

## تعیین شاخص‌های اثر گذار بر جذب منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتی

رها نوری نائینی<sup>۱</sup> \* غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup> محمود البرزی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده:

هدف این پژوهش کمک به افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی و در نتیجه کمک به توسعه یافتگی کشورمان در دنیای پر رقابت و مدام در حال تغییر کنونی، از طریق یافتن شاخص‌های تأثیرگذار بر جذب منابع انسانی توانمند، دارای تعهد و شایسته می‌باشد. بدیهی است بهره‌وری ایجاد شده، در کمک به دستیابی به توسعه یافتگی، که از اهداف سند چشم‌انداز سال ۱۴۰۴ کشور می‌باشد نیز موثر خواهد بود. بدین منظور تعیین و انتخاب شاخص‌ها با بهره‌گیری از ادبیات تحقیق و مصاحبه اکتشافی، با نظرسنجی از ۲۰ نفر از خبرگان رشته‌های مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی انجام شده است. داده‌های کمی با توزیع پرسشنامه بین ۱۸۰ نفر، در سازمان اداری و استخدامی کل کشور، به عنوان متولی امر استخدام در کل کشور، انجام شده است. تجزیه و تحلیل آماری داده‌های تحقیق با کمک نرم افزارهای اکسل<sup>۴</sup> و لیزرل<sup>۵</sup> با روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل دیمتلفازی انجام شده است. یافته‌های پژوهش، تأثیر گذاری چهار بعد: عوامل محیطی، عوامل سازمانی، عوامل شغلی و شایستگی‌های فردی، بر جذب منابع انسانی را تأیید کرده و نشان داده است که سه بعد (عوامل محیطی، عوامل سازمانی و شایستگی‌های فردی)، نقش تأثیرگذار و علی داشته و بعد عوامل شغلی، معلول عوامل دیگر است. این بدان معناست که مدیران منابع انسانی می‌توانند، با تلاش در بهبود سه عامل علی بهبود عامل چهارم یعنی عوامل شغلی را موجب شوند.

### کلمات کلیدی :

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، جذب منابع انسانی، مدیریت دولتی، پنل خبرگی، تحلیل عاملی، دیمتلفازی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. تلفن: ۰۹۱۲۲۴۰۷۶۷۰، پست الکترونیکی: rahanoori@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. تلفن: ۰۹۱۲۱۹۸۵۰۰۳، پست الکترونیکی: gmemar@gmail.com

<sup>۳</sup> دانشیار، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. تلفن: ۰۹۱۲۵۷۰۹۶۳۱، پست الکترونیکی: Mahmood\_alborzi@yahoo.com

\*نویسنده مسئول:

دکتر غلامرضا معمارزاده طهران

نشانی: واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲(۹۱۲)۱۹۸۵۰۰۳+۹۸

پست الکترونیکی: gmemar@gmail.com

<sup>۴</sup> Excel

<sup>۵</sup> Lisrel

## Determining factors affecting human resources recruitment in order to increase productivity in Iran Public agencies

Raha Noori Naeini<sup>6</sup>, \*Gholamreza Memarzadeh Tehran<sup>7</sup>, Mahmood Alborzi<sup>8</sup>

### Abstract:

The purpose of this study is to help increase the productivity of public agencies, in today's highly competitive and ever-changing world, by finding factors that affect the attraction of capable, committed and competent human resources. Obviously, the resulting model will be effective in helping to achieve development, which is one of the goals of the 1404 vision document, by helping to attract specialized and qualified human resources. To achieve this purpose, the indicators were collected using literature review and the opinions of 20 experts in public administration, human resource management and senior managers of public agencies using "Expert Panel technique". Quantitative data were collected through the distribution of 180 questionnaires in the "Administrative and Employment organization of the whole country", as the custodian of employment in IRAN. Statistical analysis of research data is done by EXCEL and Lisrel software and through confirmatory factor analysis. Also fuzzy Dimatel analysis is performed to find the relationship between these factors. The findings of the analysis confirm the impact of the four mentioned factors on human resource recruitment and show that three factors out of the four (environmental factors, organizational factors and individual competencies) have a cause role and one dimension (Job related factors) have the effect role on recruitment. This means that human resource management can use this plan to improve recruit of human resources, by identifying the causal factors and facilitating them without making a direct effort on effective factor.

**Key words:** Strategic human resource management, Human Resource Recruitment, Delphi Panel, Fuzzy Dematel

---

<sup>6</sup> PhD Candidate, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad university, Qazvin, Iran.  
Email:rahanoori@yahoo.com

<sup>7</sup> Associate professor. Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

<sup>8</sup> Associate professor. Department of Information Technology Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email:Mahmood\_alborzi@yahoo.com

**\*Corresponding Author:**

Gholamreza Memarzadeh Tehran, PhD

**Address:** Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Tel: +98(912) 1985003

Email: gmemar@gmail.com

## مقدمه:

کلید موفقیت در اقتصاد مبتنی بر دانش در حال ظهور، که در آن، داشتن مزیت رقابتی پایدار، باعث تمایز یک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود، منابع انسانی است (سالاستی، ۲۰۱۷). سازمان‌ها برای پاسخگویی مناسب به پیچیدگی‌های روزافزون کنونی، نیازمند بازنگری در فرآیندها و برنامه‌ریزی برای منابع انسانی خود هستند (هیکونن، ۲۰۱۲). با ورود به هزاره سوم کمیاب‌ترین و با ارزش‌ترین منبع، در مقایسه با سایر منابع در هر سازمان و یا هر کشوری منابع انسانی است (لپیتسو و پرات، ۲۰۱۷) و موفقیت سازمان‌ها در تحقق اهدافشان به استفاده موثر از این منبع بستگی دارد (کلین و پوتوسکی، ۲۰۱۹).

بر همین اساس در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است؛ تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد، که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و بتوانند منابع انسانی ماهر را در اختیار گرفته و به واسطه این مزیت رقابتی و پیروزی در جنگ استعدادها، منابع انسانی شایسته و متناسب با سازمان خود را به استخدام در آورند (دقتی و یعقوبی، ۱۳۹۶).

سرنوشت کامیابی سازمان چنان با سرنوشت منابع انسانی آن در هم آمیخته، که جایگاه این حوزه وظیفه‌ای را، تا حد شریکی راهبردی ارتقا بخشیده است. این نقش راهبردی در عمل به کارکرد خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی یعنی جذب و گزینش، آموزش و توسعه، بکارگیری موثر و نگهداری منابع انسانی متصل می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۹). امروزه جذب و به‌کارگیری، به عنوان زیربنای مدیریت منابع انسانی، تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله: تغییر و تحولات اقتصادی، تغییرات و جابه‌جایی‌های جمعیت شناختی، مسایل چندفرهنگی فزاینده و پدید آمدن فرهنگ‌های مختلف، رقابت‌های جهانی فزاینده، برون‌سپاری، ساختاردهی مجدد سازمانی و وضع قوانین و مقررات گسترده، به یک چالش مهم در سازمان‌ها تبدیل شده است و انجام صحیح آن، تلاش و جدیت پیچیده‌ای را طلب می‌کند (عباس‌پور، ۱۳۸۹). اهمیت و جایگاه این فرایند که از آن به عنوان زیربنای مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود به دلیل تأثیرگذاری بسیار زیاد آن، بر دیگر فرایندهای منابع انسانی و نیز تأثیرپذیری بسیار از آن فرایندهاست (نرگسیان و همکاران، ۱۳۹۶).

در چنین شرایطی لازم است؛ فرآیند جذب منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، با ویژگی‌های خاص سازمان و شرایط بازار رقابتی امروز سازگار شود (اصیلی و هندی، ۱۳۸۸). باید در نظر داشت که؛ علاوه بر اهمیت منابع انسانی به عنوان بزرگ‌ترین دارایی یک سازمان، این منبع به عنوان پرهزینه‌ترین منبع سازمان نیز به حساب می‌آید. هزینه‌های مواردی چون حقوق و دستمزد، آموزش، پاداش و ... باعث شده که هزینه‌های منابع انسانی اگر بالاترین هزینه سازمان نباشد به عنوان یکی از بالاترین هزینه‌های سازمان شناخته شود (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷). از آنجایی که هزینه‌های جذب و به‌کارگیری، میزان قابل ملاحظه‌ای از هزینه‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد؛ بنابراین فعالیت‌های مرتبط با آن، باید تا جایی که ممکن است اثربخش انجام شود تا منافع حاصل از هزینه‌هایش را تأمین نماید (ویربا، ۲۰۱۷).

---

9 Saalasati, 2017

10 Heikkinen, M. 2012

11 Lepisto, A. Douglas, Pratt, G. Michael, 2017.

12 Klein. Howard, j, Petosky, Denis, 2019

1 wirba

علاوه بر موارد گفته شده در باب اهمیت مسئله، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تفاوت‌های عمده‌ای با مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی دارد. هرچند بسیاری از فرآیندها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در هر دو بخش یکسان است، اما مباحث موجود در بخش دولتی همواره چالش‌ها و تناقضاتی را در مدیریت منابع انسانی نمایان می‌کند. وابستگی به بودجه عمومی، افق مدیریتی محدود، انگیزش ناکافی مدیران و کارکنان و نوع مالکیت سازمان از جمله عوامل اصلی تفاوت بخش دولتی با موسسات و سازمان‌های خصوصی است (سید نقوی و عباس زاده، ۱۳۹۶: ۱). در حال حاضر کارکنان سازمان‌های دولتی دچار چالش‌هایی نیز شده‌اند. آن‌ها در جوامع دارای تقاضاهای بیشتر و از لحاظ پیچیدگی بی‌سابقه، فعالیت می‌کنند. علاوه بر آن سیستم‌ها و ابزارهای حاکمیتی نیز به صورت فزاینده دیجیتالی، باز و شبکه محور شده‌اند و کارکنان برای هم گام شدن با این تغییرات نیازمند یادگیری مهارت‌های جدید هستند. این مهم چالشی دوگانه را ایجاد می‌کند: چالش اول مشخص کردن مهارت‌های مورد نیاز برای سازمان‌های خدمات عمومی در راستای ارائه خدمات مطابق با اهداف و نیازها برای امروز و آینده است و چالش دوم؛ مشخص کردن چگونگی سرمایه‌گذاری سازمان‌های دولتی در این مهارت‌ها از طریق: جذب، استخدام و توسعه، برای بهبود سیاست‌ها و خدمات است (او، ای، سی، دی، ۲۰۱۷: ۱۴).

از سوی دیگر، یکی از مبانی توسعه در هر جامعه ای، نظام اداری و مدیریت آن است. بدیهی است که نظام اداری مطلوب و کارآمد، می‌تواند زمینه‌ساز و تسهیل کننده تحقق اهداف برنامه های توسعه باشد؛ چرا که نظام اداری هر کشوری سیستم تنظیم کننده کلیه فعالیت ها برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده و ابزاری برای پیاده سازی برنامه‌های توسعه محسوب می شود. به نحوی که بدون بهره مندی از نظام اداری سالم، دستیابی به توسعه ناممکن است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۸).

بر اساس سند ارتقای بهره‌وری در برنامه ششم توسعه نیز، که توسط شورای برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری تدوین شده است، منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان بهره‌وری، توسعه و رشد اقتصادی شناخته شده است و در جای دیگر در همین سند، عدم تناسب و پائین بودن توان تخصصی و مهارتی نیروی کار در سطوح مختلف، به عنوان یکی از مشکلات نهادی و ساختاری در رسیدن به بهره‌وری و نبود فرآیند گزینش و شناخت مناسب منابع انسانی در زمان جذب، یکی دیگر از مشکلات مرتبط با مدیریت منابع انسانی است که در بخش فرآیندهای مربوط به بهره‌وری در نظام اداری کشور رخ می‌نماید. (سند ارتقای بهره‌وری در برنامه ششم توسعه، ۱۳۹۴).

ساختار نظام اداری کشور ما به نقل از؛ معاونت توسعه و مدیریت سرمایه انسانی نهاد ریاست جمهوری، در شرایط فعلی و در بسیاری از زمینه‌ها، به جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت و توسعه کشور، مانعی برای دستیابی به توسعه پایدار است. در این شرایط فارغ از آن که انجام اصلاحات از یک سو اجتناب ناپذیر و از سویی دیگر تکلیف تلقی میشود؛ عدم اصلاح آن، علاوه بر کند نمودن مسیر پیشرفت کشور، بخش عظیمی از منابع لازم برای توسعه را نیز صرف نگهداشت خود می‌نماید و این کاستی موجب شکاف میان وضع موجود و تحقق چشم انداز می‌شود (معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ۱۳۹۵: ۱۲۰).

علاوه بر موارد عنوان شده، بر اساس برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری، مدیریت سرمایه انسانی، به عنوان یکی از ارکان توسعه، با چالش‌هایی به شرح زیر، رو به رو است که اصلاح آن می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای برای دستیابی به توسعه داشته باشد.

۱. نامناسب بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای دولت؛

۲. نامناسب بودن روش‌ها، جهت گیری و ضوابط گزینشی؛

۳. پایین بودن میزان بهره‌وری کارکنان دولت به دلیل تورم نیروی انسانی غیر متخصص در اغلب واحدهای سازمان بدون تناسب با ساختار سازمانی (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷)

از بعد قانونی و کلان نیز، بند سوم سیاست‌های کلی نظام اداری، که در فروردین ماه سال ۱۳۸۹، توسط رهبر معظم انقلاب، حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام در ۲۶ بند تدوین و به روسای قوای سه گانه، رئیس مجمع تشخیص

مصلحت نظام و رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، برای اجرا ابلاغ شد، به این شرح است: "بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای"، که خود تأکید دیگری است بر لزوم روشن ساختن ابعاد و مولفه‌های تأثیر گذار بر جذب منابع انسانی توانمند و شایسته است، که با قرار گیری در مشاغل متناسب با تخصص‌ها و خصوصیات فردی خود، بتوانند به نحو موثر عمل کرده و سبب افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه کشور شوند.

همچنین، نگاهی به متن سند چشم انداز ۱۴۰۴ کشور نشان می‌دهد که؛ شش هدف اصلی در کنار یکدیگر به صورت منسجم قرار گرفته‌اند که شامل: توسعه یافتگی، دستیابی به جایگاه اول علمی و فن آوری در سطح منطقه، هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخشی در جهان اسلام و دارای تعامل سازنده و موثر در روابط بین‌الملل می‌باشد. متناسب با این چشم انداز، که یکی از اهداف آن دستیابی به توسعه یافتگی می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که بدون توجه به منابع انسانی سازمان‌های دولتی، به عنوان چرخ‌های اصلی بدنه دولت و سازمان‌های دولتی، دستیابی به این مهم امکان‌پذیر نخواهد بود. زیرا همانطور که پیشتر نیز گفته شد، آغاز توسعه موفق منابع انسانی و در نتیجه سازمان‌ها از جذب موفق و موثر منابع انسانی آغاز می‌شود.

سازمان امور اداری و استخدامی کشور نیز، به عنوان یکی از سازمان‌های زیر مجموعه قوه مجریه و متولی امر استخدام در کشور، مدل تأمین منابع انسانی دولتی و مدیریت استراتژیک ایشان را، از اولویت‌های پژوهشی خود در سال ۱۳۹۸، قرار داده است که نشان از اهمیت مضاعف موضوع در کشور ما، دارد.

از آنجایی که سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی، نیازمند جهشی عمده در افزایش بهره‌وری می‌باشند، لذا می‌بایست، زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که؛ اهمیت استراتژی جذب و بهبود عملکرد کارکنان را مدنظر داشته باشند و با اطمینان خاطر، کارکنان مستعد را در جهت اعتلای اهداف سازمانی به کار گیرند (سنفورد، ۲۰۰۹: ۱۵).

در مجموع، اگر پذیرفته شود که؛ استفاده از منابع انسانی کارآمد و برتر به مثابه 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، پس می‌توان نتیجه گرفت که با پیاده سازی معیارهای درست جذب منابع انسانی، در سازمان‌های دولتی، می‌توان عملکرد کارکنان را ارتقاء بخشید و به اهداف سازمان هرچه بیشتر نزدیک شد (آرمسترانگ، ۱۳۹۳ اعرابی و مهدیه: ۱۵۹).

همچنین از بعد اقتصادی، انجام این پژوهش می‌تواند به توسعه سریعتر کشور کمک کرده، هزینه‌های نگهداشت منابع انسانی به علت ایجاد رضایت از تطابق شغل و شاغل را کاهش داده و در کاهش هزینه‌های اجتماعی ناشی از رضایت جامعه حاصل از بهبود کیفیت و نحوه ارائه خدمات نیز کمک کننده باشد.

لذا، مسأله اصلی که این پژوهش در پی آن طراحی شده و قصد کمک به بهبود و برطرف کردن آن را دارد، تعیین شاخص‌های اثر گذار بر جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی است. به نحوی که بتواند به عنوان یک راهکار در برطرف کردن مشکلات پیش گفته و افزایش بهره‌وری این سازمان‌ها، از طریق افزایش عملکرد و بهره‌وری کارکنان آن، و در نتیجه حرکت سریعتر کشور به سوی توسعه، نقشی مثبت ایفا نماید.

به همین منظور، در مدل طراحی شده به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری افراد ناشی از قرار گرفتن در شغل مناسب و در پی آن، افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه کشور، جذب منابع انسانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده، عوامل محیطی به عنوان متغیری که در کنترل سازمان نمی‌باشد، عوامل شغلی و عوامل سازمانی به عنوان پیش بین و شایستگی‌های فردی به عنوان متغیر ملاک شناسایی شده‌اند.

با توجه به این موضوع در سالیان اخیر محققان زیادی اقدام به ارائه مدل‌های مختلف جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی نموده‌اند. بر اساس مطالعه مبانی نظری و تحقیقات موجود، مشاهده شد که؛ تحقیقات انجام شده در حوزه الگوهای جذب منابع انسانی در داخل و خارج کشور تا حدودی مسیرهای یکسانی را طی کرده‌اند و با تمرکز بر فرآیندهای جذب و استخدام سعی داشته‌اند، الگوهای خاصی را با توجه به نیازهای جامعه آماری خود ارائه دهند. این تحقیقات، از حیث توجه به شرایط درونی و برونی سازمان به طور هم زمان، از جامعیت کمتری برخوردار بوده و کمتر تحقیقی در حوزه دانش مدیریت دولتی انجام شده است. بدین ترتیب انجام یک پژوهش در سطح کلان و در بخش دولتی می‌توانست به تدقیق موضوع در این حوزه تخصصی کمک کرده و پیشنهادهایی در جهت ارتقای کیفیت فرآیند جذب در سازمان‌های دولتی ارائه دهد.

هدف اصلی تحقیق حاضر این است که با توجه هم‌زمان به عوامل مؤثر داخلی و خارجی تأثیرگذار، بر فرآیند جذب منابع انسانی، به طراحی مدلی برای جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی بپردازد. به همین منظور سوالات زیر مطرح شده است:

۱. عوامل سازمانی مؤثر در جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی کدام است؟
۲. عوامل محیطی مؤثر در جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی کدام است؟
۳. عوامل شغلی مؤثر در جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی کدام است؟
۴. شایستگی‌های فردی مؤثر در جذب منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی کدام است؟
۵. رابطه بین این ابعاد چگونه است؟

#### پیشینه پژوهش:

در این تحقیق با بهره‌گیری از چارچوب نهادگرایی جدید مایر و راون (۱۹۹۱) و دیماجو و پاول (۱۹۹۱)، مبنی بر پاسخ سازمان‌ها به محیط اطراف بر اساس اقتضائات و نه صرفاً اجبار، نظریه مک کلند (۱۹۷۳) و اسپنسر (۱۹۹۳) در خصوص تأثیر شایستگی بر عملکرد، مکتب میشیگان و مطالعات بی‌یر و همکارانش که از بنیان‌گذاران مکتب هاروارد در حوزه مدیریت استراتژیک هستند و معتقدند که لازم است محیط سازمان و تغییر و تحولات آن نیز در هنگام جذب مد نظر قرار گیرد، میزان تأثیر عوامل محیطی، عوامل سازمانی، شغلی و شایستگی‌های فردی، در هنگام جذب که نتیجه آن افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و در نهایت رضایت شهروندان، کارکنان و سازمان‌های دولتی است مورد توجه قرار گرفته و با بهره‌گیری از شاخص‌های استخراج شده از مطالعات نظری، پیشینه پژوهش و اسناد بالادستی مورد سنجش قرار گرفته است.

از جمله پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، در سال ۲۰۰۵، توسط آلن سکرز، انجام شده است. او در این پژوهش یک مدل چندسطحی از روند جذب و تأمین ارائه داده است. 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، در مقاله‌ای با عنوان "ارائه یک مدل مبتنی بر شایستگی برای استخدام و جذب مدیران در شرکت‌های داروسازی" اظهار داشتند که هنگام جذب متقاضیان جدید سازمان‌ها باید تأکید بیشتری بر بررسی معیارهای شایستگی متقاضیان داشته باشند. در سال ۲۰۰۷ آدام گلک<sup>۱۷</sup> و اسار کاهیا<sup>۱۸</sup>، در مقاله خود با عنوان "مدلی فازی برای انتخاب و ارزیابی کارکنان بر مبنای شایستگی، نظامی از ارزیابی و انتخاب کارمندان ارائه کردند. کومار در سال ۲۰۱۴ در تحقیقی با عنوان، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، یک مدل سه مرحله‌ای برای جذب منابع انسانی ارائه داده است. او در تحقیق خود به روش‌های متفاوت مصاحبه، مراکز ارزیابی و پرسشنامه شایستگی اشاره کرده است (تیموری و همکاران ۱۳۹۷).

احمدی نیز در سال ۱۳۹۶، در پایان نامه دکتری خود به طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران پرداخته است. او ۶ عامل (فرهنگ سازمانی، اهداف سازمان، مسئولیت پذیری، تعهد، انگیزش و قوانین سازمان) را به عنوان عوامل مؤثر بر نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت شناسایی نموده است. همچنین عواملی را که جهت اجرای موفق نظام جذب منابع انسانی لازم است زمینه سازی شود را شامل ۶ مؤلفه (اندازه دستگاه دولتی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، توسعه متقابل نظام جذب با سایر حوزه‌های HRM، اصل شفافیت، اعتماد سازی، نظام ارزیابی عملکرد دقیق و فناوری یا ماشینی کردن فرایند استخدام) اعلام نموده. به لحاظ محیطی نیز از ۲ عامل (موانع سیاسی و موانع اقتصادی) و به لحاظ موانع سازمانی نیز از عوامل (موانع ساختاری، موانع جذب سازمانی) و به لحاظ موانع فردی نیز از عامل (موانع ادراکی) نام برده است.

تیموری و همکاران (۱۳۹۷) نیز در مقاله خود به اولویت بندی عوامل مؤثر بر جذب منابع انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی پرداختند که ۸ بعد و ۱۷ مؤلفه مؤثر بر جذب منابع انسانی شناسایی شدند که عبارتند از:

۱. عوامل محیطی مؤثر در تعیین راهبردها (حوزه راهبردی- عوامل محیطی)
۲. متولیان جذب و تأمین منابع انسانی (واحد جذب منابع انسانی- واحد برنامه ریزی منابع انسانی- واحد آموزش منابع انسانی)
۳. برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت (تعیین نیازهای منابع انسانی- تکمیل اسناد شغلی با پست سازمانی)
۴. تعیین معیارهای شایستگی (معیارهای شایستگی حرفه‌ای- معیارهای شایستگی رفتاری)
۵. تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل (تأیید شایستگی متقاضیان- تطابق فرصت شغلی با شرایط)
۶. اقدامات جذب منابع انسانی (شناسایی منابع استخدامی- مذاکره در مورد حقوق و دستمزد)
۷. اقدامات تأمین منابع انسانی (انتخاب-انتصاب)
۸. پیامدها (پیامدهای داخل سازمان- پیامدهای خارج سازمان)

صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیق خود اقدام به شناسایی شایستگی‌های جذب منابع انسانی از ادبیات موجود و انطباق آن با قانون مدیریت خدمات کشوری کردند. در مجموع آنها ۱۲ شایستگی شامل (شایستگی عمومی، شایستگی اعتقادی، شایستگی فنی، شایستگی انسانی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، شایستگی فرهنگی، شایستگی انضباطی، شایستگی نوآورانه، شایستگی سیاسی، مهارت ارتباطی و شایستگی اخلاقی) را شناسایی نمودند. در بین تحقیقات مهم و موجود خارجی نیز تحقیقات مختلفی اقدام به ارائه مدل‌های جذب و تأمین منابع انسانی نموده اند که در پیشینه تحقیق ذکر شده است

ایمانی و همکاران (۱۳۹۸) نیز به شناسایی مولفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری با بهره‌گیری از نظر ۱۹ نفر از خبرگان سازمان امور اداری و استخدامی پرداخته و مولفه‌های شفافیت، پاسخ گویی، شایسته سالاری، عدالت محوری، قانون محوری و کنترل داخلی را بر سیستم تأمین منابع انسانی مؤثر دانسته اند.

یکی از پژوهش‌هایی که مولفه‌ها و شاخص‌های آن در این تحقیق به صورت بارز استفاده شده است، تحقیق انجام شده در سال ۲۰۱۷، توسط سازمان همکاری‌های اقتصادی بوده است. این سازمان با تعریف متغیرهای خارجی تأثیرگذار بر نحوه کار سازمان‌های دولتی به شناسایی شایستگی‌های موردنظر کارکنان سازمان‌های دولتی برای کار در محیط متغیر کنونی پرداخته است.

تحقیق دیگری که در سال ۱۳۹۹ توسط میرسپاسی و همکاران تحت عنوان ارائه مدل جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور

<sup>17</sup> Adam Golec

<sup>18</sup> Esra Kahya

در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است، مدیریت استخدام، طراحی مشاغل و نظام جبران خدمات به عنوان عوامل اثر گذار و عوامل قانونی-سیاسی، اقتصادی و فرهنگی-اجتماعی به عنوان موانع بر جذب منابع انسانی شناسایی شده‌اند. (حسن زاده، ۱۳۹۹)

همانطور که در ادامه به منظور جمع بندی، خلاصه مطالعات در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود، تحقیقات موجود در حوزه الگوهای جذب منابع انسانی در داخل و خارج کشور تا حدودی مسیرهای یکسانی را طی کرده است و با تمرکز بر فرایندهای جذب و استخدام سعی داشته‌اند تا الگوهای خاصی را با توجه به نیازهای جامعه آماری خود ارائه دهند

جدول ۱- پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش			
نتیجه	جامعه/نمونه	ابعاد/عناصر کلیدی	محقق/محققان
<p>نمونه آماری ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و منابع انسانی بود که به روش نمونه گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شده و از نظریه داده بنیاد، مبتنی بر مصاحبه با خبرگان برای طراحی مدل استفاده شده است. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری باز انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داده است که برای جذب موفق منابع انسانی مبتنی بر عدالت توجه به شایستگی‌های فردی و شغلی، برگزاری آزمون، قانون گرایی، اعتماد سازی بسیار موثر می‌باشد. همچنین ابعاد مدل طراحی شده عبارتند از: فرهنگ، قوانین سازمان، انگیزش، اهداف سازمان، مسئولیت‌پذیری و تعهد. متغیرهای مداخله‌گر: محیط سیاسی، کمبود منابع، ساسله مراتب زیاد، عدم وجود امنیت شغلی، اهداف و جو سازمان هستند. متغیرهای زمینه ساز: فناوری، نظام ارزیابی عملکرد دقیق، اندازه دستگاه دولتی، توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و توسعه نظام جذب هستند.</p>	<p>نمونه آماری شامل ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی بوده است. برای دستگاه‌های دولتی اجرا شده است</p>	<p>طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت در دستگاه‌های دولتی</p>	<p>احمدی (۱۳۹۶)</p>
<p>این پژوهش از طریق تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان انجام شده است. این پژوهش به اولویت بندی هشت بعد اصلی اثر گذار بر الگوی جذب منابع انسانی شامل:</p> <p>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 اولویت بندی این عوامل توسط مسئولین و مدیران منابع انسانی شرکت‌های هولدینگ خلیج فارس از روش تاپسیس فازی پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد که تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های شغلی، خواسته‌های حقوقی، پیاده سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب منابع انسانی تأثیر گذارند.</p>	<p>شرکت‌های پتروشیمی خلیج فارس تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی</p>	<p>عوامل مؤثر بر جذب منابع انسانی، الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی</p>	<p>تیموری و همکاران (۱۳۹۷)</p>



## پیشینه پژوهش

نتیجه	جامعه/نمونه	ابعاد/عناصر کلیدی	محقق/محققان
این پژوهش با هدف تعیین، وزن دهی و سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای موردنیاز برای جذب منابع انسانی در شرکت معدنی و صنعتی گل گهر انجام شده است. براساس تحلیل محتوای برنامه‌ها و مستندات خارجی و داخلی، هشت شایستگی شامل: دانش و تخصص فنی، استدلال و حل مسئله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت و نوآوری و دیدگاه سیستمی تعیین شد. نتایج این پژوهش که با استفاده از تحلیل داده‌ها با روش تاپسیس فازی به دست آمده است، نشان داده که دانش فنی و تخصصی، توان استدلال و حل مسئله، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای، کار تیمی، برقراری ارتباط، رهبری، خلاقیت و نوآوری، و دیدگاه سیستمی از جمله شایستگی‌های موثر در جذب منابع انسانی هستند.	شرکت معدنی گل گهر	جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی	مطهری نژاد (۱۳۹۶)
این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل تم انجام شده و یافته‌های تحقیق نشان داد که مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری عبارت اند از: شفافیت، پاسخ‌گویی، شایسته‌سالاری، عدالت محوری، قانون محوری و کنترل داخلی.	۱۹ نفر از خبرگان سازمان امور اداری و استخدامی	شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری	ایمانی و همکاران ۱۳۹۸
پژوهش انجام شده توسط کشورهای عضو این سازمان به منظور آرایه مدلی از شایستگی‌های لازم برای کارمندان دولت در راستای افزایش بهره‌وری با بررسی مؤلفه‌های تغییرات ایجاد شده در سال‌های اخیر در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها بوده است. نتایج پژوهش نشان داده است که: توانایی استفاده از ابزارهای جدید سیاست‌گذاری، دانش لازم برای آرایه خدمت و مهارت درگیر کردن شهروندان، مهارت‌های نوآورانه برای درگیر کردن یا گسترش و طراحی دوباره ابزارها، مجموعه مهارت‌های مدیریت شبکه، دانش پایه لازم برای انعقاد قرارداد، باز اندیشی در پروژه‌های مشارکتی که از نوآوری درون و بیرون سازمان حمایت می‌کنند از جمله شایستگی‌های لازم برای افزایش بهره‌وری بوده است.	کشورهای عضو	شایستگی‌های لازم برای نیروی انسانی در راستای داشتن یک دولت کارآمد	سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) <sup>۱۹</sup> (۲۰۱۷)
عوامل شناسایی شده زیر به عنوان مهم‌ترین عوامل در جذب و استخدام منابع انسانی در این پژوهش شناسایی شد: ۱. شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی، ۲. تکمیل اسناد شغلی یا پست سازمانی، ۳. شناسایی 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 توصیه شده و انتخاب نامزد، ۹. تأیید		مؤلفه‌های مؤثر بر جذب منابع انسانی و استخدام	دابیوس و راسول <sup>۲۰</sup> (۲۰۰۴)

هستند. این سازمان به تعبیری عمدتترین سازمان بین‌المللی تصمیم‌گیرنده اقتصاد آزاد و دموکراسی سازمانی است بین‌المللی، دارای ۳۵ عضو، که اعضای آن متعهد به اصول<sup>۱۹</sup> اقتصادی است. مقر اصلی این سازمان در شهر پاریس است.

<sup>۲۰</sup> Dubois & Rothwell

پیشینه پژوهش

نتیجه	جامعه/نمونه	ابعاد/عناصر کلیدی	محقق/محققان
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.			
نتایج پژوهش یک مدل چندسطحی شامل موارد زیر را ارائه داده است. 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...)، ۷. پیامدهای سازمانی (عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی).		مدل چند سطحی از روند جذب و تأمین	آلن ساکز <sup>۲۱</sup> (۲۰۰۵)
نتایج پژوهش نشان داد که سازمان‌ها باید هنگام جذب بر معیارهای شایستگی تأکید زیادی داشته باشند. در این پژوهش دو دسته عامل: استفاده از مراکز ارزشیابی شغل و توجه به شایستگی‌های مرکزی شناسایی شد.	شرکت‌های داروسازی چندملیتی مصر	عوامل مؤثر بر جذب مدیران	الگولی و واهبا <sup>۲۲</sup> (۲۰۰۶)
این پژوهش نشان داد که: ۱. هوش کاربردی، ۲. قابلیت تطبیق پذیری، ۳. هوش‌های چندگانه (منطق و ریاضی، زبان شناسی، موسیقی، زیبایی شناسی، روابط بین شخصی، مهارت‌های درونی، طبیعت شناسی)، ۴. هوش عاطفی، هوش اجتماعی، ۵. ویژگی‌های شخصیتی و ۶. توانمندی در رفتار شهروندی سازمانی، عوامل مؤثر در جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی هستند.	کتاب رویکرد استراتژیک بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	عوامل مؤثر بر جذب منابع انسانی	پینس (۲۰۰۸)
در این پژوهش یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌های با عملکرد برتر توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت تعیین شده است.	لیست شرکت‌های موفق مجله فورچون	عوامل موفقیت شرکت‌های با عملکرد برتر	گری هاریست (۲۰۰۶)
در این پژوهش یک مدل فازی شامل مراحل زیر برای انتخاب و ارزیابی کارکنان ارائه شده است. ۱- تعیین اهداف راهبردی سازمان ۲- تعیین عوامل شایستگی ۳- تعیین مقیاس و وزن هر عامل ۴- تعیین نمودار سلسله مراتبی ارزیابی و انتخاب ۵- تعیین صحت نمودار سلسله مراتبی	شرکت‌های خدماتی	مدل فازی برای انتخاب و ارزیابی کارکنان	گلک و کاهایا (۲۰۰۷)
نتایج پژوهش حاضر یک مدل سه مرحله‌ای برای جذب و تأمین منابع انسانی به شرح زیر ارائه داد. ۱- تعیین نیازهای شغلی ۲- جذب متقاضی ۳- انتخاب متقاضی	شرکت‌های خدمات عمرانی در هند	جذب و تأمین منابع انسانی	کومار <sup>۲۳</sup> (۲۰۱۴)
نتایج پژوهش نشان داد که عوامل ۱- شغل ۲- محیط خارجی ۳- جو شرکت ۴- شخصیت کارمند ۵- سرپرستی در جذب، انتخاب و نگهداری کارکنان بیشترین تأثیر را دارند.	شرکت‌های کوچک و متوسط در کامرون	عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری کارکنان	ویربا (۲۰۱۷) <sup>۲۴</sup>

<sup>21</sup> Alan Saks

<sup>22</sup> El-Gouilly, F., & Wahba

<sup>23</sup> Kumar, A

<sup>24</sup>Wirba, A

بر اساس مطالعات انجام شده، این تحقیق با توجه به چارچوب‌های مدیریت دولتی نوین مبنی بر لزوم کاهش بروکراسی، افزایش شایسته‌سالاری و مشخص بودن اهداف فرد و سازمان، افزایش کارایی و اثر بخشی بخش دولتی، مکتب نهادگرایی و مدیریت استراتژیک، تأثیر متغیرهای مربوط به محیط بیرونی و درونی تأثیرگذار بر سازمان‌های دولتی ایران رابه صورت هم‌زمان بر جذب منابع انسانی سنجیده و آن‌ها را بومی سازی کرده است. به طور خاص، در چارچوب این تحقیق سعی شده است تا دیدگاهی چند بعدی در حوزه‌های عوامل سازمانی، شغلی، فردی و محیطی اتخاذ شود. بر این اساس داشتن دیدگاهی استراتژیک و توجه هم‌زمان به محیط داخلی و خارجی و توجه ویژه به سطح کلان، از نکات بارز این تحقیق است.

چارچوب طراحی شده، دربرگیرنده عمده مطالعات مهم انجام شده داخلی، در حوزه سازمان‌های دولتی بوده و نوآوری انجام شده به واسطه اضافه شدن متغیرهای جدید در چارچوب نهادگرایی جدید در حوزه منابع انسانی و استخدام‌های دولتی نسبت به مطالعات گذشته، بوده است. به علاوه متغیرهای دولتی و ایرانی خاص نیز بر مبنای قانون مدیریت خدمات کشوری و قوانین سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان اسناد بالادستی، در مدل پیشنهادی گنجانده شده است.

از طرف دیگر توجه به متغیرهای مهم استخدام در دنیا، که در داخل کشور کمتر مورد توجه بوده است، نیز مورد تأکید قرار گرفته و در این راستا متغیرهای: هوش کاربردی، قابلیت انطباق پذیری، هوش عاطفی، هوش اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی نیز به چارچوب تحقیق اضافه شده است تا چارچوبی نسبتاً جدید و جامع جهت بررسی در ارگان‌های دولتی کشور ایجاد گردد.

در نهایت آنچه از مفاهیم نظری، پیشینه پژوهش و مطالعه اسناد بالادستی، استنباط شد، پیشنهاد دسته بندی ابعاد اثر گذار بر جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در چهار بعد؛ عوامل سازمانی، شغلی، محیطی و شایستگی‌های فردی بود که مدل مفهومی پژوهش نیز بر همین اساس طراحی شده است.

### جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش در مرحله مصاحبه‌های اکتشافی، ۲۰ نفر از خبرگان علمی در حوزه مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی و مدیران سازمان‌های دولتی بوده‌اند که در سه دسته خبرگان دانشگاهی (۳ نفر)، مدیران دولتی (۱۲ نفر) و متخصصان منابع انسانی (۵ نفر) به شرح زیر گنجانده شده‌اند.

۱. معیارهای انتخاب خبرگان دانشگاهی: داشتن مدرک دکترای تخصصی در رشته‌های مدیریت دولتی یا مدیریت منابع انسانی، برخورداری از رتبه علمی مربی و بالاتر و داشتن سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال در این حوزه.
۲. معیارهای انتخاب مدیران دولتی: داشتن سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال در پست مدیریتی در بخش‌های دولتی یا عمومی.
۳. معیارهای انتخاب متخصصان منابع انسانی: داشتن مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت منابع انسانی و دارای تجربه مرتبط.

در مرحله جمع آوری داده‌های کمی تحقیق، جامعه آماری متشکل از: کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان اداری و استخدامی شاغل در سال ۹۸-۹۹ می‌باشند. تعداد افراد شاغل در سازمان برابر ۲۸۰ نفر بود که از این بین و بر اساس فرمول جامعه محدود کوکران و با در نظر گرفتن عوامل مخل در تحلیل پرسشنامه، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شد.

### روش شناسی پژوهش:

در چارچوب این تحقیق سعی شده است تا دیدگاهی چند بعدی در حوزه‌های عوامل سازمانی، شغلی، فردی و محیطی اتخاذ شود. بر این اساس داشتن دیدگاهی استراتژیک و توجه هم‌زمان به محیط داخلی و خارجی، توجه ویژه به سطح کلان و دسته بندی متغیرهای با این ترکیب، از نکات بارز این تحقیق است.

ابعاد و مولفه‌های تحقیق، بر اساس مطالعه نظام مند مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نظرسنجی از مسئولین امر در سازمان اداری و استخدامی استخراج شده و سپس مصاحبه اکتشافی با بهره‌گیری از پلن خبرگی به منظور «شناسایی» و «غربال» مهمترین شاخص‌های تصمیم‌گیری استفاده شده است. به صورت کلی از این تکنیک برای غربال شاخص‌ها یا رسیدن به یک توافق در زمینه اهمیت شاخص‌های تصمیم‌گیری استفاده می‌شود (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳).

در این بخش دو پرسشنامه که هرکدام از آن‌ها شامل دو بخش؛ کمی و داده‌های کیفی بودند توزیع شد. بخش اول مربوط به سوالات مرتبط با عوامل سازمانی، محیطی و شغلی که حاوی ۷۰ سوال بود به عنوان متغیرهای پیش‌بین و پرسشنامه شایستگی‌های فردی که شامل ۱۰۹ سوال بود و به عنوان ملاک استفاده شد. این پرسشنامه شایستگی‌های لازم برای کار در محیط تعیین شده را مشخص می‌نمود. نحوه پاسخ دهی در هر دو پرسشنامه به صورت طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بود و بخشی جداگانه برای اظهار نظر در خصوص شاخص‌های جدید لازم برای افزودن به مجموعه شاخص‌ها قرار داشت که با مراجعه حضوری محقق تکمیل شد. در بخش کمی از خبرگان خواسته شد که با اختصاص ضریب اهمیت از ۱ تا ۴، اهمیت شاخص‌های تعیین شده را مشخص نمایند. در بخش باز پرسشنامه خواسته شده است که چنانچه بعد، مولفه یا شاخص دیگری از نظر ایشان وجود دارد که از نظر دورمانده است، پژوهشگر را راهنمایی نموده و نظرات خود را درج نمایند.

در این پژوهش از تکرار سه مرحله (راند) روش خبرگی به صورت فرایندی، سیستماتیک و نوشتاری با ابزار پرسشنامه باز و با هدف شناسایی شاخص‌های جدید احتمالی و غربال شاخص‌های قبلی مدل جذب منابع انسانی تا رسیدن به اجماع، از نظرات صاحب‌نظران استفاده شد. متخصصین حداقل دو بار در مورد سؤال مشابه و به صورت متفاوت نظر داده و با دریافت اطلاعات از سایرین، امکان تجدیدنظر در پاسخ‌های خود را داشتند. این مسئله باعث توسعه کار گروهی بدون آگاهی از وجود سایرین می‌شود و در اصل، از تأثیر منفی نفوذ شخصیت و وضعیت شرکت‌کنندگان در پاسخ‌های سایرین اجتناب می‌گردد. از نتایج حاصل از نظرات دوره نخست خبرگان در بخش داده‌های کیفی، تعدادی گویه پیشنهاد گردید که به منظور تحلیل و جمع‌بندی این بخش از روش تحلیل محتوا<sup>۲۵</sup> استفاده شد. در نهایت بر اساس تحلیل انجام شده، تعداد ۱۲ گویه به پرسشنامه‌ها بر اساس نظر خبرگان و پس از راستی‌آزمایی مجدد با ادبیات پژوهش اضافه شد و ۱۹۱ گویه، مورد تحلیل کمی قرار گرفت.

در بخش تحلیل کمی مربوط به پرسشنامه در دور اول؛ شاخص‌های مرکزی و پراکندگی گویه‌ها حاصل از نظرات دوره نخست محاسبه شد. در این بخش گویه‌های با میانگین کمتر از متوسط (۳) که در واقع از نظر خبرگان کم اهمیت تلقی شده‌اند، مشخص شدند. ولی در این مرحله هیچ گویه‌ای حذف نگردید و مجدداً در مرحله دوم به همراه گویه‌های افزوده شده از بخش کیفی مورد سوال قرار گرفت. در مرحله دوم و سوم سوالات هر دور از پرسشنامه‌ها حداقل دو بار تکرار می‌شود. به این صورت که در ارسال پرسشنامه‌های جدید، نتایج پرسشنامه‌های دور قبل بدون ذکر نام و با استفاده از روش‌های آمار توصیفی، برای جامعه آماری فرستاده می‌شود. در این مطالعه نیز در راستای اجرای صحیح روش و حصول حداکثر اعتبار پاسخ‌ها، سوالات دور اول پرسشنامه‌ها در دور دوم و سوم نیز تکرار شدند.

پس از اخذ نتایج دور سوم، با استفاده از آزمون من ویتنی، مقایسه‌ای میان نتایج دور دوم و سوم صورت گرفت. نتایج آزمون نشان داد تفاوت معناداری میان نتایج دور دوم و سوم در سطح ۰/۰۵ وجود ندارد و با احتمال ۰/۹۵ نتایج هر دو دور، مشابه است. همچنین برای تعیین مقیاس اتفاق نظر میان خبرگان، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است.

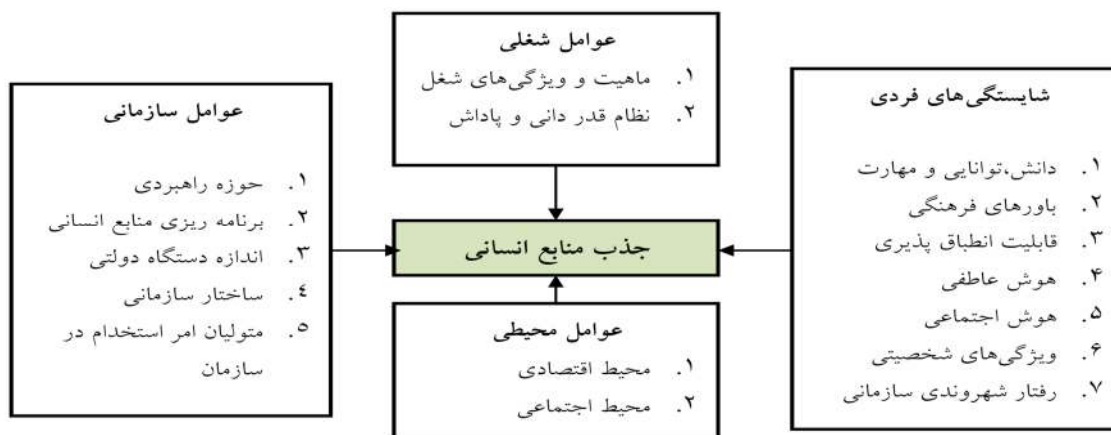
بر اساس تحلیل انجام شده، از بین ۱۹۱ گویه، میانگین بدست آمده برای تعداد ۱۴۲ گویه بالاتر از متوسط امتیاز لیکرت بوده و در مقابل تعداد ۴۹ گویه دارای میانگین کمتر از ۳ می‌باشند ضریب هماهنگی کندال برای دو دور دوم و سوم روش خبرگی محاسبه شد و نتیجه به صورت جدول زیر حاصل شد:

<sup>25</sup> ( Analysis Content)

جدول ۲- ضریب هماهنگی کندال برای دو دور دوم و سوم گروه خبرگی

پرسشنامه ۲ (شایستگی‌های فردی مورد نیاز برای جذب منابع انسانی)		پرسشنامه ۱ (عوامل سازمانی، محیطی و شغلی به عنوان ملاک تصمیم‌گیری)	
ضریب هماهنگی کندال	آماره خی دو	ضریب هماهنگی کندال	آماره خی دو
۰/۸۶	۱۶۹۶/۱	۰/۶۵	۹۴۱/۷
۰/۸۵	۱۷۲۱/۴	۰/۶۵	۹۳۸/۸

همانطور که ملاحظه می‌شود ضریب هماهنگی کندال برای دور دوم و سوم تقریباً یکسان و مقداری مطلوب می‌باشد. لذا بر این اساس روش خبرگی را خاتمه داده و در ادامه با استفاده از آزمون دوجمله‌ای مولفه‌های بی‌اهمیت از پرسشنامه حذف شدند. روایی پرسشنامه نهایی با نظر سنجی از خبرگان و پایایی با بهره‌گیری از سنجش آلفای کرونباخ انجام شده و تأیید شد. بر همین اساس مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر ارائه شد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

برای قبولی روایی یک مدل و در نتیجه روایی نشانگرهای آن سازه، لازم است نشان دهیم که؛ بین این نشانگرها (مثلاً سؤال‌ها یا تست‌های فرعی) هماهنگی و همسویی وجود دارد. از میان روش‌های مختلفی که برای مطالعه ساختار داخلی یک مجموعه از نشانگرها وجود دارد، تحلیل عاملی تأییدی، احتمالاً مفیدترین روشی است که به برآورد پارامتر و آزمون‌های فرضیه‌ها، با توجه به تعداد عامل‌های زیربنایی روابط میان مجموعه نشانگرها می‌پردازد. در این پژوهش جهت ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل پژوهش از فن تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم بهره گرفته شده است.

برای انجام این روش به داده‌های کمی نیاز داریم. در مرحله جمع‌آوری داده‌های کمی تحقیق، جامعه آماری متشکل از: کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان اداری و استخدامی شاغل در سال ۹۸-۹۹ می‌باشند. تعداد افراد شاغل در سازمان برابر ۲۸۰ نفر بود که جامعه تحقیق با بهره‌گیری از فرمول جامعه محدود کوکران ۱۶۵ نفر تعیین شد. با در نظر گرفتن این نکته که ممکن است تعدادی از پرسشنامه‌ها، ناقص و قابل تجزیه و تحلیل نباشد، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه تهیه و به صورت حضوری، توزیع شد. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، همبستگی درونی ابعاد و نیز همبستگی مؤلفه‌ها و سؤالات مربوطه بررسی شده است تا از معنی‌دار بودن این همبستگی‌ها اطمینان حاصل شود، سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، به بررسی معنی‌داری ارتباط میان متغیر اصلی (جذب) با ابعادش

پرداخته شده است. در مجموع ۱۳۳ گویه پرسشنامه در قالب ۴ بعد و ۱۶ مولفه وارد تحلیل شدند و نتایج حاصل حاکی از همبستگی مثبت و معنا دار بین ابعاد و مولفه‌ها و گویه‌ها و مولفه‌ها بود. شاخص‌های گزارش شده در تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول بعد عوامل سازمانی.

شاخص‌ها	حوزه راهبردی	برنامه‌ریزی منابع انسانی	اندازه دستگاه دولتی	ساختار سازمانی	متولیان امر استخدام
P-value	۰,۰۰۷	۰,۰۰۳	۰,۰۰۶	۰,۰۰۵	۰,۰۰۸
نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )	۱,۷۵	۲,۴۴	۰,۴۳۵	۲,۱۱	۲,۵۷۵
RMSEA	۰,۰۶۸	۰,۰۹۴	۰,۰۰۰	۰,۰۸۲	۰,۰۹۸
SRMR	۰,۰۴۶	۰,۰۴۳	۰,۰۰۸	۰,۰۲۱	۰,۰۲۲
CFI	۰,۹۷	۰,۹۸	۱,۰۰	۰,۹۹	۰,۹۹
GFI	۰,۹۷	۰,۹۳	۱,۰۰	۰,۹۷	۰,۹۸
AGFI	۰,۹۳	۰,۸۶	۰,۹۹	۰,۹۱	۰,۹۲
NFI	۰,۹۵	۰,۹۷	۱,۰۰	۰,۹۹	۰,۹۹
NNFI	۰,۹۶	۰,۹۷	۱,۰۰	۰,۹۹	۰,۹۷
IFI	۰,۹۸	۰,۹۸	۱,۰۰	۰,۹۹	۰,۹۹
RFI	۰,۹۱	۰,۹۵	۰,۹۹	۰,۹۷	۰,۹۶

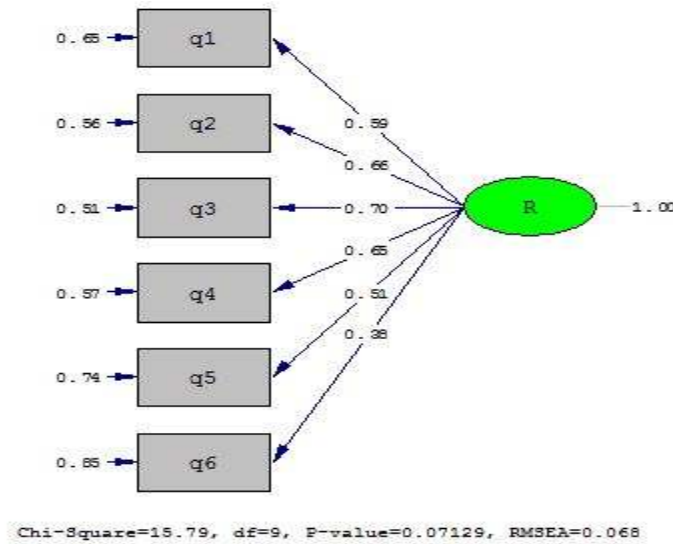
نتایج جدول بالا حاکی از آن است که اکثر شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد. این موضوع بیانگر همسو بودن گویه‌ها با سازه نظری است. لذا در ادامه به تفکیک هر مؤلفه بارهای عاملی استاندارد، آماره  $t$  و ضرایب تعیین محاسبه و سپس نمودار مربوط به هر یک از تحلیل‌های عاملی آنان رسم شد که در اینجا محاسبات و نمودار مربوط به حوزه راهبردی به عنوان نمونه آورده شده است.

در جدول زیر، برآورد پارامترهای استاندارد شده بارهای عاملی و ضرایب تعیین و مقدار  $t$  مولفه حوزه راهبردی ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌کنید، پارامترهای مدل همگی معنادار بودند ( $p < 0/05$ ) و مقدار قابل توجهی از واریانس را برآورد می‌کردند.

جدول ۴ - بارهای عاملی استاندارد شده، ضریب تعیین و آماره  $t$  مولفه حوزه راهبردی

ردیف	گویه	بار عاملی	آماره $t$	$R^2$
۱	داشتن چشم انداز	۰/۵۹	۷/۳۰	۰/۳۵
۲	داشتن اهداف کلان	۰/۶۶	۸/۳۶	۰/۴۴
۳	داشتن خط مشی مشخص	۰/۷۰	۸/۹۰	۰/۴۹
۴	داشتن راهبردهای مخصوص منابع انسانی	۰/۶۶	۸/۲۲	۰/۴۳
۵	تناسب اهداف سازمان با برنامه‌های کلان کشور	۰/۵۱	۶/۱۱	۰/۲۶
۶	توجه به بومی بودن	۰/۳۸	۴/۴۳	۰/۱۵

همان‌طور که ملاحظه شد کمترین بار عاملی ۰/۵۱ ثبت شده است. از طرفی با توجه به مقدار آماره t همه سؤالات معنی‌دار بوده و نیاز به حذف هیچ‌یک از سؤالات نبوده است. نمودار بارهای عاملی استاندارد و آماره T این مولفه در شکل ذیل ارائه شده است.



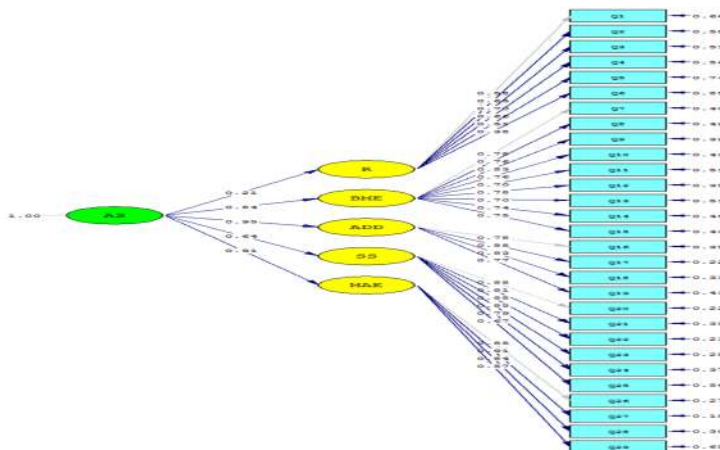
شکل ۲- بار عاملی استاندارد تحلیل عاملی مرتبه اول مولفه حوزه راهبردی

در ادامه یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم به ترتیب برای مقوله کلی به‌دست‌آمده از مرحله کیفی پژوهش و مقوله‌های فرعی مرتبط با آن‌ها، در قالب جدول شاخص‌های برازش و برون‌دادهای به‌دست‌آمده، تهیه شد. بر اساس این آزمون می‌توان تعیین نمود سهم هر مؤلفه در تبیین میزان واریانس بعد عوامل سازمانی، به چه میزان است و آن را بر اساس ضرایب استاندارد شده فرموله کرد. در جدول ذیل شاخص‌های برازندگی و شکل بارهای عاملی آن ارائه شده است.

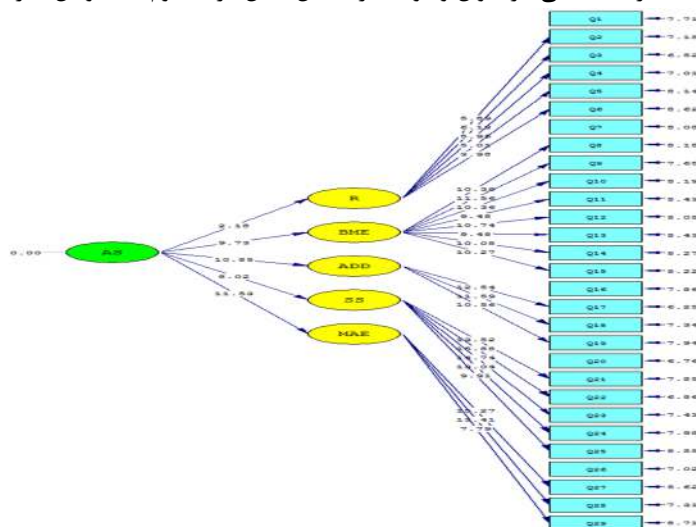
جدول ۵- شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بعد عوامل سازمانی

مقدار	شاخص‌ها
۰/۰۰۰	P-value
۱/۸۲	نسبت خی دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰/۰۷۱	RMSEA
۰/۰۷۷	SRMR
۰/۹۷	CFI
۰/۷۸	GFI
۰/۷۴	AGFI
۰/۹۴	NFI
۰/۹۷	NNFI
۰/۹۷	IFI
۰/۹۳	RFI

شاخص‌های گزارش‌شده در تحلیل عاملی مرتبه دوم نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. در شکل ذیل بارهای عاملی هر مولفه و گویه‌های سازنده ارائه‌شده است. همچنین ضرایب مولفه‌ها و ابعاد که به عنوان ضریب بتا (تاثیر مولفه‌ها بر بعد عوامل سازمانی) معرفی می‌شوند در جدول بعدی ارائه شده است.



شکل ۳- بارهای عاملی هر سؤال و مؤلفه در تحلیل عاملی مرتبه دوم بعد عوامل سازمانی



شکل ۴- آماره t هر سؤال و مؤلفه در تحلیل عاملی مرتبه دوم بعد عوامل سازمانی

جدول ۶- ضرایب مولفه‌های بعد عوامل سازمانی

ردیف	مولفه	علامت اختصاری	ضریب بتا	آماره t
۱	حوزه راهبردی	R	۰/۲۱	۲/۱۸
۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی	BME	۰/۸۴	۹/۷۳
۳	اندازه دستگاه دولتی	ADD	۰/۹۵	۱۰/۸۵
۴	ساختار سازمانی	SS	۰/۶۴	۸/۰۲
۵	متولیان امر استخدام	MAE	۰/۹۱	۱۱/۵۲



همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود هر پنج مولفه تاثیر معنادار بر بعد عوامل سازمانی دارند. به عبارت دیگر این پنج مولفه بیانگر بعد عوامل سازمانی می‌باشند. در کل مولفه اندازه دستگاه دولتی (۰/۹۵) بیشترین ضریب و مولفه حوزه راهبردی (۰/۲۱) کمترین ضریب را در بعد عوامل سازمانی دارند. همین مراحل برای کلیه ابعاد و مولفه‌های مربوط به آن‌ها تکرار شد. در ادامه، به بررسی وجود روابط میان متغیرهای اصلی مدل و الگوی روابط علی میان مولفه‌ها با استفاده از تکنیک دیمتال فازی پرداخته شده است. در این روش متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. لازم به ذکر است که ماتریس حاصله از تکنیک دیمتال (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد.

جدول ۷- متغیرها، مؤلفه‌ها و نمادها

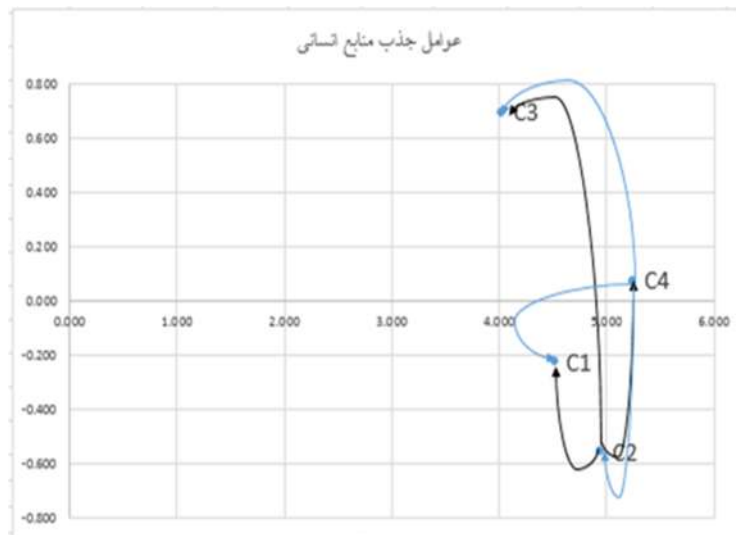
نماد	مولفه‌ها	نماد	بعد
C11	محیط اقتصادی	C1	عوامل محیطی
C12	محیط اجتماعی		
C21	ماهیت و ویژگی های شغل	C2	عوامل شغلی
C22	قدردانی و پاداش		
C31	حوزه راهبردی	C3	عوامل سازمانی
C32	برنامه‌ریزی منابع انسانی		
C33	اندازه دستگاه دولتی		
C34	ساختار سازمانی		
C35	متولیان امر استخدام		
C41	دانش، توانایی و مهارت (KSA's)	C4	شایستگی‌های فردی
C42	باورهای فردی		
C43	قابلیت انطباق پذیری		
C44	هوش عاطفی		
C45	هوش اجتماعی		
C46	ویژگی‌های شخصیتی		
C47	رفتار شهروندی سازمانی		

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل عوامل جذب منابع انسانی مشخص شد که از مجموع ۴ عامل شناسایی شده در مبانی نظری ۳ عامل نقش علی دارند و ۱ عامل معلول عوامل دیگر است. نتایج ارتباطات متغیرها نشان داد که عوامل محیطی، عوامل سازمانی و شایستگی‌های فردی از عوامل علی جذب منابع انسانی هستند و عوامل شغلی خود معلول این ۳ عامل است. این بدان معناست که مدیریت منابع انسانی می‌تواند از این نقشه برای جذب منابع انسانی کمک بگیرد. به نحوی که با شناسایی عوامل علی و تسهیل آنها بدون این‌که، بصورت مستقیم برای معلول تلاشی انجام دهد، عوامل شغلی خود حادث خواهد شد. نکته قابل توجه در این مدل این است که عوامل شغلی در حین اینکه از بیشترین تأثیرگذاری در مدل برخوردار هستند، خود بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارند و نیز بیشترین تعامل را با عوامل دیگر

دارند. این بدان معناست که هر اقدامی در راستای جذب منابع انسانی باید با در نظر گرفتن اهمیت عوامل شغلی انجام پذیرد.

جدول ۸- روابط علی معیارها

	C1 عوامل محیطی	C2 عوامل شغلی	C3 عوامل سازمانی	C4 شایستگی‌های فردی
Di (تأثیر گذاری)	۲/۸۰۶	۳/۷۵۵	۲/۲۸۵	۲/۶۳۳
Ri (تأثیر پذیری)	۲/۸۰۶	۳/۷۵۵	۲/۲۸۵	۲/۶۳۳
D+R (تأثیر و تأثر)	۴/۰۳۱	۴/۸۶۰	۳/۵۷۲	۴/۴۶۳
D-R (قدرت تأثیر گذاری)	۰/۰۹۲	-۰/۴۲۵	۰/۴۳۰	۰/۷۴۲
W	۰/۱۵۹	۰/۱۹۲	۰/۱۴۱	۰/۱۷۶
وضعیت	علی	معلول	علی	علی



شکل ۵- مدل روابط عوامل اصلی

### یافته‌های پژوهش:

ضریب مسیر و ضریب معنا داری حاصل از انجام تحلیل به روش معادلات ساختاری، با قرار گرفتن در محدوده مورد نظر، برای تمامی مولفه‌ها، ارتباط مولفه‌ها با ابعاد مورد نظر را تأیید کرد و در کلیه ابعاد بیش از ۵ شاخص برازش در محدوده استاندارد قرار گرفتند، به این ترتیب پایایی مدل و برازش کاملاً مطلوب مدل با داده‌ها به اثبات رسید. همچنین تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نیز برای ایجاد اعتبار سازه عوامل، اعتبار همگرا و اعتبار ممیز، بر مبنای یافته‌های بخش کیفی پژوهش و مدل مفروض ایجاد شد و نتایج در شاخص‌های مشخص شده حاکی از آن بود که؛ اکثر شاخص‌ها در ۴ بعد مشخص شده، دارای مقادیر مطلوب بوده و مدل با داده‌ها برازش بسیار خوبی دارد که نشان از همسو بودن مولفه‌ها با سازه نظری است. بارهای عاملی، آماره  $t$  (سطح معنا داری) و  $2R$  (مجذور همبستگی چند گانه)، کلیه

شاخص‌های مربوط به مولفه‌ها محاسبه شد و نتایج حاکی از آن بود که همگی معنی دار بوده و مقدار قابل توجهی از واریانس را برآورده می‌کردند. در تحلیل عاملی مرتبه دوم که برای بررسی ارتباط گویه‌ها با ابعاد انجام شد نیز کلیه گویه‌ها ضریب مسیر ( وجود رابطه و شدت آن را مشخص می‌کند) قابل قبول کسب نموده و در محدوده مورد نظر قرار گرفتند.

بر اساس تحلیل انجام شده اندازه دستگاه دولتی، بیشترین تأثیر، بر جذب منابع انسانی در بعد عوامل سازمانی را دارا می‌باشد. در بعد محیط سازمانی، محیط اجتماعی دارای تأثیر بیشتر نسبت به محیط اقتصادی شناخته شد و در بعد عوامل شغلی بیشترین تأثیر مربوط به مولفه ماهیت و ویژگی‌های شغل می‌باشد. همچنین در بعد شایستگی‌های فردی مولفه هوش عاطفی دارای بیشترین تأثیر بوده و هوش اجتماعی و قابلیت انطباق پذیری به صورت اشتراکی در رتبه دوم قرار گرفته اند.

نتایج تحلیل دیمتل در خصوص روابط بین متغیرهای اصلی مدل نیز نشان داد که؛ عوامل محیطی، عوامل سازمانی و شایستگی‌های فردی از عوامل علی جذب منابع انسانی هستند و عوامل شغلی خود معلول این ۳ عامل است. این بدان معناست که مدیریت منابع انسانی می‌تواند از این نقشه برای جذب منابع انسانی کمک بگیرد. به نحوی که با شناسایی عوامل علی و تسهیل آنها، بدون این که به صورت مستقیم برای معلول تلاشی انجام دهد، بهبود در عوامل شغلی، حادث خواهد شد. نکته قابل توجه در این مدل این است که عوامل شغلی در حین این که از بیشترین تأثیرگذاری در مدل برخوردار هستند، خود بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارند و نیز بیشترین تعامل را با عوامل دیگر دارند. این بدان معناست که هر اقدامی در راستای جذب منابع انسانی باید با در نظر گرفتن اهمیت عوامل شغلی انجام پذیرد. علاوه بر این مطابق جدول زیر، شایستگی‌های فردی رتبه دوم، عوامل محیطی رتبه سوم و عوامل سازمانی رتبه آخر را از لحاظ میزان تعامل با سایر مولفه‌ها به خود اختصاص داده‌اند. اولویت ابعاد از لحاظ شدت تأثیر بر مولفه جذب عبارتند از، رتبه اول عوامل شغلی، رتبه دوم عوامل محیطی، رتبه سوم شایستگی‌های فردی و رتبه چهارم عوامل سازمانی .

نکته قابل توجه در این مدل این است که؛ عوامل شغلی در عین این که از بیشترین تأثیرگذاری در مدل برخوردار هستند، خود بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارند و نیز بیشترین تعامل را با عوامل دیگر دارا می‌باشند. این بدان معناست که هر اقدامی در راستای جذب منابع انسانی باید با در نظر گرفتن اهمیت عوامل شغلی انجام پذیرد.

نقشه روابط "عوامل محیطی" نشان داد که از ۲ عامل اقتصادی و اجتماعی، عامل اقتصادی به عنوان متغیر علی مدل گزارش شد و عوامل اجتماعی معلول و تحت تأثیر عوامل اقتصادی هستند. محیط اجتماعی در عین تأثیرپذیری شدید از محیط اقتصادی، خود بر محیط اقتصادی اثر می‌گذارد. این نشان از چرخه این عوامل است. به نحوی که نمی‌توان تغییرات در محیط اجتماعی را بدون تغییرات در محیط اقتصادی تصور کرد و این دو وابسته به هم هستند.

نقشه روابط "عوامل شغلی" نمای قابل تأملی بدست داد؛ به نحوی که دو عامل این متغیر در دو طیف آن قرار گرفتند. ماهیت و ویژگی‌های شغل معلول قدردانی و پاداش عملکرد است. بیشترین تأثیرگذاری مربوط به "ماهیت و ویژگی‌های شغل" و در همان زمان تأثیرپذیرتر نیز هست. میزان تعامل قدردانی و پاداش عملکرد نسبت به ماهیت و ویژگی‌های شغل، بیشتر است. این نشان از اهمیت اقدامات در نظام مدیریت جبران خدمات منابع انسانی و جذب آن دارد.

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل "عوامل سازمانی" مؤثر در جذب منابع انسانی مشخص شد که "برنامه‌ریزی منابع انسانی" و "اندازه دستگاه دولتی" متغیرهای علی، عوامل سازمانی مؤثر در جذب منابع انسانی و "حوزه راهبردی"، "ساختار سازمانی" و "متولیان امر استخدام"، متغیرهای معلول این مدل هستند. بررسی عوامل نشان داد که حوزه راهبردی، مهمترین متغیر مدل محسوب می‌شود. چرا که در حین بیشترین تأثیرگذاری، بیشترین تأثیرپذیری را در مدل دارد. این می‌تواند این ادعا را که هر اقدامی که در حوزه عوامل سازمانی برای جذب منابع انسانی انجام گیرد باید با هماهنگی حوزه راهبردی باشد و شرایط این حوزه مد نظر قرار گیرد، تقویت می‌کند.

از لحاظ میزان تأثیرگذاری بر سایر عامل‌ها به ترتیب: حوزه راهبردی، متولیان امر استخدام، اندازه دستگاه دولتی، ساختار سازمانی و برنامه ریزی منابع انسانی، رتبه ۱ تا ۵ را به خود اختصاص می‌دهند.

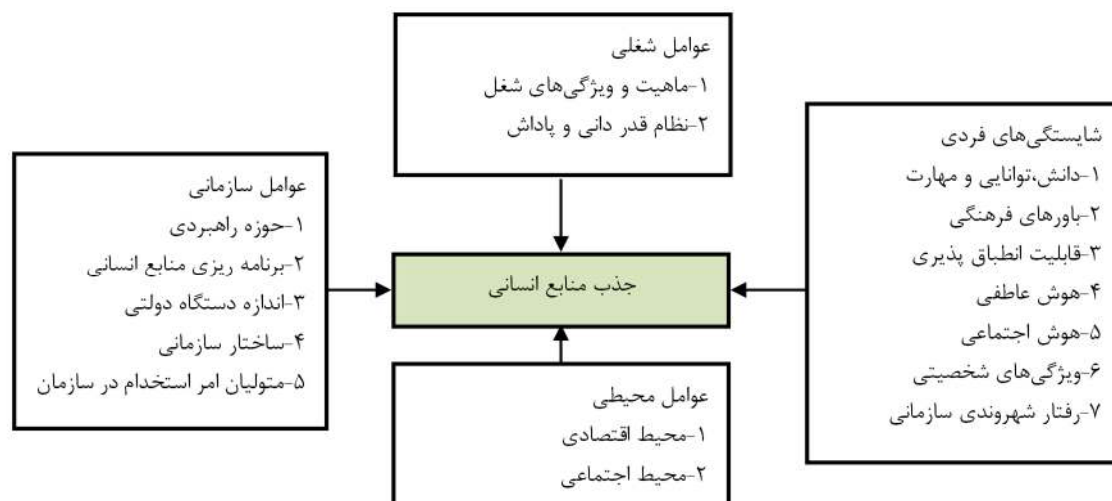
از حیث میزان تعامل با سایر عامل‌ها، بعد از حوزه راهبردی، متولیان امر استخدام در رتبه دوم، اندازه دستگاه دولتی در رتبه سوم، ساختار سازمانی در رتبه چهارم و برنامه‌ریزی منابع انسانی در رتبه آخر، قرار می‌گیرند .

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل عوامل مربوط به "شایستگی‌های فردی"، مشخص شد که از مجموع ۷ عامل شناسایی شده، ۳ عامل: "دانش، توانایی و مهارت" (KSA's)، "قابلیت انطباق‌پذیری" و "هوش عاطفی"، متغیرهای علی مدل و "باورهای فردی"، "هوش اجتماعی"، "ویژگی‌های شخصیتی" و "رفتار شهروندی سازمانی" متغیرهای معلول مدل هستند. نقش "باورهای فردی" در مدل شایستگی‌های فردی، نسبت به سایر عوامل بیشتر است. به نحوی که این عامل بیشترین تعامل را با سایر عوامل مدل شایستگی‌های فردی دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده، از لحاظ میزان تأثیرگذاری بر سایر عامل‌ها به ترتیب: "باورهای فردی"، "هوش عاطفی"، "رفتار شهروندی سازمانی"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "دانش، توانایی و مهارت"، "هوش اجتماعی" و در نهایت "قابلیت انطباق‌پذیری"، رتبه ۱ تا ۷ را به خود اختصاص می‌دهند.

از حیث میزان تعامل با سایر عامل‌ها، بعد از "باورهای فردی"، "رفتار شهروندی سازمانی"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "هوش عاطفی"، "هوش اجتماعی"، "دانش توانایی مهارت" و "قابلیت انطباق‌پذیری" به ترتیب رتبه‌های ۲ تا ۶ را به خود اختصاص می‌دهند.

در نهایت مدل تحلیلی پژوهش به شکل زیر قابل آرایه می‌باشد:



شکل ۶- مدل تحلیلی پژوهش

## اصالت پژوهش:

به طور کلی نتایج این تحقیق با نتایج تحقیقات انجام شده توسط اصیلی و هندی (۱۳۸۸) در خصوص موثر بودن استراتژی‌های سازمان، برنامه‌ریزی منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی، با تحقیق انجام شده توسط عباس‌پور (۱۳۸۹) از حیث لزوم وجود رویکرد راهبردی در جذب منابع انسانی، با تحقیق انجام شده توسط میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) از جنبه لزوم توجه به شایستگی‌های فردی و توانایی‌های شخصی، تحقیق انجام شده توسط رستم زاده و همکاران (۱۳۹۵) در خصوص تأثیر مدیریت استراتژیک کارکنان بر جذب، با تحقیق انجام شده توسط دقتی و همکاران (۱۳۹۶) در خصوص اهمیت ویژگی‌های شغلی، شرایط محیط کار و جو سازمانی در جذب منابع انسانی، با تحقیق انجام شده توسط تیموری و همکاران (۱۳۹۷) از لحاظ اهمیت تعداد مناسب افراد، دانش فنی، شایستگی‌های حرفه‌ای و مشخص بودن فرآیند استخدام بر جذب منابع انسانی، با تحقیق انجام شده در کشورهای عضو OECD (۲۰۰۷)، از لحاظ لزوم داشتن و آموزش دیدن در خصوص بینش استراتژیک، مهارت‌های نوآورانه، توانایی انعقاد قرارداد مشارکت با سایر سازمان‌ها و ... جزو شایستگی‌های فردی در سطوح مختلف شغلی، با تحقیق انجام شده توسط الگولی و واهبا (۲۰۰۶) در خصوص لزوم تأکید بر شایستگی‌های فردی و تأثیر مثبت آن در جذب منابع انسانی، تحقیق انجام شده توسط گلک و کاهیا (۲۰۰۷) در ارتباط با اهمیت مشخص کردن اهداف راهبردی سازمان و

تعیین عوامل شایستگی و وزن مرتبط با هر کدام در هنگام جذب منابع انسانی، با تحقیق انجام شده توسط پینس (۲۰۰۸) در خصوص اهمیت هوش کاربردی، قابلیت انطباق پذیری، هوش اجتماعی ویژگی‌های شخصیتی و رفتار شهروندی سازمانی در جذب منابع انسانی، با تحقیق انجام شده توسط کومار (۲۰۱۴) در خصوص لزوم تعیین نیازمندی‌های شغل برای جذب منابع انسانی و تحقیق انجام شده توسط ویربا (۲۰۱۷)، در خصوص تأثیر مثبت تعیین عوامل شغلی، محیط خارجی، جو شرکت و شخصیت کارمند در جذب منابع انسانی مطابقت دارد.

در عین حال مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی مورد نیاز، برای کارکنان دولت استخراج شده است که تا کنون در پژوهش دیگری مورد توجه قرار نگرفته است.

### پیشنهادها:

۱. با توجه به تأیید تأثیر گذار بودن چهار بعد شناسایی شده: عوامل سازمانی، عوامل شغلی، عوامل محیطی و شایستگی‌های فردی، بر جذب موثر منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود؛ سازمان اداری و استخدامی کل کشور به عنوان متولی امر استخدام، بهره برداری از مدل طراحی شده را، به منظور جذب موثر تر منابع انسانی در دستور کار خود قرار دهد.
۲. با توجه به این که بر اساس نتایج حاصله، بعد عوامل سازمانی دارای بیشترین تأثیر، در تعیین ترکیب مطلوب متغیر جذب منابع انسانی است، توجه ویژه به این بعد در جذب منابع انسانی، پیشنهاد می‌گردد.
۳. بر اساس نتایج بدست آمده از تحلیل دیمتال فازی، نتایج ارتباطات متغیرها نشان داد که عوامل محیطی، عوامل سازمانی و شایستگی‌های فردی از عوامل علی جذب منابع انسانی هستند و عوامل شغلی خود معلول این ۳ عامل است. لذا پیشنهاد می‌شود که؛ مدیران منابع انسانی از این نقشه برای جذب منابع انسانی کمک بگیرند. به نحوی که با شناسایی عوامل علی و تسهیل آنها، بدون این که به صورت مستقیم برای معلول تلاشی انجام دهند، بهبود در عوامل شغلی را موجب شوند.
۴. نقشه روابط عوامل محیطی با تحلیل دیمتال، نشان داد که از ۲ عامل اقتصادی و اجتماعی، عامل اقتصادی به عنوان متغیر علی مدل گزارش شد و عوامل اجتماعی معلول و تحت تأثیر عوامل اقتصادی هستند. محیط اجتماعی در حین تأثیرپذیری شدید از محیط اقتصادی، خود بر محیط اقتصادی اثر می‌گذارد. این نشان از چرخه این عوامل است، به نحوی که نمی‌توان تغییرات در محیط اجتماعی را بدون تغییرات در محیط اقتصادی تصور کرد و این دو وابسته به هم هستند. لذا توجه هم‌زمان به این دو عامل پیشنهاد می‌شود.
۵. بر اساس نتایج مشخص شد که، بعد عوامل شغلی در عین این که از بیشترین تأثیرگذاری در مدل برخوردار هستند، خود بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارند و نیز بیشترین تعامل را با عوامل دیگر دارند. این بدان معناست که هر اقدامی در راستای جذب منابع انسانی باید با در نظر گرفتن اهمیت عوامل شغلی انجام پذیرد.
۶. بر اساس نتایج بدست آمده از مدل در خصوص شایستگی‌های فردی، مشخص شد که از مجموع ۷ مولفه شناسایی شده، ۳ عامل دانش، توانایی و مهارت (KSA's)، قابلیت انطباق پذیری و هوش عاطفی متغیرهای علی مدل و باورهای فردی، هوش اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و رفتار شهروندی سازمانی متغیرهای معلول مدل هستند. با توجه به این که، روابط عوامل می‌تواند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را تسهیل کند، پیشنهاد می‌شود اقدامات مورد نیاز اصلاحی برای اثرگذاری بیشتر بر روی عوامل علی انجام گیرد

### منابع فارسی

- احمدی، پرستو، ۱۳۹۶، طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت در دستگاه‌های دولتی ایران، مجله مدیریت شهری، شماره ۴۷، تابستان ۱۳۹۶، صص ۶۰-۴۹.
- اصیلی، غ.ر.، هندی، ص. ۱۳۸۹. بررسی تطبیقی فرایند جذب و ارایه مدل مناسب برای سازمان‌های دانشی (موردکاوی: پژوهشگاه صنعت نفت). مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۸، شماره ۲۲، صص ۹۴-۶۹.

اعرابی، سید محمد، فیاضی، مرجان، ۱۳۹۶، پژوهش های مدیریت منابع انسانی  
 آرمسترانگ، م. ۱۳۹۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی و امید مهدیه، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش های  
 فرهنگی.

ایمانی، ح، قلی پور، آ، آذر، ع، پور عزت، ع، ۱۳۹۸، شناسایی مولفه های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت اداری،  
 فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۲۵۱-۲۸۴.

تیموری، ن، رنگریز، ح، عبداللهی، ب، و زین آبادی، ح.ر. ۱۳۹۷. اولویت بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب  
 مبتنی بر نظام شایستگی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). سال دهم، شماره ۱، صص ۱۰۰-۷۵.  
 حبیبی، آ. تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها، سایت پارس مدیر، <https://parsmodir.com/db/research/cod.php>، ساعت  
 ۱۲:۳۰.

دقتی، ع، محمدی، م، یعقوبی، م. ۱۳۹۶. زمینه های جذب منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی شهرستان بیرجند. پژوهش های مدیریت  
 عمومی. دوره ۱۰، شماره ۳۷، صص ۱۵۷-۱۷۵.

سید نقوی، ع، واعظی، ر، قربانی زاده، ا. افکنه، م. ۱۳۹۷. الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران. مدیریت سازمان های  
 دولتی. دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۱-۲۶.

سیدنقوی، ع، عباس زاده، ح، ۱۳۹۶، مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، تناقض ها، فرآیندها و چالش ها، انتشارات آگاه، چاپ دوم.  
 سند ارتقا بهره وری در برنامه ششم توسعه، شورای برنامه ریزی ارتقای بهره وری، آذر ۱۳۹۴.

عباس پور، ع. ۱۳۸۹. تاملی بر مسائل جذب و بکارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی. فصلنامه منابع انسانی ناجا. دوره ۵، شماره ۱۹،  
 صص ۱۰۶-۷۷.

صالحی کردآبادی، س، رسا، ع.ر، و رضایی کلیدبری، ح.ر. ۱۳۹۵. رابطه مدیریت دانش و رفتارهای نوآورانه با در نظر گرفتن نقش جو و  
 ساختار سازمانی (مورد مطالعه: صنعت بیمه استان گیلان). نشریه علمی پژوهشی آینده پژوهشی مدیریت. دوره ۲۷، شماره ۱، صص ۴۴-  
 ۳۱.

مطهری نژاد، ح. ۱۳۹۶. جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۱، صص ۵۰-  
 ۲۱.

میرسپاسی، ن. ۱۳۹۸. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، ویرایش پنجم، چاپ چهل و ششم.  
 میرکمالی، م، حاج خزیمه، م، ابراهیمی، ص. ۱۳۹۴. شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد:  
 کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. دوره ۷، شماره ۲۲، صص ۱۸-۹.

نرگسیان، ع، پورعزت، ع.ا، رسولی پرشکوه، آ. ۱۳۹۶. مطالعه مزایا و معایب برون سپاری فرایند جذب منابع انسانی در شرکت ارتباطات  
 سیار ایران. مدیریت سازمان های دولتی. دوره ۵، شماره ۲، صص ۷۷-۸۸.

## منابع انگلیسی

- El-Gouilly, F., & Wahba, K. (2009), Proposing a Competence-Based Model for Recruiting Entry-level Directors in Egyptian Multinational Pharmaceutical Companies
- 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
- Klein..Howard, j, Potosky, Denis, 2019, Making a Conceptual contribution at Human Resources Review, Human resources management journal, volume 29, issue number 3, sep 2019, pages.299-304.
- Kulvisaechana Somboon “ The rhetoric and Reality of Developing Human capital in the Organization : A case Study

- “University of Cambridge Work report, January 2005.
- Kumar, A. 2014 Competency-based Human Resource Management for the Indian Civil Service, Training Division Department of Personnel & Training Old JNU Campus New, Delhi, India
- Lepisto, A. Douglas, Pratt, G. Michael, 2016, Meaningful work as Realization and Justification: Toward a Dual Conceptualization, *Organizational Psychology Review*, Volume 7, 2017
- OECD. 2017. *Skills for a high performing civil service*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.
- Pynes, J. 2009. *Human Resource Management for public and nonprofit organizations, a strategic approach*, 3rd Edition.
- Saalasti, T. 2017. Developing an employee selection process for small and medium-sized enterprises.
- Sanford, R. A. 2009. The impact of activity-based costing on organizational performance. Nova Southeastern University.
- Wang, Y., & Liu, S. 2016. Education, Human Capital and Economic Growth: Empirical Research on 55 Countries and Regions (1960-2009). *Theoretical Economics Letters*, 6(02), 347.
- Wirba, A. V. 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.