

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۳، شماره ۱، بهار ۱۳۹۸

## نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری

سجاد صالحی‌کردآبادی<sup>۱</sup>، کرمانه دانشفرد<sup>۲\*</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۳</sup>، مهرداد گودرزوند چگینی<sup>۴</sup>

- ۱- دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
- ۲- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (عهده‌دارمکاتبات)
- ۳- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
- ۴- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، رشت، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲/۱۲

### چکیده

ارائه مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی و متناسب‌سازی آن با سازمان‌های مخاطب قانون مدیریت خدمات کشوری هدف اصلی پژوهش حاضر است. روش پژوهش از نوع طرح‌های پژوهش آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری فاز کیفی شامل استادان مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی و جامعه آماری فاز کمی مدیران و متخصصان منابع انسانی دستگاه‌های دولتی است. در فاز اول تحقیق داده‌ها به روش مصاحبه و به صورت نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و در فاز دوم پرسش‌نامه‌ای نیمه باز و ۹۷ پرسشی توزیع گردید. در فاز اول داده‌ها به روش کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار Atlasti و در فاز دوم از آزمون مدل برآمده از فاز نخست تحقیق به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار پی‌ای‌اس و آمار توصیفی، شاخص‌های مرکزی و درصد اجماع بر مدل استفاده شد که میانگین ۸۹٪ از مشارکت‌کنندگان بر مدل مفهومی تحقیق حاضر اجماع داشتند و تمامی ابعاد مدل استخراجی تبیین گردید. مقوله محوری پژوهش حاضر برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان است که با توجه به شرایط علی‌زمینه‌ای و مداخله‌گر ابعاد آن تبیین و راهبردهای تحقق آن تدوین و سپس مدل نهایی براساس آن ارائه شد.

**کلیدواژگان:** تأمین و تعدیل منابع انسانی، شایسته‌سالاری، برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی،

E-mail: cdaneshfard@yahoo.com

\* نویسنده مسؤل مقاله



نظام ارزشیابی معیوب، رابطه گرایی.

## ۱- مقدمه

سازمان‌ها در سراسر جهان نگاهی ویژه به منابع انسانی دارند [۱] و چگونگی به بیشینه رساندن پتانسیل تمامی کارکنان کنونی و آینده از جمله مباحث اساسی در بین متخصصان منابع انسانی است [۲]. مدیران و دست‌اندرکاران هر سازمان نیز همواره در پی آن هستند که چگونه می‌توان به افزایش بهره‌وری منابع انسانی موجود در سازمان دست یافت [۳]. از آن‌جا که حیات و پویایی هر سازمان نیازمند نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی در آن است [۴] و شایستگی یکی از مهم‌ترین عناصر و عوامل بهره‌وری منابع انسانی بوده [۵] و مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی جذب منابع انسانی و کارکنان کارآمد است [۶]. بر این اساس عامل انسانی یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به اهداف و رسالت‌های موردنظر در جهان رقابتی امروز است [۷]. سازمان‌ها بدون داشتن نظام‌های دقیق طراحی شده و هماهنگ با یکدیگر نمی‌توانند به فعالیت‌های خود دوام بخشند و به اهداف بلندمدت از پیش طراحی شده دست یابند. سازمان‌ها با عملکرد مطلوب در فرآیند تأمین منابع انسانی باید کارکنان خود را به عنوان منابع و سرمایه‌های حیاتی و مؤثر برای آینده پرورش دهند تا به موازات پیشرفت و رشد آنان بتوانند هنگام نیاز از این منابع انسانی استفاده بهینه نمایند [۸]. از جمله بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای نائل شدن به این مهم به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی و جذب منابع انسانی است [۹]. سازمان‌های دولتی به عنوان نوک پیکان حساسیت سنجی درباره رضایتی یا نارضایتی عمومی نقشی پر رنگ داشته و شایستگی یا عدم شایستگی منابع انسانی آن تبعات مثبت و منفی سرنوشت‌سازی با خود به همراه دارد. اغلب سازمان‌ها و مدیران با گزینش افراد نامناسب برای تصدی موقعیت‌های شغلی روبه‌رو بوده‌اند. این انتخاب نادرست باعث می‌شود تا نخست زمان و انرژی سازمان در طول فرآیند استخدام و آموزش هدر رود؛ دوم، سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم بعدی بر مستخدم جدید همگی بر باد داده شوند [۱۰]. بهترین راه برای پرهیز از این اشتباه انتخاب افراد مناسب و بالطبع انجام یک نظام تأمین منابع انسانی هدف‌دار و از قبل طراحی شده است [۱۱]. به‌رغم ادعاهایی که صورت گرفت قانون مدیریت خدمات کشوری که

در سال ۱۳۸۶ با هدف حل مسائل و مشکلات نظام اداری، تصویب و برای اجرا به دستگاه‌های دولتی ابلاغ شد متأسفانه آن گونه که شایسته این قانون بود، اهتمام کافی به اجرای آن نشان داده نشد [۱۲] و اکنون با گذشت ۱۰ سال از اجرای آن بسیاری از احکام این قانون یا به اجرا در نیامده یا این‌که به شکلی ناقص اجرا شده‌اند. از دیگر سو می‌توان گفت که نظام کنونی‌تأمین منابع انسانی که در فصل‌های ۶، ۷، ۸ قانون خدمات کشوری بدان اشاره شده و همچنین نظام تعدیل منابع انسانی در اجرا شایسته‌محور نبوده و از آن‌جا که سیاست کلی نظام اداری نیز شایسته محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی است [۱۳] و ضرورت گام نهادن در این مسیر بیش از پیش آشکار می‌گردد. در همین راستا رحمانی‌فضلی [۱۴] معتقد است که ساختار نظام اداری کشور با اندیشه‌های توحیدی و اعتقادی ما همخوانی ندارد و نحوه گزینش‌ها و نیز شیوه توجه به شایسته سالاری در نظام اداری رضایتی را از سوی کارکنانش به همراه ندارد. به صورت عمده در ساختار نظام اداری ما به بحث شایسته‌سالاری توجه کافی نمی‌شود [۱۵] و این سیستم اداری نیز چنین ظرفیتی را ندارد و در نهایت این ساختار موجب بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود [۱۶]. بر همین اساس از آن‌جا که قانون مدیریت خدمات کشوری هنوز در مرحله آزمونی است، هدف‌زاین مطالعه آسیب‌شناسی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی در قانون مدیریت خدمات کشوری و طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی مبتنی بر شایستگی است تا براساس آن روش موفق نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شود.

## ۲- پرسش‌های پژوهش

پیش از بیان پرسش‌های پژوهش لازم است ذکر شود که برای تعیین پرسش‌های پژوهش از دیدگاه کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) اقتباس شد که در آن برای ارزیابی یک پدیده بیان می‌شود باید در ابتدا شرایط علی<sup>۲</sup>، مقوله اصلی<sup>۳</sup>، راهبردها<sup>۴</sup>، عوامل مداخله‌گر<sup>۵</sup>، عوامل زمینه‌ای<sup>۶</sup> و پیامدها<sup>۷</sup> شناسایی شده و سپس وضعیت آن‌ها در پدیده مورد بحث بررسی گردد.

## ۱-۲- پرسش اصلی

مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در قانون مدیریت خدمات کشوری و متناسب با وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران چیست؟

## ۲-۲- پرسش‌های فرعی

- ۱- شرایط علی تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کدامند؟
- ۲- وضعیت شرایط علی تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چگونه است؟
- ۳- مقوله اصلی تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کدامند؟
- ۴- وضعیت مقوله اصلی تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چگونه است؟
- ۵- راهبردهای تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کدامند؟
- ۶- وضعیت راهبردهای تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چگونه است؟
- ۷- عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کدامند؟
- ۸- وضعیت عوامل مداخله‌گر تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چگونه است؟
- ۹- عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کدامند؟
- ۱۰- وضعیت عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چگونه است؟
- ۱۱- پیامدهای نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کدامند؟
- ۱۲- وضعیت پیامدهای نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چگونه است؟
- ۱۳- آیا شرایط علی بر راهبرد حاصل از تدوین نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی تأثیر دارد؟
- ۱۴- آیا عوامل زمینه‌ای بر راهبرد حاصل از تدوین نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی تأثیر دارد؟
- ۱۵- آیا عوامل مداخله‌گر بر راهبرد حاصل از تدوین نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی تأثیر دارد؟
- ۱۶- آیا راهبرد حاصل از تدوین نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی بر پیامدها تأثیر دارد؟
- ۱۷- الگوی تدوین نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چه مشخصاتی دارد؟
- ۱۸- اعتبار الگوی تدوین نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی چه اندازه است؟

۱۹- نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی کنونی در قانون مدیریت خدمات کشوری دارای چه نقاط ضعفی است؟

۲۰- نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی مبتنی بر شایستگی دارای چه مزایایی است؟

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش ترکیبی انجام شده است. روش تحقیق در فاز کیفی از نوع داده‌بنیاد و در فاز کمی نیز از روش دلفی استفاده گردید. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش استادان مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی است. برای انجام مصاحبه‌های عمیق از روش نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده می‌شود. تعداد نمونه‌های انتخاب شده برای مصاحبه برابر ۲۰ نفر است. در فاز دوم براساس روش دلفیتعداد ۳۰ پرسش‌نامه توزیع و از این تعداد ۲۳ پرسش‌نامه قابل استفاده عودت گردید. جامعه آماری مورد مطالعه به تفکیک روش کیفی و کمی در جدول‌های ۱ و ۲ آورده شده است.

جدول ۱ مصاحبه‌شوندگان در فاز اول پژوهش (میزان تحصیلات: دکتری تخصصی)

ردیف	سمت	جنسیت	رشته تحصیلی
۱	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات	مرد	مدیریت دولتی
۲	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات	مرد	مدیریت دولتی
۳	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات	مرد	مدیریت دولتی
۴	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قزوین	مرد	مدیریت دولتی
۵	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قزوین	مرد	مدیریت دولتی
۶	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد قزوین	مرد	مدیریت دولتی
۷	عضو هیأت علمی دانشگاه تهران	مرد	مدیریت دولتی
۸	عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبایی	زن	مدیریت دولتی
۹	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد رشت	مرد	مدیریت دولتی

ادامه جدول ۱

ردیف	سمت	جنسیت	رشته تحصیلی
۱۰	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد رشت	مرد	مدیریت دولتی
۱۱	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد رشت	مرد	مدیریت دولتی
۱۲	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد رشت	مرد	مدیریت دولتی
۱۳	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد رشت	مرد	مدیریت دولتی
۱۴	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد رشت	مرد	مدیریت دولتی
۱۵	عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی	زن	علوم اداری
۱۶	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد آستارا	مرد	مدیریت دولتی
۱۷	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد آستارا	مرد	مدیریت دولتی
۱۸	عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد فیروزکوه	مرد	مدیریت دولتی
۱۹	عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور - مرکز رشت	مرد	مدیریت دولتی
۲۰	عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور - مرکز رشت	مرد	مدیریت دولتی

جدول ۲ پاسخ‌دهندگان در فاز دوم پژوهش

ردیف	سمت	جنسیت	رشته تحصیلی
۱	معاون هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منطقه‌ای وزیر کشور	مرد	مدیریت دولتی
۲	مدیرکل اداری مالی وزارت کشور	مرد	مدیریت مالی
۳	معاون هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منابع استانداری تهران	مرد	حسابداری
۴	مدیرکل اداری مالی استانداری تهران	مرد	مدیریت دولتی
۵	مدیرکل برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری تهران	مرد	اقتصاد
۶	رئیس امور اداری استانداری تهران	مرد	حسابداری
۷	معاون هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منابع استانداری گیلان	مرد	اقتصاد
۸	مدیرکل اداری مالی استانداری گیلان	مرد	مدیریت دولتی
۹	مدیرکل برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری گیلان	مرد	حقوق
۱۰	رئیس امور اداری استانداری گیلان	زن	مدیریت دولتی
۱۱	رئیس اداره کارگزینی استانداری گیلان	مرد	مدیریت دولتی

ادامه جدول ۲

ردیف	سمت	جنسیت	رشته تحصیلی
۱۲	معاون هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منابع استانداری مرکزی	مرد	حسابداری
۱۳	مدیرکل اداری مالی استانداری مرکزی	مرد	مدیریت بازرگانی
۱۴	مدیرکل برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری مرکزی	مرد	امور اداری
۱۵	رئیس امور اداری استانداری مرکزی	مرد	حسابداری
۱۶	معاون هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منابع استانداری اصفهان	مرد	حسابداری
۱۷	مدیرکل اداری مالی استانداری اصفهان	مرد	مدیریت دولتی
۱۸	مدیرکل برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری اصفهان	مرد	جغرافیا
۱۹	معاون هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منابع استانداری سیستان	مرد	مدیریت مالی
۲۰	مدیرکل اداری مالی استانداری سیستان و بلوچستان	مرد	حسابداری
۲۱	مدیرکل برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری سیستان	مرد	مدیریت بازرگانی
۲۲	رئیس امور اداری استانداری سیستان و بلوچستان	مرد	مدیریت دولتی
۲۳	رئیس اداره کارگزینی استانداری سیستان و بلوچستان	مرد	مدیریت دولتی

پرسش‌های مصاحبه از پیش طراحی و مشخص شدند. در فاز دوم ابزار گردآوری اطلاعات براساس روش دلفی است. برای گردآوری داده‌ها در فاز دوم پرسش‌نامه‌ای ۹۷ پرسشی طراحی شد که ۹۵ پرسش آن مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردید و دو پرسش آن باز و کلی مبنی بر تأیید کلی مدل و تعمیم آن برای نهادهای مشابه مورد بازخور قرار گرفت. داده‌های کیفی با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار Atlasti مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از تدوین پرسش‌نامه با استفاده از روش دلفی به تعیین اعتبار پرسش‌نامه پرداخته شد. در نهایت پرسش‌نامه اعتبار یافته پخش شده و داده‌های کمی گردآوری گردید. برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس و هم‌چنین اسپ‌اس‌اس برای تعیین روایی و درصد اجماع بر مدل استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش در فاز کیفی

در فاز اول ابتدا داده‌هایی که از مأخذ مصاحبه‌به دست می‌آید براساس قواعد کدگذاری در قالب

جدول قرار می‌گیرند. در این جدول‌ها ابتدا نکات کلیدی داده‌ها استخراج و برای هر نکته یک کد معین می‌شود. سپس با مقایسه کدها مواردی که اشاره به یک جنبه مشترک پدیده مورد بررسی دارند عنوان یک «مفهوم» را به خود می‌گیرند. چند مفهوم یک طبقه (مقوله) و روابط چند طبقه در قالب یک نظریه متجلی می‌شوند. با توجه به انبوه جدول‌ها در این بخش صرفاً به بیان تعداد کدهای استخراجی پرداخته می‌شود. بر این اساس بالغ بر ۳۰۴ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها استخراج گردید. در مرحله بعد کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. ستون سمت راست کدهای ثانویه است که به جهت محدودیت صفحاتی برای چاپ مطابق جدول ۳ صرفاً به بیان ۱۲ طبقه اکتفا می‌شود.

جدول ۳ نتایج کدگذاری باز

طبقه‌بندی فرعی	مفهوم	کد ثانویه
شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ جذب منابع انسانی متخصص و ماهر</li> <li>◆ تدوین شایستگی‌ها برای نظام تأمین و تعدیل</li> <li>◆ ارتقا مبتنی بر شایستگی در مشاغل تخصصی</li> <li>◆ شناسایی و به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان</li> <li>◆ نگهداشت منابع انسانی شایسته</li> <li>◆ معیارهای مناسب برای جذب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اهمیت منابع انسانی در سازمان</li> <li>✓ اهمیت منابع انسانی دانش‌محور</li> <li>✓ لزوم اهمیت سازمان‌های قانون‌گذار به جذب منابع انسانی شایسته</li> <li>✓ جذب منابع انسانی ماهر</li> <li>✓ حضور فرد متخصص در جایگاه</li> <li>✓ توجه به آزمون‌های تخصصی و مصاحبه</li> <li>✓ احراز شایستگی‌ها برای استخدام</li> <li>✓ ارتقا براساس شایستگی</li> <li>✓ شناسایی افراد حائز شرایط</li> <li>✓ توجه به الزامات ارتقا کارکنان</li> <li>✓ تخصص و ارتقا کارکنان</li> <li>✓ لزوم به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان</li> <li>✓ تمایل افراد به جذب در سازمان‌های شایسته‌سالار</li> <li>✓ تدوین شایستگی‌های تخصصی برای مشاغل</li> <li>✓ توجه به خطای ادراکی در جذب</li> <li>✓ نقش منابع انسانی در اجرای برنامه‌ها</li> <li>✓ معیارهای مناسب برای نظام جذب</li> </ul>



طبقه‌بندی فرعی	مفهوم	کد ثانویه
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ داشتن انرژی کافی برای انجام کار</li> <li>✓ دارا بودن افق دید وسیع برای انجام کار</li> </ul>
انتصاب از بیرون	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ارتقا از بیرون</li> <li>◆ فقدان جانشین‌پروری</li> <li>◆ دیدگاه هزینه‌بر بودن کارمند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود ارتقا از خارج از سازمان</li> <li>✓ بی‌توجهی به توان و شایستگی‌های داخلی سازمان</li> <li>✓ بی‌اطلاعی از نیروهای مستعد درون سازمانی</li> <li>✓ فقدان جانشین‌پروری در سازمان</li> <li>✓ تشدید و رکود سازمانی با ارتقا از خارج از سازمان</li> <li>✓ کاهش انگیزه فرد به علت عدم ارتقا در آینده</li> <li>✓ اندیشه غلط هزینه‌بر بودن منابع انسانی</li> <li>✓ نگاه ابزاری به کارکنان سازمان</li> <li>✓ لزوم توجه به سرمایه بودن کارکنان</li> </ul>
بی‌عدالتی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تبعیض در ارتقا تخصصی</li> <li>◆ فقدان بستر لازم برای عرض اندام</li> <li>◆ اهمیت ندادن به شغل افراد</li> <li>◆ بی‌توجهی به کارکنان</li> <li>◆ احساس بی‌عدالتی</li> <li>◆ عدم برابری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود تمایز در ارتقا تخصصی</li> <li>✓ مطابقت نداشتن تخصص فرد با شغل انتصابی</li> <li>✓ عدم تشویق کارمند از جانب مدیر و سازمان برای ارتقا اندام</li> <li>✓ نبودن زمینه لازم برای عرضه اندام کارمند</li> <li>✓ لزوم ایجاد فرصت برابر برای همگان</li> <li>✓ احساس بی‌عدالتی سازمان در بین کارکنان</li> <li>✓ بی‌تفاوتی سازمان نسبت به انضباط کاری</li> <li>✓ بها دادن به تعداد محدودی از مشاغل در سازمان</li> <li>✓ بی‌توجهی به کارکنان در مجموعه سازمانی</li> <li>✓ عدم حمایت از افکار و ایده‌های افراد برای انجام کار</li> <li>✓ عدم توجه به افراد مستعد و فعال در سازمان و گاهاً تحمل نکردن آنان</li> <li>✓ در اقلیت بودن افراد با وجدان کاری</li> <li>✓ تخریب روحیه از طرف سازمان و احساس سرکوبی</li> <li>✓ عدم حضور افراد در جایگاه متناسب</li> <li>✓ دلسردی کارکنان از سازمان</li> <li>✓ تبعیض قائل شدن و بی‌عدالتی</li> <li>✓ بی‌عدالتی در برخورد و عدم رعایت عدالت تعاملی</li> <li>✓ امکان ترک شغل و خروج کارکنان کارآمد</li> <li>✓ عدم تأکید بر اصل برابری</li> </ul>

طبقه‌بندی فرعی	مفهوم	کد ثانویه
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم تأکید بر اصل برابری درون سازمانی</li> <li>✓ ایجاد هزینه مازاد برای سازمان</li> <li>✓ ایجاد اخلال در انجام امور</li> </ul>
فقدان نظام جذب شایسته	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ جذب افراد ناشایسته</li> <li>◆ بی‌خیالی نسبت به سازمان</li> <li>◆ اشاعه فرهنگ بله‌قربان‌گویی</li> <li>◆ عدم وجود خلاقیت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم جذب افراد شایسته و مسئولیت‌پذیر</li> <li>✓ جذب نیروی منقلع توسط سازمان</li> <li>✓ بی‌توجهی کارمند به اهداف و استراتژی سازمان</li> <li>✓ بی‌انگیزگی در انجام امور</li> <li>✓ تربیت نیروی بله‌قربان‌گو</li> <li>✓ فقدان بستر لازم برای بروز خلاقیت</li> <li>✓ نبود انگیزه جهت ارائه ایده</li> <li>✓ بی‌اهمیت بودن کارمند نسبت به کار</li> <li>✓ اطمینان از دریافت حقوق ماهیانه</li> <li>✓ ایجاد بی‌انگیزگی با دریافت حقوق ثابت</li> <li>✓ ارتقا افراد مطیع در سازمان</li> <li>✓ مطیع بودن به منظور رشد سازمانی</li> <li>✓ تبعات اجتماعی نظام جذب معیوب</li> <li>✓ منقلع بودن با انتخاب غلط کارکنان</li> </ul>
ساختار معیوب حاکم	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ بی‌ثباتی در رویه‌ها و خط‌مشی</li> <li>◆ توجه ناکافی به تخصص و مدیریت</li> <li>◆ ترس از ارتقا کارکنان</li> <li>◆ نقش منفی بروکراسی حاکم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بی‌ثباتی در رویه‌ها با تغییرات پیاپی</li> <li>✓ تغییر خط‌مشی با تغییر کادر مدیریت خرد و کلان</li> <li>✓ مشخص نبودن خط‌مشی و ابهام در کار</li> <li>✓ کمبود تخصص مدیریتی</li> <li>✓ توجه نکردن به تخصص افراد در تصمیم‌گیری‌ها</li> <li>✓ لزوم تغییرات ریشه‌ای در ساختار سازمان‌های دولتی</li> <li>✓ ترس مدیران از ارتقا کارکنان</li> <li>✓ ترس مدیر در از دست دادن جایگاه</li> <li>✓ تأثیر منفی بروکراسی حاکم بر منابع انسانی</li> <li>✓ انتظار کشیدن برای اتمام ساعت کار</li> <li>✓ انگیزه ناکافی برای ایجاد تحول</li> <li>✓ باور اندک به مباحث منابع انسانی توسط مدیریت</li> </ul>
سیاسی‌کاری	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ نقش پر رنگ انتخابات</li> <li>◆ بی‌توجهی به همگرایی اهداف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تغییرات مدیریتی با تغییر ریاست جمهوری و نمایندگان</li> <li>✓ تغییرات زیاد با انتخابات در نظام ارتقا</li> </ul>

طبقه‌بندی فرعی	مفهوم	کد ثانویه
	فردی و سازمانی ♦ ارتقا در پرتو مهارت سیاسی ♦ نقش وابستگی سیاسی در ارتقا	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ یکسو نبودن اهداف فردی و سازمانی</li> <li>✓ برتری وابستگی سیاسی نسبت به شایستگی</li> <li>✓ عدم توجه به ارزیابی عملکرد واقعی در سازمان</li> <li>✓ تبعیض در نظام ارتقا</li> <li>✓ نهادینه نبودن رعایت قانون در بین افراد</li> <li>✓ استفاده از کانال‌های ارتباطی در احراز پست</li> </ul>
عدم تناسب شغل و شاغل	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ فقدان تخصص</li> <li>♦ فقدان تطابق فرد یا شغل</li> <li>♦ بی‌ارتباطی دوره‌های آموزشی با مشاغل</li> <li>♦ نبود افراد متخصص در جایگاه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ فقدان تخصص مدیریتی</li> <li>✓ عدم توجه به تطابق شغل با تخصص در سازمان</li> <li>✓ عدم حضور افراد کاربدان و متخصص در جایگاه</li> <li>✓ بی‌توجهی منابع انسانی فاقد شایستگی به اهداف</li> <li>✓ ستراتیژی‌های سازمان</li> <li>✓ بی‌ارتباطی دوره‌های آموزشی با شغل فرد</li> <li>✓ عدم تطابق تخصص فرد با شغل انتصابی</li> </ul>
شایستگی سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ مهارت شبکه‌سازی</li> <li>♦ به کارگیری رفتار سیاسی</li> <li>♦ مدیریت تعارض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توانایی شبکه‌سازی</li> <li>✓ هوش سیاسی</li> <li>✓ اهمیت صمیمیت آشکار</li> <li>✓ مدیریت تضاد و تعارض</li> <li>✓ مدیریت اضطراب و فشار</li> </ul>
جانشین‌پروری	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ اهمیت جانشین‌پروری</li> <li>♦ مدیریت استعداد سازمانی</li> <li>♦ توجه به سرمایه‌های انسانی</li> <li>♦ تشکیل نظام مدیریت منابع انسانی متمایز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توجه به جانشین‌پروری</li> <li>✓ تدوین برنامه جامع آموزش بر مبنای جانشین‌پروری</li> <li>✓ لزوم مدیریت استعداد در سازمان</li> <li>✓ شناسایی سرمایه‌های انسانی</li> <li>✓ الزام به وجود بانک اطلاعاتی کارکنان</li> <li>✓ لزوم طراحی نظام مدیریت منابع انسانی متمایز</li> <li>✓ اهمیت جانشین‌پروری در سازمان</li> <li>✓ هدایت افراد از اطاعت محض به سمت یادگیری</li> </ul>
عملکرد ارزیابی نامطلوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ اشکال ساختاری سیستم ارزیابی</li> <li>♦ برخورد سلیقه‌ای در ارزیابی</li> <li>♦ عدم لحاظ سوابق به دلیل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ عدم پذیرش ارزشیابی سالانه از جانب کارکنان</li> <li>✓ فقدان شاخص صحیح و مناسب برای ارزیابی عملکرد</li> <li>✓ ضعف سیستم ارزشیابی کارکنان در بخش دولتی</li> <li>✓ توجه ناکافی به عملکرد واقعی افراد در ارزشیابی کارکنان سالانه</li> </ul>

طبقه بندی فرعی	مفهوم	کد ثانویه
	سیاسی کاری ◆ عدم توجه به عملکرد واقعی ◆ سیستم ارزشیابی ضعیف	✓ لزوم توجه به اهمیت بازخورد در ارزیابی ✓ اهمیت شناخت کافی مدیران از کارکنان ✓ عدم دریافت بازخور در ارائه گزارش ✓ عزل و نصب اشتباه کارکنان به سبب عدم آشنایی به مهارت‌های آنان ✓ عدم لحاظ سابقه افراد به دلیل برخی وابستگی‌ها ✓ ارزشیابی کاغذی و فقدان اهمیت آنان در نظام ارتقا
خویشاوندسالاری و رفیق‌نوازی	◆ وجود باندبازی و کانال‌های ارتباطی ◆ رکود نوآوری با انتخاب غلط افراد ◆ ارتقا از داخل و انتخاب نامناسب	✓ استفاده از رابطه و باندبازی در انتخاب افراد ✓ انتخاب افراد ناشایسته در پست‌های کلیدی ✓ وجود رابطه و باندبازی در انتخاب و نه انتصاب افراد ✓ لطمه زدن به خلایق و نوآوری با انتخاب غلط افراد ✓ ضرورت حضور فرد متخصص در جایگاه مناسب ✓ ایجاد اختلال در پیشبرد اهداف با انتخاب غلط افراد ✓ عدم شایسته‌سالاری با انتصاب غلط افراد ✓ انتخاب افراد در پست‌های نامربوط و کلیدی ✓ بی‌اعتمادی کارمند به عملکرد مدیر غیرمتخصص ✓ رکود نوآوری با انتخاب غلط افراد

برای نمونه «تدوین شایستگی‌های تخصصی برای مشاغل» خود نماینده چند کد اولیه است. چند کد ثانویه تبدیل به یک مفهوم می‌شود، برای نمونه لزوم اهمیت سازمان‌های قانون‌گذار به جذب منابع انسانی شایسته، جذب منابع انسانی ماهر، ارتقا بر اساس شایستگی، تمایل افراد به جذب در سازمان‌های شایسته‌سالار، لزوم به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان و... منجر به شکل‌گیری مفهومی به نام «تدوین شایستگی‌ها برای نظام تأمین و تعدیل» می‌شود. جذب منابع انسانی متخصص و ماهر، شناسایی و به کارگیری افراد شایسته خارج از سازمان، نگهداشت منابع انسانی شایسته، ارتقا مبتنی بر شایستگی در مشاغل تخصصی به شکل‌گیری طبقه فرعی به نام «شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی» شده است. مرحله ساخت طبقه‌های اصلی پس از تعیین ۳۶ طبقه فرعی است که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴ شکل‌دهی طبقه‌های اصلی

طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی	اجرای تفسیری قوانین، نادیده‌انگاری مسیر شغلی کارکنان، جابه‌جایی ارزش‌ها
برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان	بازنگری در قوانین استخدامی، عدالت‌محوری، آموزش‌محوری
طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز	ساز و کار مناسب، انتظارات سازمانی
نظام ارزشیابی معیوب	ارزیابی عملکرد نامطلوب، عدم تناسب شغل و شاغل
رابطه‌گرایی	سیاسی‌کاری، خویشاوندسالاری و رفیق‌نوازی، انتصاب از بیرون
ویژگی‌های سازمانی	ساختار معیوب حاکم، فقدان نظام جذب شایسته، عدم توانمندسازی کارکنان، فقدان تشکل صنفی کارکنان، بی‌عدالتی سازمانی، ترس از نوآوری
ویژگی‌های فردی	شایستگی فنی، مهارت ارتباطی، شایستگی عمومی، شایستگی اعتقادی، شایستگی انسانی، شایستگی نوآورانه، شایستگی اخلاقی، شایستگی ادراکی، شایستگی شخصیتی، شایستگی فرهنگی، شایستگی انضباطی، شایستگی سیاسی
تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته	شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی، چانشین‌پروری، انگیزش سازمانی، نظم‌بخشی به نظام ارتقا، تعدیل در پرتو شایستگی

ابعاد کدگذاری در مرحله بعدی شکل می‌گیرد و شامل ۶ دسته شرایط علی، مقوله اصلی، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، و پیامد(ها) است. با توجه به طبقه‌بندی‌های فرعی، ۸ طبقه اصلی تحت عناوین برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی، برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌ها، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز، نظام ارزشیابی معیوب، رابطه‌گرایی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته شکل گرفت. کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در این پژوهش است. هدف از این مرحله برقراری ارتباط بین طبقه‌های احصا شده (در مرحله کدگذاری باز) است. همان‌گونه که در جدول ه نشان داده شده است برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در قالب شرایط علی، برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان در قالب مقوله اصلی،

سجاد صالحی کردآبادی و همکاران \_\_\_\_\_ نظام تأمین و تعدیل منابع...

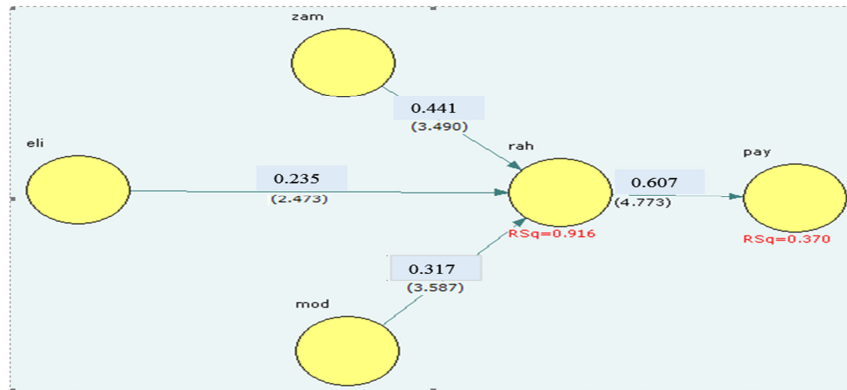
طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز در قالب راهبردها، نظام ارزشیابی معیوب و رابطه‌گرایی در قالب عوامل مداخله‌گر، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی در قالب عوامل زمینه‌ای، تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قالب پیامد(ها) گنجانیده شد.

جدول ۵ کدگذاری انتخابی انجام شده

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری
شرایط علی	برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی
مقوله اصلی	برنامه ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان
راهبردها	طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز
عوامل مداخله‌گر	نظام ارزشیابی معیوب
	رابطه‌گرایی
عوامل زمینه‌ای	ویژگی‌های سازمانی
	ویژگی‌های فردی
پیامد	تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته

### ۵- یافته‌های پژوهش در فاز کمی

در نمودار ۱ مدل ساختاری تحقیق (تخمین استاندارد و ضرایب معناداری) نشان داده شده و در جدول ۶ نیز تأیید یا رد روابط علت و معلولی به اختصار نمایش داده شده است.



نمودار ۱ مدل ساختاری تحقیق (تخمین استاندارد و ضرایب معناداری)

جدول ۶ بررسی نتایج روابط علت و معلولی

روابط علی	میزان تأثیر (تخمین استاندارد)	معناداری (T-VALUE)	تأیید یا رد روابط
۱) تأثیر شرایط علی بر راهبرد	۰/۲۳۵	۲/۴۷۳	تأیید
۲) تأثیر عوامل زمینه‌ای بر راهبرد	۰/۴۴۱	۳/۴۹۰	تأیید
۳) تأثیر عوامل مداخله‌گر بر راهبرد	۰/۳۱۷	۳/۵۸۷	تأیید
۴) تأثیر راهبرد بر پیامدها	۰/۶۰۷	۴/۷۷۳	تأیید

### ۶- تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری)

تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار پی‌ال‌اس اجرا شده است. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد تمامی بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ هستند که نشان‌دهنده روایی از نوع همگراست [۱۴]. مقادیر آزمون معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶-نشان‌دهنده معناداری بودن روابط است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی و روایی همگرا را به تفکیک هر متغیر در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷ بارهای عاملی، ضرایب معناداری شرایطعلی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردی، پیامد با استفاده از پی‌ال‌اس

تأیید یا رد روابط	ضرایب معناداری	بار عاملی	شاخص	
تأیید	۵/۱۰	۰/۵۰	اجرای تفسیری قوانین	شرایط علی
تأیید	۷/۸۸	۰/۷۲		
تأیید	۴/۷۹	۰/۴۸		
تأیید	۵/۱۰	۰/۵۰		
تأیید	۳/۷۰	۰/۶۱		
تأیید	۷/۸۸	۰/۷۲	نادیده‌اندگاری مسیر شغلی کارکنان	
تأیید	۳/۷۹	۰/۴۹	جابه‌جایی ارزش‌ها	
تأیید	۵/۱۰	۰/۵۰		
تأیید	۸/۱۷	۰/۷۳		
تأیید	۷/۸۸	۰/۷۲	ساختار معیوب حاکم	
تأیید	۴/۷۹	۰/۴۸		
تأیید	۵/۱۰	۰/۵۰		
تأیید	۸/۵۴	۰/۷۵		
تأیید	۷/۹۰	۰/۶۳	فقدان نظام جذب شایسته	
تأیید	۳/۷۹	۰/۴۹		
تأیید	۵/۱۳	۰/۵۱		
تأیید	۸/۱۱	۰/۵۹		
تأیید	۴/۱۹	۰/۴۹	عدم توانمندسازی کارکنان	
تأیید	۵/۵۲	۰/۴۱		
تأیید	۶/۰۷	۰/۶۶		
تأیید	۵/۶۱	۰/۶۳	فقدان تشکل صنفی کارکنان	



ادامه جدول ۷

شاخص	بار عاملی	ضرایب معناداری	تأیید یا رد روابط
بی‌عدالتی سازمانی	۰/۹۶	۱۰/۷۰	تأیید
	۰/۷۶	۸/۷۸	تأیید
	۰/۴۸	۴/۷۹	تأیید
	۰/۵۰	۵/۱۰	تأیید
ترس از نوآوری	۰/۸۶	۱۰/۳۴	تأیید
شایستگی فنی	۰/۷۰	۷/۵۹	تأیید
	۰/۸۱	۹/۱۲	تأیید
مهارت ارتباطی	۰/۶۶	۷/۰۹	تأیید
	۰/۶۱	۶/۳۵	تأیید
	۰/۶۶	۷/۰۹	تأیید
شایستگی عمومی	۰/۷۰	۷/۵۹	تأیید
	۰/۹۳	۱۱/۵۲	تأیید
شایستگی اعتقادی	۰/۷۰	۷/۵۹	تأیید
	۰/۸۳	۹/۷۵	تأیید
شایستگی انسانی	۰/۶۵	۷/۱۱	تأیید
	۰/۹۳	۱۱/۵۲	تأیید
شایستگی نوآورانه	۰/۷۰	۷/۵۹	تأیید
	۰/۸۳	۹/۷۵	تأیید
شایستگی اخلاقی	۰/۷۳	۸/۱۷	تأیید
	۰/۷۰	۷/۶۲	تأیید
	۰/۷۵	۷/۵۴	تأیید
شایستگی ادراکی	۰/۷۲	۷/۸۸	تأیید
	۰/۷۵	۸/۵۴	تأیید
	۰/۶۵	۷/۰۸	تأیید

عوامل زمینه‌ای

ادامه جدول ۷

تأیید یا رد روابط	ضرایب معناداری	بار عاملی	شاخص	
تأیید	۹/۵۷	۰/۸۳	شایستگی شخصیتی	عوامل زمینه‌ای
تأیید	۸/۱۶	۰/۷۳		
تأیید	۷/۶۲	۰/۷۰	شایستگی فرهنگی	
تأیید	۸/۵۴	۰/۷۵		
تأیید	۸/۱۷	۰/۷۳	شایستگی انضباطی	
تأیید	۷/۶۲	۰/۷۰		
تأیید	۸/۵۴	۰/۷۵		
تأیید	۸/۱۵	۰/۶۹	شایستگی سیاسی	
تأیید	۷/۱۳	۰/۷۱		
تأیید	۹/۰۱	۰/۶۱	ارزیابی عملکرد نامطلوب	عوامل مداخله‌گر
تأیید	۱۰/۱۱	۰/۵۴		
تأیید	۳/۱۹	۰/۷۶		
تأیید	۸/۵۰	۰/۶۴		
تأیید	۷/۹۹	۰/۵۶	عدم تناسب شغل و شاغل	
تأیید	۴/۴۰	۰/۴۶		
تأیید	۵/۱۹	۰/۵۷		
تأیید	۴/۶۹	۰/۵۶	سیاسی‌کاری	
تأیید	۷/۷۶	۰/۴۸		
تأیید	۸/۰۷	۰/۶۳		
تأیید	۱۰/۱۹	۰/۷۱	خویشاوندسالاری و رفیق‌نوازی	
تأیید	۹/۱۶	۰/۶۹		
تأیید	۵/۹۶	۰/۸۱	انتصاب از بیرون	
تأیید	۶/۰۱	۰/۸۶		
تأیید	۱۱/۰۶	۰/۶۹	ساز و کار مناسب	
تأیید	۹/۱۵	۰/۸۶		
تأیید	۷/۶۶	۰/۸۳	انتظارات سازمانی	
تأیید	۸/۸۷	۰/۷۵		

ادامه جدول ۷

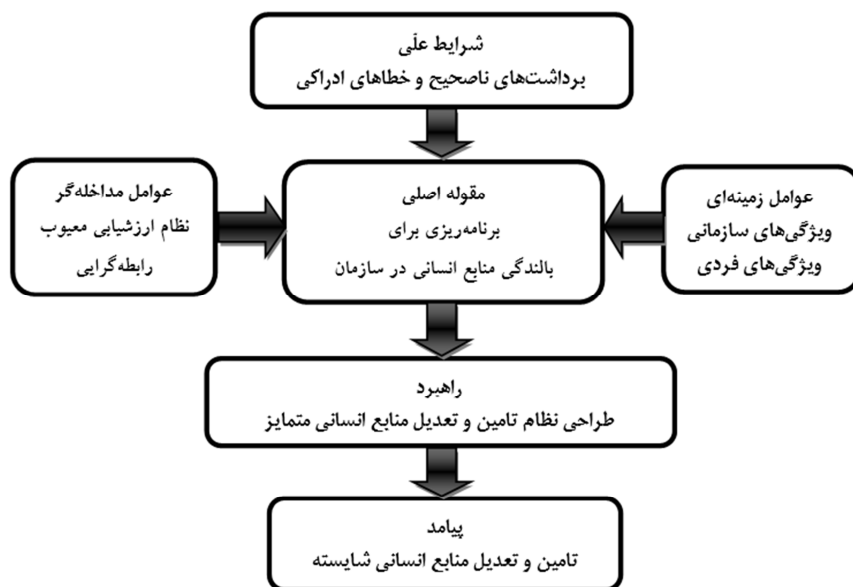
شاخص	بار عاملی	ضرایب معناداری	تأیید یا رد روابط
شایسته‌محوری در مدیریت منابع انسانی	۰/۵۱	۵/۱۹	تأیید
	۰/۶۲	۹/۸۰	تأیید
	۰/۷۹	۶/۹۵	تأیید
	۰/۷۶	۹/۸۱	تأیید
	۰/۵۳	۹/۹۰	تأیید
	۰/۸۶	۷/۱۵	تأیید
جانشین‌پروری	۰/۷۴	۳/۱۸	تأیید
	۰/۵۹	۵/۲۳	تأیید
انگیزش سازمانی	۰/۷۴	۵/۸۹	تأیید
	۰/۵۲	۶/۳۳	تأیید
	۰/۴۰	۵/۸۴	تأیید
نظم‌بخشی به نظام ارتقا	۰/۶۲	۷/۶۴	تأیید
	۰/۸۱	۶/۲۰	تأیید
تعدیل در پرتو شایستگی	۰/۸۵	۱۰/۰۶	تأیید
	۰/۴۶	۷/۲۲	تأیید

### ۷- بحث و نتیجه‌گیری

به طور خلاصه در این پژوهش با دسته‌بندی مصاحبه‌های انجام شده و تهیه کدهای مفهومی در ابتدا ۳۰۴ کد اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج و پس از آن ۲۷۷ کد ثانویه با ترکیب کدهای اولیه به دست آمد و از میان کدهای اولیه نیز ۱۲۱ مفهوم و در نهایت ۳۶ طبقه فرعی حاصل شد. مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه پس از تعیین ۳۶ طبقه فرعی شروع شد. در واقع در این مرحله ابعاد اصلی مدل شکل گرفت که شامل ۶ دسته شرایط علی، مقوله اصلی، راهبردها، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، و پیامد(ها) است. با توجه به طبقه‌بندی‌های فرعی ۸ طبقه اصلی تحت عناوین برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی، برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان‌ها، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز، نظام ارزشیابی معیوب،

رابطه‌گرایی، ویژگی‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته شکل گرفت. بر این اساس برداشت‌های ناصحیح و خطاهای ادراکی در قالب شرایط علی، برنامه‌ریزی برای بالندگی منابع انسانی در سازمان در قالب مقوله اصلی، طراحی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی متمایز در قالب راهبردها، نظام ارزشیابی معیوب و رابطه‌گرایی در قالب عوامل مداخله‌گر، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های فردی در قالب عوامل زمینه‌ای، تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قالب پیامد(ها) گنجانیده شد. پس از تشریح مقوله‌ها در مرحله کدگذاری انتخابی و بیان متغیر اصلی یا فرآیند اساسی نهفته در داده‌ها، چگونگی مراحل وقوع و پیامدهای آن نمودار گردید. مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی براساس روابط به دست آمده به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت یک مدل در قالب مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته در قانون مدیریت خدمات کشوری منعکس گردید. در فاز دوم روش دلفی به عنوان روش پژوهش انتخاب گردید. بر این اساس تعداد ۳۰ پرسش‌نامه توزیع و از این تعداد ۲۳ پرسش‌نامه قابل استفاده عودت گردید. در ادامه در فاز دوم به روش دلفی اجماع پرسش‌نامه‌ای ۹۷ پرسشی که براساس مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی در فاز اول تدوین شده بود و ۹۵ پرسش آن مبتنی بر طیف پنج گزینه‌ای لیکرت و دو پرسش آن باز و کلی مبنی بر تأیید کلی مدل و تعمیم آن برای نهادهای مشابه بود مورد بازخورد قرار گرفت. در پژوهش حاضر میزان اجماع را درصد بالای ۶۰ و یا بیشترین میزان فراوانی (مد) برای مقیاس موافقم و یا کاملاً موافقم در نظر گرفته شده است. در این فاز پژوهش با تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه (اجماع) با خبرگان و صاحبان‌نظر حوزه مدیریت منابع انسانی سعی شد تا اجماع صاحبان‌نظر پیرامون الگوی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی که در فاز اول تحقیق ارائه شده بود بررسی شود. میزان توافق بر هر یک از عوامل علی با ۹۱٪، زمینه‌ای با ۸۴٪، عوامل مداخله‌گر با ۸۹٪، راهبرد با ۹۱٪ و پیامدها با ۸۹٪ مورد اجماع صاحبان‌نظر بودند. مدل نهایی پژوهش مطابق با شکل ۳ به عنوان مدل نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته ارائه شد. پیرامون پرسش نخست که آیا الگو و مدل تحقیق را به طور کلی تأیید می‌نمایند؟ تمامی صاحبان‌نظر پاسخ بلی را ارائه داده‌اند و توضیحی مبنی بر نقد و یا اصلاح آن ارائه ننمودند. به عبارتی جامعیت مدل را تأیید نمودند. در رابطه با این‌که آیا می‌توان الگو و مدل پژوهش را به عنوان الگوی تأمین و تعدیل منابع انسانی در سازمان‌های

ایران پیشنهاد نمود؟ صاحب‌نظران بیان نمودند این الگو در مجموع قابل تعمیم به سازمان‌های مرتبط با قانون مدیریت خدمات کشوری است، اما راهبردها را برای تعمیم در هر حوزه‌نیازمند بررسی بیشتر و مختص هر حوزه دانستند.



شکل ۱ مدل نهایی نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی شایسته

## ۸- پی‌نوشت‌ها

1. Creswell
2. Casual Conditions
3. Axial Category
4. Actions & Interactions
5. Intervening Conditions
6. Context
7. Consequences

## ۹- منابع

- [1] Jo, S.J.; Park, S. (2016), "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40, No. 6, pp. 390-406.
- [2] Brown, D.R.; Harvey, D. (2006), "An Experiential Approach to Organization Development", Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- [3] Sepahvand, S.; Arefnejad, M.; Shariatnejad, A. (2017), "Identification and Prioritization of Factors Causing Organizational Inertia Using Delphi Fuzzy Method", *Modern Researches in Decision Making*, 2(1): 90-120. [In Persian]
- [4] Babae-Arboosra, I.; Abbaspour, A.; Asadzade, H.; Delavar, A.; Abdolahi, H. (2018), "The contribution of individual factors, psychological and organizational competence of staff in predicting the municipality of the city of Karaj", *Management Research in Iran*, 22 (1): 1-23. [In Persian]
- [5] Yaqubi, M.; Yaghoubi, N. (2017), "The Role of Psychological Empowerment Dimensions in Predicting Work Engagement", *Management Research in Iran*, 21 (3): 243-261. [In Persian]
- [6] Mirsepasi, N. (2009), "Strategic management of human resources and working relationships with an attitude towards globalization", Termeh Publication, Fourth printing, Tehran. [In Persian]
- [7] Gibbs, C.; MacDonald, F.; MacKay, K. (2015), "Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 2, pp.170-184.
- [8] Rahnamay Roodposhti, F; Mahmoudzadeh, N. (2008), "Human Resource Development: A Case Study", *Industrial Management Organization Publications*, Tehran. [In Persian]
- [9] Armstrong, M. (2014), "Armstrong's handbook of human resource management practice", 13th Edition, Kogan Page Limited.
- [10] Bell, B.S.; Wiechmann, D.; Ryan, A.M. (2006), "Consequences of organizational

- justice expectations in a selection system", retrieved [insert date], from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/408/>
- [11] Rahnamay Roodposhti, F; Ghafari, A. (2008), "Human Resource Development: A Case Study: New absorption methods", Including applied achievements and measuring its effectiveness, Termeh publication, First printing, Tehran. [In Persian]
- [12] Tehrani, M.; Maleki, M.; Ghofrani, F. (2014), "Civil service management act (Principles, Foundations and suggested Strategic", Parliament and strategic, 21th year, No. 79, p. 185-222.
- [13] Sookhte sarayi, A. (2011). Pro-Justice in attracting and promoting human resources, available at: [http://www.mojnews.com/fa/Miscellaneous/ViewContents.aspx?Contract=cms\\_Content\\_I\\_News&r=746045](http://www.mojnews.com/fa/Miscellaneous/ViewContents.aspx?Contract=cms_Content_I_News&r=746045).
- [14] Rahmani Fazli, A. (2015), Salary payment system, available at: <http://www.alef.ir/vdcir3ar5t1avq2.cbct.html?289624>
- [15] Ahmadi, P. (2017), "Designing a model for the absorption of human resources based on justice for Iranian government agencies", City Management, No. 47, p. 49-60. [In Persian]
- [16] Iranpour Anaraki, S. (2006), "Investigating the Method of Choosing Human Resources in Organizations", Jam-e-Jam newspaper, 7th year, No. 1892, p. 14. [In Persian]
- [17] Sobhani fard, Y. (2016), "Principles and Application of Statistical Analysis and Modeling of Structural Equations by using LISREL-SMART PLS 3-AMOS-SPSS-HLM", Imam Sadiq University press, first printing, Tehran. [In Persian].