب

کارکنان مستعد مطالعه می‌کند. در جدول زیر مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های انتخاب کارکنان، که توسط سایر محققان بررسی و استخراج شده‌اند، مشخص شده‌اند.

جدول ۳. استخراج مؤلفه و زیرمؤلفه‌ها انتخاب کارکنان مستعد از پیشینه تحقیقات

مؤلفه	زیرمؤلفه	پژوهشگران ملی یا بین‌المللی فعال در این زمینه
مؤلفه‌های شغلی	نمونه کار، تعداد سال‌های تجربه کاری، آزمون‌های قابلیت، تخصص‌گرایی و توانایی ارائه خدمات با کیفیت	صفری، مهدی زاده و عزیززی (۱۳۹۴)، ویربا (۲۰۱۷) و کومار (۲۰۱۴)
شایستگی‌های ارزشی و اخلاقی و اعتقادی	ثبات احساسی، روحیه جهادی، بهره‌گیری از ارزش‌های اخلاقی و تعهد سازمانی	چیت ساز و همکاران (۱۳۹۱)، فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱)
ویژگی‌های فردی و شخصی	آزمون‌های هوش، ثبات احساسی، آراستگی ظاهری، نظم و انضباط، رهبری، برنامه‌ریزی و کنترل و توسعه فردی	قلی پور، طهماسبی و جعفرزاده (۱۳۹۱)، آگاروال <sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و ویربا (۲۰۱۷)
مهارت‌های ارتباطی و میان فردی	مربی‌گری و هدایت‌گری، سازگاری و یادگیری مستمر، آینده‌نگری، هوش هیجانی، مذاکره و ارتباطات	جلیل صفری و همکاران (۱۳۹۴)، درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)، فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱)
مهارت‌های تصمیم‌گیری	برنامه‌ریزی و کنترل، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، مدیریت تعارض، مهارت‌های تحلیلی و توانایی یادگیری	درگاهی و همکاران (۱۳۸۹) و آگاروال (۲۰۱۳)، فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱)
معیار خدمت‌گذاری	ثبات احساسی، روحیه جهادی، آراستگی ظاهری، نظم و انضباط و بهره‌گیری از ارزش‌های اخلاقی	چیت ساز و همکاران (۱۳۹۱)، فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۹۱)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کیفی حاضر از حیث مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران جهت‌گیری فلسفی تفسیری داشته و مبتنی بر نظریه ساختارگرایی اجتماعی است. از نظر هدف یک تحقیق اکتشافی (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۹) و از نظر رویکرد پژوهشی استقرایی (از جز به کل) است. همچنین از نظر روش یک تحقیق کیفی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها تحقیق میدانی و از نظر استراتژی (روش اجرا) سعی شده با استفاده از روش داده‌بنیاد اطلاعات مورد نیاز را به دست آورده و با استفاده از ابزار مصاحبه، اطلاعات مورد نیاز کشف و درک شوند (ساندرز، لويس و ترونهیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). افراد مورد مطالعه در این تحقیق شامل خبرگان جذب و استخدام در حوزه آموزش عالی هستند که اطلاعاتی از طریق مصاحبه با ۱۸ نفر از خبرگان این حوزه از طریق مصاحبه نیم‌ساختاریافته، جمع‌آوری شد که به شرح جدول ۴ است. همچنین در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شد. با انجام این تعداد مصاحبه و با توجه به تکراری بودن داده‌های استخراج‌شده، مشخص شد که اطلاعات گردآوری‌شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های

1. Aggarwal

2. Saunders, Lewis & Thornhill

بیشتر نیست. همچنین یکی از دلایل اصلی استفاده از روش داده‌بنیاد در این تحقیق این است که این روش برای استخراج مؤلفه‌های انتخاب کارکنان مستعد و شناسایی متغیرهای بومی و زمینه‌ای در سازمان‌های دولتی راهگشا بوده است. روش یادشده روشی فرایندمحور است که بررسی و تغییر یک پدیده طی زمان و توصیف مراحل مختلف آن را امکان‌پذیر می‌کند.

مقبولیت<sup>۱</sup> بدین معنا است که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است، اگر چه تبیین صورت‌گرفته از پدیده مد نظر می‌تواند فقط یکی از تفاسیر معتبر و پذیرفتنی از آن پدیده باشد. به‌منظور ارزیابی کیفیت پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان (و همچنین سایر پژوهش‌های کیفی)، کوربین و استراوس ده شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای آن مقبولیت پژوهش حاضر ارزیابی می‌شود (به‌دلیل محدودیت سه شاخص به‌عنوان نمونه معرفی می‌شوند). تناسب: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ آیا مشارکت‌کنندگان می‌توانند خود را در خط داستان پژوهش مشاهده کنند؟ به‌منظور تحقق این معیار یافته‌های پژوهش حاضر توسط دو نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی ارزیابی، پالایش و تأیید شده است. همچنین نظریه پدیدار شده به ۲ نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه شد و نظرهای تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. به‌طور مثال مدل کدگذاری محوری، مدل کدگذاری انتخابی و شاخص‌های مطرح‌شده طی جلسات مختلف به بحث گذاشته شده و در هر مرحله اصلاح و تکمیل شده است. کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها: آیا یافته‌های تحقیق در حوزه مورد مطالعه، بینش و نگرش جدیدی فراهم می‌آورند؟ در این رابطه باید گفت یافته‌های تحقیق حاضر می‌توانند در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای مدیریت منابع انسانی مفید باشند. پژوهش حاضر در بعد نظری نیز در توسعه دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی (حوزه جذب و استخدام) مؤثر بوده و بینش جدیدی را با خود به‌همراه دارد. مفاهیم: مفاهیم برای ایجاد درک مناسب از پدیده مد نظر و دستیابی به زبان مشترک در حوزه مورد مطالعه ضروری هستند. بنابراین یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم‌پردازی‌های مناسبی با خود به‌همراه داشته باشد، به‌گونه‌ای که از نظر متخصصان حوزه مورد مطالعه جذاب، بدیع و ارزشمند باشد. در این تحقیق شماری از مفاهیمی می‌توانند که در توسعه مفهومی ادبیات مدیریت منابع انسانی و حوزه جذب و استخدام مفید باشند، حضور دارند، مفاهیمی نظیر شایسته‌گزینی و الزامات مکتبی نمونه‌های از این نوع هستند.

در این تحقیق پس از مصاحبه با ۱۸ تن از خبرگان حوزه جذب و استخدام در آموزش عالی، داده‌های کیفی به روش داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) جمع‌آوری و تحلیل شدند. هدف این پژوهش کیفی داده‌بنیاد، ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران است. رویکرد روش‌شناسی پژوهش کیفی از مصاحبه با شرکت‌کنندگان و مرور متون مرتبط برای فراهم کردن این داده‌ها استفاده می‌کند. طبق نظر اوربچ و سیلور استیلن

(۲۰۰۳)، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد از دو اصل مهم استفاده می‌کند؛ پرسش در رابطه با تجارب ذهنی مشارکت‌کنندگان نه اندازه‌گیری آنها و خلق ایده‌ها و مفاهیم بر پایه کدگذاری تئوریک پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان. مصاحبه با مشارکت‌کنندگان بر مبنای پژوهش داده‌بنیاد، تا جایی ادامه می‌یابد که مشارکت‌کنندگان جدید داده دیگری که به خلق مفاهیم جدید برای تئوری کمک کند، ارائه ندهند (گلاسر و استراوس<sup>۱</sup>، ۱۹۶۷). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، فرایندی نظام‌مند است و ساختار نظام‌مندی شامل سه لایه کدگذاری می‌شود. الف. کدگذاری باز که نخستین طبقه‌های اطلاعات مربوط به پدیده مورد مطالعه تدوین می‌شوند، ب. کدگذاری محوری که مفاهیم را به زیرمقوله‌ها تبدیل می‌کند و ج. کدگذاری انتخابی که ارتباط و به هم پیوستگی این مقوله‌ها را تشریح می‌کند.

جدول ۴. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش (خبرگان)

نام دانشگاه	سمت مصاحبه‌شونده	جنسیت	سن	تجربه	مجموع مصاحبه
تهران	مدیر منابع انسانی و امور رفاهی	مرد	۵۳	۲۲ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور اداری	مرد	۴۲	۱۴ سال	
امیرکبیر	رئیس اداره امور اعضای غیرهیئت علمی	مرد	۴۹	۱۹ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور کارگزینی	مرد	۴۶	۱۶ سال	
صنعتی شریف	مدیر امور اداری	مرد	۵۱	۲۱ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور کارگزینی	زن	۴۷	۱۷ سال	
علم و صنعت	رئیس اداره کارگزینی غیرهیئت علمی	مرد	۴۸	۱۴ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور کارگزینی	زن	۴۴	۱۲ سال	
خواجه نصیر طوسی	رئیس اداره کارگزینی	مرد	۵۶	۲۴ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور کارگزینی	زن	۴۶	۱۳ سال	
شهید بهشتی	مدیر امور اداری	مرد	۴۹	۱۷ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس جذب	مرد	۴۱	۱۱ سال	
علامه طباطبایی	مدیر اداره کارگزینی	مرد	۵۹	۲۸ سال	۲ مصاحبه
	مدیر هسته‌گزینش کارکنان دانشگاه	زن	۴۳	۱۴ سال	
خوارزمی	رئیس اداره کارگزینی	مرد	۴۷	۱۶ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور اداری	زن	۴۱	۱۲ سال	
تربیت مدرس	رئیس اداره کارگزینی کارکنان	مرد	۴۸	۱۹ سال	۲ مصاحبه
	کارشناس امور کارگزینی	زن	۴۵	۱۲ سال	

### یافته‌های پژوهش

این بخش به بیان نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها می‌پردازد. فرایند کدگذاری شرایطی را فراهم آورد که در آن داده‌های خام به مفاهیم نظری توسعه یابند. طی فرایند کدگذاری مقوله‌ها به تدریج پیدا شده و توسعه یافتند. این کار با کمک روش نظام‌مند و استاندارد و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و

کدگذاری انتخابی. بخش بعدی نتایج حاصل از هر یک از این کدگذاری‌ها را ارائه می‌کند. با توجه به اینکه در این پژوهش از روش داده‌بنیاد نظام‌مند کوربین و استراوس به‌عنوان مبنا استفاده شده است، داده‌های تحقیق، بر مبنای این روش تحلیل شدند.

### نتایج حاصل از کدگذاری باز

تحلیل نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با تحلیل تکه‌های داده‌های هر یک از افراد شروع می‌شود. مرحله آغازین شامل بخش‌بندی مستندات داده‌های مصاحبه برای تحلیل است. تفکیک داده‌ها به تکه‌ها این امکان را فراهم می‌آورد که بتوان اجزای جداگانه داده‌ها را بررسی کرد و آنها را به‌گونه‌ای مفهوم‌پردازی کرد که از موقعیت ویژه‌ای که داده‌ها در آن ایجاد شده‌اند، فراتر روند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). این فرایند به کدگذاری باز معروف است. در جدول ۵ کدهای مستخرج از مصاحبه، مفاهیم و مقوله‌های این پژوهش معرفی می‌شوند.

جدول ۵. نمونه‌ای از مفاهیم و مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز (از مشارکت‌کننده اول)

مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه	
شایسته‌گزینی	فرایند شدن انتخاب شایسته‌ها	وجود رویه‌های استخدامی مشخص	
		وجود برنامه‌ریزی جذب نیروی انسانی منسجم	
		وجود شفافیت در کلیه مراحل انتخاب کارکنان مستعد	
	برندسازی شایسته‌سالاری	برون‌سپاری پایش نتایج آزمون‌ها و مصاحبه‌ها	
		ایجاد اطلاعات‌رسانی نتایج آزمون‌ها برای افزایش شفافیت	
		ایجاد امکان پیگیری و بررسی مجدد نتایج آزمون‌ها	
		اعمال ضابطه‌مندی در کلیه مراحل انتخاب کارکنان مستعد	
پایبندی به نظام شایسته‌سالاری	عدم جذب کارکنان در خارج از ضوابط تعیین‌شده		
	معرفی افراد انتخاب‌شده در راستای رفع سوءتفاهم احتمالی		
پذیرش کارکنان شایسته	پذیرش کارکنان شایسته	برگزاری مراسم معارفه در نخستین روز کاری	
		آشنایی با مدیر مستقیم برای هماهنگی بیشتر	
		راهنمایی و اعلام کلیه شرایط محل کار	
فرهنگ سازمان سالم	همکاری و کمک به نیروهایی شایسته جدید استخدام‌شده	معرفی کارکنان جدید به سایر همکاران	
		افزایش روحیه کار تیمی	
	ترویج فرهنگ شایسته‌گزینی	ترویج فرهنگ شایسته‌گزینی	توجه به نیازهای فردی و سازمانی نیروی جدید
			معرفی کارکنان جدید از طریق اتوماسیون اداری
		معرفی کارکنان نمونه به‌صورت سالانه	
		تقدیر از کارکنان شایسته	

## ادامهٔ جدول ۵

مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
عدم پذیرش نیروهای سفارشی	عدم پذیرش نیروهای سفارشی	مقاومت در برابر جذب نیروهای سفارشی
		جلوگیری از به وجود آمدن هرج و مرج سازمانی
		افزایش نارضایتی ارباب رجوعان
معرفی نیروهای سفارشی	ناکارآمدی سازمانی	کاهش بهره‌وری سازمانی
		بروز تنش در محل کار
		افزایش بی‌انگیزگی کارکنان شایسته
تخریب جو سازمانی	تخریب جو سازمانی	افزایش حس بی‌اعتمادی
		افزایش نرخ ترک سازمان توسط افراد مستعد
		کاهش وفاداری سازمانی
مهارت دانش انجام کار	مهارت دانش انجام کار	داشتن دانش نظری لازم در کار
		تسلط به شرح وظایف شغل مد نظر
		آشنا به تکنولوژی و دانش نرم‌افزاری شغل مد نظر
رعایت آداب سازمانی	رعایت آداب سازمانی	مند به انجام کار تیمی علاقه
		پی‌گیر بودن برای حل مشکلات موجود
		داشتن روحیه خلاقانه در راستای انجام کارها روزمره
تجارب کاری و تحصیلی	تجارب کاری و تحصیلی	داشتن سابقه کار مرتبط
		گذراندن دوره‌های آموزشی بصورت مداوم
		داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه کاری
تحقق اهداف سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	افزایش رضایتمندی مشتریان
		افزایش بهره‌وری سازمانی
		ایجاد نشاط در محل کار
افزایش اثربخشی سازمانی	افزایش درآمد سازمان	توجه بیشتر به نیازهای کارکنان
		افزایش امکانات رفاهی سازمان
		انجام کارهای داوطلبانه در صورت لزوم
تقویت برند سازمان	تقویت برند سازمان	جذب مشتری بیشتر
		افزایش اعتبار سازمان
		توجه بیشتر به سازمان

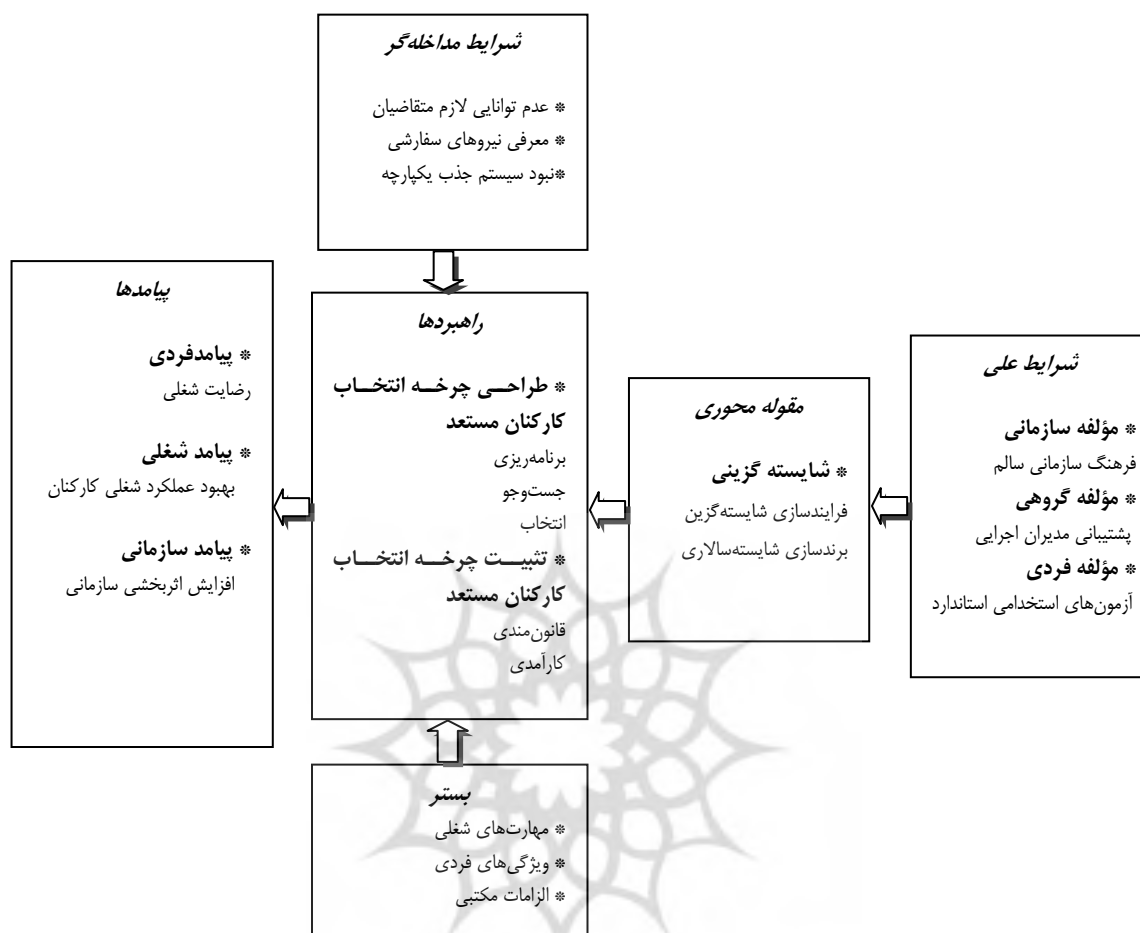
### نتایج حاصل از کدگذاری محوری

کدگذاری محوری طی فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود. فرایند کدگذاری محوری به شناسایی انواع شرایط، کنش‌ها و تعاملات و پیامدهایی می‌پردازد که به یک پدیده مربوط می‌شوند. فرایند کدگذاری باز یک مقوله را به زیرمقوله‌ها پیوند می‌دهد و این کار را از راه عبارت‌هایی که روابط بین آنها را تشریح می‌کند، انجام می‌دهد و شامل جست‌وجوی سرنخ‌هایی در داده‌هاست که نشان می‌دهند مقوله‌های اساسی چگونه با هم در ارتباط هستند (گلاسر و استراوس، ۲۰۰۸). فرایند کدگذاری محوری داده‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری باز را ترکیب می‌کند. این تکنیک داده‌ها را طبقه‌بندی کرده و بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ارتباط ایجاد می‌کند. یک مقوله دسته‌بندی‌ای از ایده‌ها است که از راه تحلیل تطبیقی مستمر نمایان می‌شوند. کدگذاری محوری ایده‌ها را به مقوله‌های کمتری، نسبت به آنچه در کدگذاری باز وجود دارد، گروه‌بندی کرده و چارچوبی چکیده‌تر ارائه می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز در شش دسته مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج‌شده، مقوله «شایسته‌گزینی» به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به‌منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها می‌توان ردپای آن را به‌وضوح مشاهده کرد. به بیان دیگر طبق نظر اغلب پاسخ‌دهندگان، انتخاب کارکنان مستعد به مدیریت مناسب و روش‌ها و سازوکارهایی خاص و متفاوت نیاز دارد و با روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به‌طور موفق به انتخاب کارکنان مستعد پرداخت. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برجسب انتخاب‌شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است. کدگذاری محوری مقوله‌ها را به زیرمقوله‌های نمایان‌شده در مصاحبه با شرکت‌کنندگان مرتبط می‌کند. تحلیل تطبیقی مستمر در تعیین ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد ویژگی به‌کار می‌رود.

از تحلیل تطبیقی مستمر نتایج اولیه کدگذاری باز ۱۵ مقوله و ۴۷ مفهوم نمایان شد، که ۱۵ مقوله این پژوهش شامل شایسته‌گزینی، آزمون‌های استخدامی استاندارد، پشتیبانی مدیران اجرایی، فرهنگ سازمانی سالم، توانایی نامناسب متقاضیان، معرفی نیروهای سفارشی، نبود سیستم جذب یکپارچه، مهارت‌های شغلی، ویژگی‌های فردی، الزامات مکتبی، طراحی چرخه انتخاب کارکنان مستعد، تثبیت چرخه انتخاب کارکنان مستعد، بهبود عملکرد شغلی کارکنان، افزایش اثربخشی سازمانی و افزایش رضایت شغلی است. همچنین تعدادی از مفاهیم نمایان شدند که می‌توان به توسعه فردی، باروری منابع انسانی، نهادینه‌سازی سیستم جذب، باور به مباحث انتخاب کارکنان، یکپارچگی، وحدت فرایندها، مشوق یادگیری، شایسته‌سالاری، مدل تعالی منابع انسانی، پیشرفت مسیر شغلی، بهره‌وری سازمانی و... اشاره کرد. با توجه به این توضیحات مدل پارادایم کدگذاری محوری به‌صورت زیر است.





شکل ۱. مدل پارادایم کدگذاری محوری: شایسته‌گزینی

## نتایج کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری برمی‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن ساماندهی می‌شوند. بحث درباره مقوله محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در این بخش انجام می‌شود. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی کرده و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش در می‌آورد که پدیده مورد مطالعه را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله تلاش می‌شود تا با کمک فنونی مانند نگارش خط داستان و یادداشت‌های شخصی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه انجام شود. در نگارش خط داستان پژوهشگر این مسئله را که چگونه عوامل خاصی بر پدیده مورد مطالعه اثر می‌گذارند و به نتایج ویژه‌ای می‌انجامند، تشریح می‌کند (خاکی، ۱۳۷۹). به بیانی دیگر، کدگذاری انتخابی مقوله‌های

به دست آمده از کدگذاری محوری را در نظر می‌گیرد، یکی از آنها را به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌کند و به گونه‌ای نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد. مقوله‌هایی که به توسعه و بهبود بیشتری نیاز دارند، را نیز تکمیل می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قرار دادن و چیدمان سایر مقوله‌ها تلاش می‌شود روایتی از تجربه انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) شرح داده شود. پرسش این است که چگونه می‌توان در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) کارکنان مستعد و شایسته را انتخاب کرد. تشریح مقوله محوری می‌تواند نقطه شروع پرداختن به این بحث باشد.

### مقوله محوری: شایسته‌گزینی

در این پژوهش شایسته‌گزینی به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده، زیرا ردپای آن در بخش‌های مختلف داده‌ها وجود داشته و نقشی محوری دارد، به نحوی که می‌تواند سایر مقوله‌ها را حول خود جمع کند. این مقوله متشکل از مفاهیمی نظیر «فرایندسازی شایسته‌گزین» و «برندسازی شایسته‌گزین» است. شایسته‌گزینی یعنی برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک در نظر گرفته شود و این ضوابط باید سنجش‌پذیر باشند. از این رو، انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه‌ها و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب کارکنان با توجه به این مؤلفه‌ها صورت گیرد و برای جلوگیری از هدر رفتن نیرو و سرمایه، اولویت‌های مربوط رعایت شود. بر اساس نظر یکی از پاسخ‌دهندگان در این زمینه «ما اگر بخواهیم واقعاً افراد قوی را جذب و حفظ کنیم باید خیلی جدی به بحث آن بپردازیم، یعنی اصلاً در مورد این آدم‌ها یک طور دیگری فکر کنیم و عمل کنیم». این نشان می‌دهد که با تفکر و عمل فعلی که معمولاً افراد به صورت رابطه‌ای انتخاب می‌شوند، نمی‌توان به انتخاب کارکنان مستعد پرداخت. بنابراین برای اینکه بتوانیم برای انتخاب کارکنان مستعد موفق باشیم، لازم است مبنا را بر شایستگی (فردی، شغلی، سازمانی، اخلاقی و...) قرار دهیم.

### شرایط علی

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. سه مقوله «فرهنگ سازمانی سالم»، «پشتیبانی مدیران اجرایی» و «آزمون‌های استخدامی استاندارد» به ترتیب تحت مؤلفه‌های فردی، گروهی و سازمانی اثرگذار بر «شایسته‌گزینی» در نظر گرفته شده‌اند که برای اثرگذاری مثبت مقوله‌های علی بر مقوله شایسته‌گزینی، باید با ایجاد فرهنگ‌سازی و افزایش میزان شفافیت در نحوه انتخاب کارکنان، آثار سوء احتمالی را از بین برد.

### راهبردها

راهبردها یا کنش‌ها اقدامات هدفمندی هستند که برای پدیده مد نظر، راه‌حلی فراهم می‌آورند و به ایجاد پیامدها و نتایج منجر می‌شوند. راهبردهای «طراحی چرخه انتخاب کارکنان مستعد» و «تثبیت چرخه انتخاب کارکنان مستعد» راه‌حل‌های شایسته‌گزینی هستند. به بیان دیگر شایسته‌گزینی از طریق طراحی چرخه انتخاب کارکنان مستعد و همچنین تثبیت آن محقق خواهد شد.

### شرایط مداخله‌گر

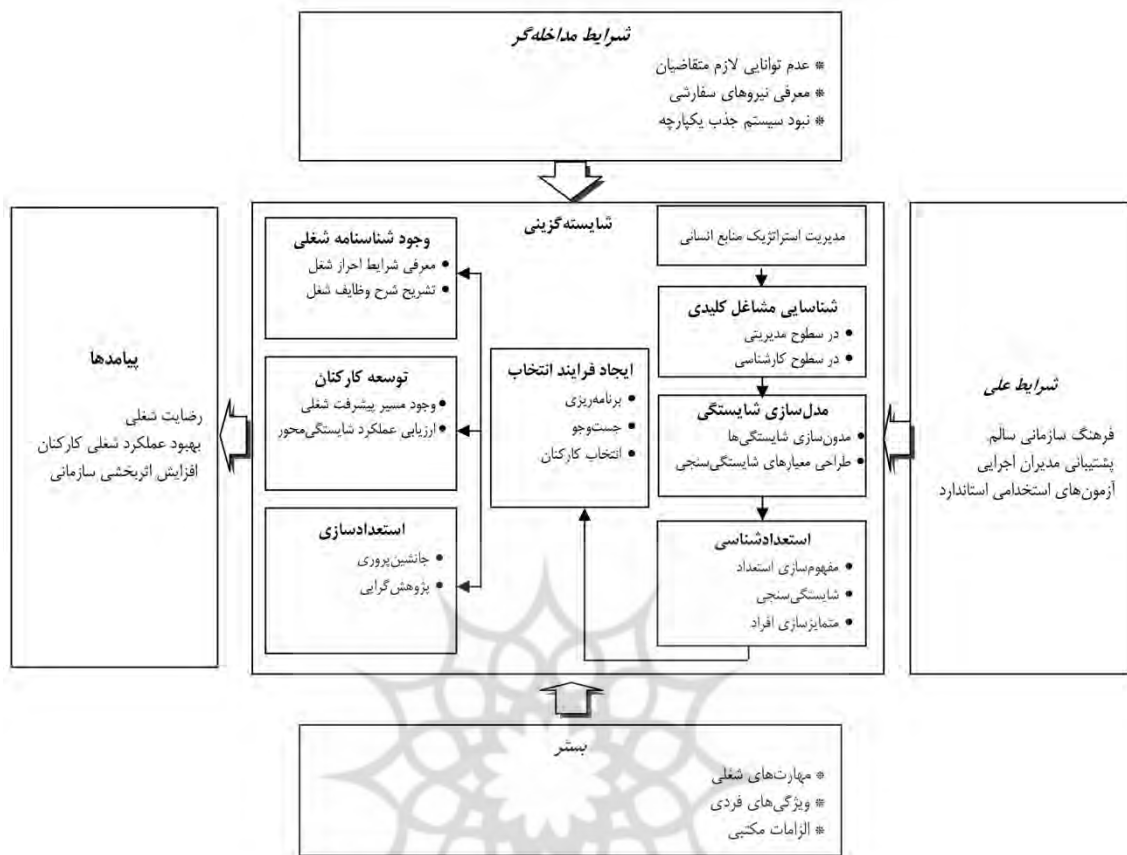
شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از وقایع و شرایط هستند که پس از شروع مطالعه و حین انجام پژوهش رخ می‌دهند. در پژوهش حاضر شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرایند اجرای راهبردهای شایسته‌گزینی رخ می‌دهند. سه مقوله «عدم توانایی لازم متقاضیان»، «معرفی نیروهای سفارشی» و «نبود سیستم جذب یکپارچه» به‌منزله شرایط مداخله‌گر در فرایند اجرای راهبردهای شایسته‌گزینی در نظر گرفته شده است. نتایج نشان می‌دهد یک سیستم شایسته‌گزین باید از چنان قوت، صحت و اعتباری برخوردار باشد تا افرادی که از دایره شمول آن خارج می‌شوند نتوانند از طریق مغلطه‌گری آن را ناعادلانه جلوه داده و ملاک‌ها، معیارها و روش‌ها و رویه‌های سیستم را به چالش بکشند. چالش ناعادلانه اقدامات منابع انسانی «یک عارضه است به این دلیل که سیستم‌های کاری و سازمانی به‌ویژه در کشور ما انتزاعی هستند در حالی که تفکر جامعه عینی است. زمانی که ما برای توجیه اقدامات خود (برای مثال در تشخیص استعدادها)، ملاک‌ها، معیارها و شاخص‌های قوی و عینی نداریم، در سایر افراد واکنش و اعتراض ایجاد می‌شود. در حالی که مثلاً در عرصه ورزش وقتی به یک نفر مدال می‌دهند دیگران اعتراضی ندارند چون گوی و میدان حاضر است و ابزارهای سنجش دقیق نیز وجود دارند. بنابراین هر کسی می‌تواند توانمندی خود را آزمایش کند». با این تفاسیر باید گفت موفقیت سیستم شایسته‌گزینی به‌میزان زیادی وابسته به دقت، صحت، اعتبار و عینیت اجزا و ابزارهای مورد استفاده در آن است.

### شرایط بستر

شرایط بستر مجموعه شرایطی هستند که زمینه پدیده مد نظر را فراهم می‌کنند و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارند. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «مهارت‌های تخصصی»، «ویژگی‌های فردی» و «الزامات مکتبی» به‌منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده و نشان می‌دهد طراحی و پیاده‌سازی سیستم شایسته‌گزینی باید در بستری صورت پذیرد که با مأموریت‌ها و اهداف اصلی سازمان همسو باشد، به‌طوری که در زمان انتخاب کارکنان مستعد، فرد دارای مهارت‌های تخصصی لازم و ویژگی‌های رفتاری و مکتبی (اخلاقی و اعتقادی) مد نظر باشد.

### پیامدها

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مد نظر حاصل می‌شوند. پیامدهای ناشی از شایسته‌گزینی در سطح فردی شامل «رضایت شغلی»، در سطح واحد شامل «بهبود عملکرد شغلی کارکنان» و در سطح سازمانی شامل «افزایش اثربخشی سازمانی» است. با توجه به این توضیحات مدل نظری تحقیق حاضر به شرح زیر است.



شکل ۲. مدل نظری شایسته‌گزینی (انتخاب کارکنان مستعد)

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تصمیم گرفته شد مؤلفه‌های انتخاب کارکنان مستعد شناسایی و استخراج شوند. بدین ترتیب با استفاده از تحلیل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش داده‌بنیاد (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) ۱۵ مقوله و ۴۷ مفهوم نمایان شد، که ۱۵ مقوله این پژوهش شامل شایسته‌گزینی، آزمون‌های استخدامی استاندارد، پشتیبانی مدیران اجرایی، فرهنگ سازمانی سالم، توانایی نامناسب متقاضیان، معرفی نیروهای سفارشی، نبود سیستم جذب یکپارچه، مهارت‌های شغلی، ویژگی‌های فردی، الزامات مکتبی، طراحی چرخه انتخاب کارکنان مستعد، تثبیت چرخه انتخاب کارکنان مستعد، بهبود عملکرد کارکنان، افزایش اثربخشی سازمانی و افزایش رضایت شغلی است. در حال حاضر منابع تکنولوژیکی و مادی (مالی) فقط مزایای سازمان‌ها نیستند، بلکه وجود کارکنان توانمند است که نه تنها می‌تواند کاستی‌های سایر بخش‌ها را از بین ببرد بلکه می‌تواند بقا و دوام سازمان‌ها را تضمین کند که در سازمان‌ها به آن به‌عنوان یک مزیت توجه می‌شود. در محیط متغیر امروز فقط سازمان‌هایی می‌توانند به نقش استراتژیک خود پی ببرند که به‌طور دائم در حال خلق نوآوری باشند و این کار از طریق کارکنان مستعد، که دانش محور و دارای مهارت باشند، عملی می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). تئوری‌های اقتصادی جدید همواره بر اقتصاد دانش محور در آینده تأکید دارند و اقتصاد دانش محور را اقتصادی می‌دانند

که به تولید و تکثیر دانش می‌پردازد و از آن استفاده بهینه می‌کند، به همین دلیل در تئوری‌های اقتصادی جدید، به جایگاه و اهمیت منابع انسانی در ایجاد دانش بیش از پیش توجه شده است (نان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). با توجه به تغییر ماهیت مفهوم رقابت در دنیای کسب‌وکار، سازمان‌ها به دنبال جذب و به‌کارگیری نیروی کار دانشی هستند. بنابراین لازم است در بخش‌های مختلف مدیریت منابع انسانی به استفاده و به‌کارگیری نیروی کار مستعد توجه شود. امروزه بیش از هر زمان دیگر، مشخص شده است که وجود منابع سرشار مادی به تنهایی سازمان و تشکیلات منسجم، کارآمد و اثربخش را به وجود نمی‌آورد و یکی از موضوعاتی که صاحب‌نظران به‌طور فزاینده‌ای به آن توجه کرده‌اند و از خطیرترین و مهم‌ترین اقدامات لازم در فراگرد مدیریت شمرده شده، انتخاب و گزینش نیروی انسانی برای سازمان است.

آنچه نتایج تحقیق حاضر را از سایر تحقیقات انجام‌گرفته در این حوزه، مانند پژوهش جلیل صفری و همکاران (۱۳۹۴) که بیشتر به دنبال شناسایی معیارهایی است که برای رسیدن به عملکرد شغلی رضایت‌بخش حداقل الزامات ضروری هستند، یا پژوهش عادل آذر و همکاران (۱۳۸۹) که فقط به دنبال حذف متغیر ارزیابی عملکرد به‌عنوان متغیر هدف در روند این پژوهش بوده که ناشی از عدم دقت تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد در فرایند ارزیابی بانک است، یا پژوهش گولک و کهایا (۲۰۰۷) که فقط با استفاده از روش مدل فازی روی ساختار سلسله‌مراتبی جامع، انتخاب و ارزیابی کارمند شایسته تأکید دارد، متمایز می‌کند این است که هم از نظر محتوا پوشش‌دهنده همه مؤلفه‌های انتخاب کارکنان مستعد (استخراج ۱۵ مقوله و ۴۷ مفهوم) باشد و هم از نظر روش سعی شده با استفاده از روش داده‌بنیاد پوشش‌دهنده همه کاستی‌های روش دیگر شود و اینکه در نتایج تحقیق حاضر استخراج مقوله محوری شایسته‌گزینی و تشریح مدل نظری به تفکیک مقوله‌های مستخرج در شش عامل مقوله محوری، شرایط علی، راهبرد، بستر، شرایط مداخله‌گر و پیامدها به‌عنوان مفهوم جدید و اثرگذار در حوزه انتخاب کارکنان مستعد معرفی شد. همچنین از محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که تعمیم‌پذیری تئوریک با احتیاط صورت می‌گیرد و در این خصوص به محققان علاقه‌مند در این حوزه پیشنهاد می‌شود در خصوص نحوه سنجش و اندازه‌گیری شایستگی‌ها، چگونگی مشروعیت‌یابی و پذیرش فرایند انتخاب کارکنان مستعد که از دغدغه‌های اصلی در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) است، تحقیقاتی انجام شود.

برای انتخاب کارکنان مستعد در سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) بهتر است به پیشنهاد‌های زیر توجه شود. با توجه به اولویت اقدامات جذب نیروی انسانی، انتظار می‌رود سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) در جذب افراد به انتخاب از افراد داخل سازمان تأکید نداشته باشند و صرف داشتن سابقه کار، 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 برای نظام جذب مبتنی بر شایستگی محدودیت‌هایی ایجاد کند. همچنین جذب از خارج سازمان به پویایی بیشتر سازمان کمک خواهد کرد. نیازهای استخدامی سازمان‌های دولتی (دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی) با کیفیت مطلوب، در زمان مناسب و با هزینه معقول و اقتصادی انجام شود، در زمان استخدام، علاوه بر

منابع بیرونی (بازار کار، دانشگاه‌ها و ...) به منابع انسانی فعلی سازمان نیز توجه شده و این منابع ارزیابی شوند، افرادی که استخدام می‌شوند دارای دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی باشند که در مسیر اجرای برنامه‌ها، تحقق اهداف و دستیابی موفق به استراتژی‌های سازمان قرار داشته باشند، استخدام یک رابطه برد برد باشد، به این معنا که هم نیازهای سازمان را به بهترین نحو ممکن تأمین کند و هم با نیازها و خواسته‌های کارکنان همراه و منطبق باشد و بهترین تناسب ممکن بین شخص و شغل برقرار باشد. در بررسی عامل اقدامات تأمین منابع انسانی، پیاده‌سازی فرایند استخدام به نسبت غربال کردن متقاضیان، تخصیص سمت، آموزش حین خدمت و اجتماعی کردن، بالاترین اهمیت را دارند. این امر نشان می‌دهد فرایندهای اجرای استخدام (انتخاب کارکنان)، مانند گرفتن تأییدیه‌ها و تکمیل فرم‌ها از اقدامات زمان‌بر است که معمولاً در اجرای سریع و درست این اقدامات ضعف وجود دارد و بیشتر بروکراسی‌های اداری مانع از اثربخشی فعالیت انتخاب می‌شود. از این رو سرعت بخشیدن به این امور در اثربخشی الگوی جذب (انتخاب کارکنان)، مؤثر خواهد بود.

## منابع

- آذر، عادل؛ احمدی، پرویز؛ سبط، سیدعلی (۱۳۸۹). طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی. *نشریه مدیریت فناوری*، ۲(۴)، ۲۲-۳.
- آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۰). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، (جلد دوم). (چاپ پنجم)، تهران: انتشارات سمت.
- اژدری، علیرضا (۱۳۸۸). *مدیریت در اسلام و مصادیق آن*. تهران: انتشارات بهار.
- الوانی، مهدی؛ رئیس صفری، مجتبی (۱۳۹۳). *تحلیل راهبردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با رویکرد فناوری اطلاعات. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۴(۴)، (شمار پیاپی ۱۸).
- چیت‌ساز، احسان؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی؛ غیائی ندوشن، سعید (۱۳۹۱). تدوین الگوی شایستگی‌های محوری مدیران فرهنگی اجتماعی دانشگاه‌ها در ایران اسلامی. *نشریه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱(۲)، ۲۵۱-۲۷۲.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). *روش تحقیق در مدیریت*. تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- دانایی‌فرد، حسن؛ امامی، مجتبی (۱۳۹۲). *استراتژی نظریه داده‌بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت*. (فصل چهارم از کتاب *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*) (چاپ دوم). تهران: انتشارات صفار.
- درگاهی، حسین؛ علیپور فلاح‌پسند، محمدحسن؛ حیدری قره‌بلاغ، هادی (۱۳۸۹). ارائه الگو شایستگی در توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی شایستگی مدیران فرهنگسرای سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران). *راهبرد توسعه*، ۲۳(۲)، ۹۱-۱۱۳.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۷۹). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. (چاپ پنجم). تهران: انتشارات آگاه.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۸۶). *مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*. (چاپ چهارم). تهران: انتشارات نگاه دانش.
- صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران؛ عزیزی، علیرضا (۱۳۹۴). طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی برای گزینش کارکنان شایسته و برآورد عملکرد سازمان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، ۷(۴)، ۱۴۱-۱۶۶.

- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- فرهی بوزنجانی، برزو؛ سلطان، محمدرضا؛ سماواتی، محمدرضا (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۴(۲)، ۱۰۱-۱۲۴.
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- کاظمی، بهرام (۱۳۸۶). *مدیریت امور کارکنان، اداره امور استخدامی و منابع انسانی با نگرش کاربردی به بخش دولتی ایران*. تهران: انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- کالینز، جان. (۱۳۸۶). *بهتر از خوب*. ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: انتشارات فرا.

## References

- Abbaspour, A. (2010). *Advanced Human Resource Management (Approaches, Processes and Activities)*. Tehran: Samt Publication. (in Persian)
- Agdari, A. (2010). *Management in Islam and its examples*. Tehran, Bahar Publication. (in Persian)
- Aggarwal, R. (2013). Selection of IT Personnel through Hybrid Multi-attribute AHP-FLP approach. *International Journal of Soft Computing and Engineering (IJSCE)*, 2(6), 11-17.
- Alvani, M. & Reis Safari, M. (2015). Analysis of Human Resources Management Strategies in Organizations with ITS Approach. *Journal of Research in Human Resource Management*, (4), (successive 18). (in Persian)
- Ariss, A.A., Cascio, W.F., Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research Directions. *Journal of World Business*, 49 (2), 173-179.
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook Of Human Resource Management Practice* (11th Ed.). Kogan Page, London.
- Azar, A. & Ahmadi, P. & Sebt, S. A. (2011). Designing the Human Resources Selection Model with Data Approach. *Technology Management Journal*, 2(4), 3- 22. (in Persian)
- Azar, A. & Momeni, M. (2002). *Statistics and its application in management*, Volume 2 (Fifth Edition), Tehran: Samt Publication. (in Persian)
- Beard, D.J., Rees, J.L., Cook, J.A., Rombach, I., Cooper, C., Merritt, N., .... (2017). Arthroscopic subacromial decompression for subacromial shoulder pain (CSAW): a multicentre, pragmatic, parallel group, placebocontrolled, three-group, randomized surgical trial. *Lancet*; 391(10118): 329e38.
- Bowman, J. S. & Harada, K. (2003). A contextual approach to employee selection: Applying the fit concept in education. *Academy of Human Resource Development: 2003 Conference Proceedings* (pp. p.133-140). Bowling Green, OH: AHRD.

- Breaugh, J.A. (2008). Employee Recruitment current Knowledge and Important Areas for Future Research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103-118.
- Chitsaz, E. & Zolfagharzadeh, M. M. & Ghiasi Nodooshan, S. (2013). Compilation of a Model of Potential Competencies of Social Cultural Managers of Universities in Islamic Iran. *Management Magazine at Islamic University*, 1(2), 251-272. (in Persian)
- Danaeifard, H., Emami, M. (2014). *Strategy Data Theory Foundation in Organization and Management Studies. (Chapter Four, Methodology of Qualitative Research in Management: A Comprehensive Approach, Saffar Publishing House. (Second edition). Tehran, Saffar. (in Persian)*
- Freeman, J. E., Ellis J. A. (2003). The intention-superiority effect for naturally occurring activities: The role of intention accessibility in everyday prospective remembering 51 in young and older adults. *International Journal of Psychology*, 38(4), 215-228.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Golec, A, Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 52(1), 143-161.
- Heikkonen, M. (2012). *The rationale and effectiveness of recruitment outsourcing*. Department of Management and International Business, Aalto University School of Economics.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.
- Ivancevich, S., Ivancevich, D., Roscher, R. (2009). The First Two Years of Employment: Strategies and Pitfalls. *CPA Journal*, (July): 69-72.
- Kalinz, J. (2008). *Better Than Good*. Trans by Fazlullah Amini, Tehran: Faraz Publications. (in Persian)
- Kazemi, B. (2008). *Personnel Management, Employment and Human Resources Management with Applied Approach to the Public Sector of Iran*. Tehran: Publications of the Institute of Management and Planning. (in Persian)
- Khaki, GH. (2001). *Research Method in Management*. Islamic Azad University Press Center, Tehran. (in Persian)
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd Ed.). The Guilford, New York.
- Li, Y., Bence, J.R., Brenden, T.O. (2018). Can spawning origin information of catch or a recruitment penalty improve assessment and fishery management performance for a spatially structured stock assessment model? *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 75(12), 2136-2148.
- Nunn, N. (2007). Historical legacies: A model linking Africa's past to its current underdevelopment. *Journal of Development Economics, Elsevier*, 83(1), 157-175.
- Olowu, D. (2003). Introduction to new public management: An african reform paradigm? *African Development*, 27(2), 1-16.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.



- Saadat, E. (2008). *Human resources management*. Tehran: Samt Publication. (in Persian)
- Sanford, R. (2009). *The Impact of Activity- Based Costing on Organizational Performance*. Degree Doctor, Nova Southeastern University.
- Sarmad, Z. & Bazargan, A. & Hejazi, E. (2001). *Research Methods in Behavioral Sciences*. (Fifth Edition). Awareness Publishing, Tehran. (in Persian)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5th Edition). London: Pearson Education.
- Scrapello, V.G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. Boston: PWS-Kent.
- Seyed Javadin, S.R. (2006). *Fundamentals and Applications of Human Resources Management and Staff Affairs*. Tehran: Negah Danesh Publication. (in Persian)
- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 236-254.
- Sheehan, C., Cooper, K.B. (2011). HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Snell, S., Bohlander, G. (2010). *Principles of Human Resource Management*. South-Western Engage Learning.
- Sparrow, P. R. (2009). When is talent not talent? *Talent Management Review*, 18–20.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London.
- Tahmasbi, R. & Gholipour, A. & Javaherizadeh, E. (2013). Talent Management: Identify and rank the factors affecting the absorption and maintenance of scientific talents. *Journal of Public Management Research*, 5(17), 5-26. (in Persian)
- Treweek, S., Pitkethly, M., Cook, J., Fraser, C., Mitchell, E., Sullivan, F., et al. (2018). Strategies to improve recruitment to randomized trials. *Cochrane Database Systematic Review*, (2): MR000013. doi: 10.1002/14651858.MR000013.pub6.
- Walters, S.J., Bonacho dos Anjos Henriques-Cadby I, Bortolami, O., Flight, L., Hind, D., Jacques, R.M., et al. (2017). Recruitment and retention of participants in randomized controlled trials: a review of trials funded and published by the United Kingdom Health Technology Assessment Programme. *BMJ Open*, 7(3), e015276.
- Wirba, V.A. (2017). The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon. *American Journal of Business, Economics and Management*, 5(1), 1-12.