

# شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی، در سازمان‌های دولتی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۰۶

اکبر حسن‌پور<sup>۱</sup>، رضا یوسفی زنوز<sup>۲</sup>، پریسا موسوی<sup>۳</sup>

از صفحه ۱۰۹ تا ۱۲۸

## چکیده

**زمینه و هدف:** در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود؛ بلکه فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. عملکرد سازمانی تا حد زیادی وابسته به عملکرد نیروی انسانی سازمان است. از این رو، سازمان‌ها در استخدام و گزینش نیروی انسانی، باید عواملی را مورد توجه قرار دهند که بر عملکرد موفق فرد در سازمان مؤثر باشد. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و روش انجام آن، توصیفی است. در این پژوهش عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی، با استفاده از پرسشنامه (با سؤالات باز) شناسایی و دسته‌بندی شده و پس از تأیید خبرگان (دانشگاهی و اداری)، با استفاده از روش ANP اولویت‌بندی شده‌اند.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج حاصل از این پژوهش، نشان می‌دهد؛ «توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران»، «تخصص حرفه‌ای»، «آگاهی از توانمندی‌های خود»، «ارتباط با افراد با نفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی» و «تجربه کار»، پنج عامل اصلی هستند که بیشترین تأثیر را بر استخدام یک فرد در سازمان‌های دولتی ایران دارند. در کل نتایج این تحقیق نشان می‌دهد؛ این تصور که عامل اصلی تأثیرگذار بر استخدام افراد در سازمان‌های دولتی پارتی‌بازی و رابطه است، اشتباه است؛ برای اینکه طبق نتیجه این تحقیق، پارتی‌بازی اولویت چهارم را دارد.

## کلیدواژه‌ها

استخدام نیروی انسانی، سازمان دولتی، فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP.

۱. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول)، a.hassanpoor@khu.ac.ir

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، reza.zenouz@gmail.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه خوارزمی، p.mousavi7@gmail.com

## مقدمه

به‌طور کلی در دنیای کنونی، موفقیت کسب‌وکار وابسته به استفاده مؤثر از منابع چهارگانه مالی، فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی بوده و از طرف دیگر استفاده مؤثر از سایر منابع، وابسته به قابلیت‌های منابع انسانی هر سازمان بوده و این امر را می‌توان دلیل مبارزه‌های تهاجمی سازمان‌ها در جذب و حفظ منابع انسانی ماهر قلمداد کرده و پیشرفت و توسعه را منوط به داشتن نیروی انسانی متخصص و ماهر دانست (لهله<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ رنگریز، ۱۳۹۴). در واقع امروزه فارغ از منابع مالی و فناوریانه، «منابع انسانی توانمند» ضمن ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها، می‌توانند فقدان یا ضعف دیگر منابع را نیز برطرف کرده و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است؛ تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ طهماسبی، قلی‌پور و جواهری زاده، ۱۳۹۱). در واقع نیروی انسانی در راه نیل به اهداف هر سازمان، نهاد و شرکت، مهم‌ترین سرمایه محسوب شده (میرزایی، مجلل و بیک زاده، ۱۳۹۴؛ حسینی میرزا، رحمانی و حبیبی، ۱۳۸۸) و مطابق با توافق گسترده موجود، مهم‌ترین دارایی یک سازمان را می‌توان منابع انسانی آن قلمداد کرد که سازمان‌ها به دنبال رقابت از طریق این منبع راهبردی هستند (فاروکویا و ناگندرا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). براین اساس، می‌توان سرمایه‌گذاری در انتخاب کارکنان مناسب و صادق را امری محتاطانه و در عین حال عقلانی برای شرکت‌ها برشمرد (برودی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). در واقع سازمان‌ها از طریق انتخاب کارکنان مناسب، توانایی خود را در جهت محقق ساختن اهداف راهبردی و مدیریت چالش‌های آینده افزایش می‌دهند (سندبرگ و بولاندر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). براین اساس انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، یکی از مهم‌ترین مسائل و تصمیمات مدیریتی بوده (آذر، احمدی و سبط، ۱۳۸۹) و هدف اساسی مدیریت منابع انسانی را

1. Lele
2. Armstrong
3. Farooquia & Nagendra
4. Brody
5. Bolander & Sandberg

می‌توان فراهم‌سازی شرایط لازم- برای استفاده مطلوب از منابع انسانی- به‌منظور دستیابی به سازمانی موفق و پایدار قلمداد کرد (بیرنه، کلوند و کاواناق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). به‌طورکلی کارفرمایان و سازمان‌ها، همواره در جستجوی استخدام بهترین منابع انسانی هستند؛ ولی با این حال، تعداد کمی از آن‌ها قادر به توجیه نتیجه جستجوی خود بوده و براین اساس، فرایند انتخاب منابع انسانی در حال تبدیل شدن به یکی از وظایف چالش‌برانگیز مدیران منابع انسانی است. همچنین بسیاری از سازمان‌ها، نرخ بالای ترک خدمت در بین کارکنان خود را نتیجه مستقیم اقدامات نامؤثر استخدام<sup>۲</sup> بیان کرده‌اند. در واقع در محیط رقابتی سازمان‌ها، شناسایی عوامل مؤثر بر استخدام، به‌ویژه در عصر کنونی که سازمان‌ها با چالش‌هایی همچون الزامات ناشی از اقتصاد دانش‌محور، جهانی‌شدن، افزایش تنوع<sup>۳</sup>، استفاده فزاینده از فناوری، ماهیت در حال تغییر رابطه فرد با سازمان نیز مواجه‌اند، (دیدریک و استون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ وسل و ریان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ لی، ۲۰۱۱) از اهمیت دوچندان، به‌ویژه در بخش دولتی برخوردار است. در بخش دولتی که به ناچار در اثر اجرای سیاست‌های کلان مرتبط با خصوصی‌سازی در کشور با مسئله و چالش انتخاب و استخدام بهترین منابع انسانی، مواجه است؛ به‌کارگیری رویکردها و روش‌های مناسب انتخاب و استخدام (لهله، ۲۰۱۵) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و با این ملاحظات هدف تحقیق حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی است.

**مبانی نظری:** واژه انتخاب در لغت به معنای پسندیدن و انتخاب کردن است و در اصطلاح مدیریت، انتخاب و استخدام، عبارت است از «فرایند گردآوری اطلاعات به قصد ارزیابی و تصمیم‌گیری در این مورد که چه کسی با رعایت موازین قانونی و با در نظر گرفتن منافع دور و نزدیک فردی و سازمانی، به کار پذیرفته شود»؛ در واقع مطابق این تعریف در انتخاب استخدامی، انتخاب افراد برای شغل خاص صورت می‌گیرد. همچنین به‌بیان دیگر، انتخاب مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه

1. Cleveland, Byrne, & Cavanagh

2. Ineffective hiring practices

3. Growing domestic diversity

4. Stone & Deadrick

5. Ryan & Wessel

شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل، به منظور انتخاب بهترین نامزد از میان نامزدهای موردنظر برای تصدی شغل مربوطه.

به طور کلی مدیریت منابع انسانی، مجموعه‌ای از وظایف و اقدامات مدیریتی مرتبط با حفظ و توسعه منابع انسانی بوده و قادر به تسهیل ارتقای قدرت رقابتی سازمان، بهره‌وری و رشد و توسعه فردی است. علاوه بر تمامی این موارد، داشتن توان رقابت سازمانی بر مبنای هزینه، کیفیت، انعطاف‌پذیری و نوآوری، منوط به استفاده‌های به کارگیری کارکنان مناسب با مهارت‌های مناسب، در زمان مناسب و در جایگاه‌های شغلی مناسب است (اکساکال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). همچنین مطابق با نظر هاگ و اسوالد (۲۰۰۰)، انتخاب منابع انسانی را می‌توان پایه و اساس سایر امور مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت (خلیل جعفر عباد و رودی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۴). در واقع کارکرد انتخاب و استخدام هم در سطح سازمانی و هم در سطح عملیاتی مدیریت منابع انسانی، دارای اهمیت ویژه‌ای بوده و جهانگیری و کرامتی (۱۳۹۱) نیز بر افزایش معنادار کارایی سازمان- هم‌زمان با استخدام نیروی انسانی جدید- تأکید داشته‌اند؛ به عبارت دیگر، تداوم فعالیت‌های سازمان را می‌توان منوط به تداوم ورود نیروی انسانی مناسب و در زمان مناسب به سازمان دانست. بردول و رایت (۲۰۰۴)، خاطر نشان می‌کنند که «استخدام و گزینش»، فرآیندهایی معطوف به شناسایی جذب و انتخاب افراد مناسب، برای رودرویی با نیازهای منابع انسانی یک سازمان هستند. در این راستا «استخدام»، معطوف به شناسایی و جذب داوطلبان موردنظر و گزینش معطوف به انتخاب مناسب‌ترین‌ها است (آذر، احمدی و سبط، ۱۳۸۹). به طور کلی می‌توان انتخاب داوطلبان شغل را بر مبنای یک فرایند تصمیم‌گیری و در قالب رویکرد هنجاری-پیشگویانه<sup>۳</sup> و رویکرد مبتنی بر عمل-شهود<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کرد. رویکرد اول، بشدت مبتنی بر دانش روان‌سنجی<sup>۵</sup> بوده و تصمیم انتخاب باید عقلانی و منطقی و بر مبنای همبستگی موجود بین نتایج حاصل از شاخص‌های پیش‌بینی و آزمون‌های

1. Aksakal et al

2. Rudy & Khalil Jafar abad

3. Normative predictive model

4. Action-intuitive oriented model

5. Psychometric knowledge

روان‌سنجی<sup>۱</sup> و ارزیابی داوطلبان شغل در زمینه شغلی آینده است. بر مبنای رویکرد دوم، تصمیم‌گیری فرایندی شهودی و مبتنی بر تجارب گذشته، حس کلی شهود و دانش ضمنی فردی است (اوا و پرونسا، ۲۰۰۹).

**فرایند تحلیل شبکه‌ای ANP:** فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، توسط ساعتی در سال ۱۹۸۰ توسعه داده شد و هدفش ایجاد ساختار در تصمیم‌گیری‌هایی که تحت تأثیر چندین عامل مستقل هستند، بود. سپس تکنیک ANP توسط ساعتی مطرح شد که در حقیقت، حالتی تعمیم‌یافته از AHP است. در حالی که AHP به ارائه چارچوبی با ارتباطات سلسله‌مراتبی یک‌سویه می‌پردازد؛ ANP ارتباطات درونی پیچیده‌تر بین سطوح تصمیم و نسبت‌ها را در نظر می‌گیرد و در مواقعی که وابستگی بین معیارهای انتخاب گزینه‌های ممکن زیاد است؛ بسیار مناسب می‌باشد (ثابتی صالح؛ سمیح و الیف، ۲۰۰۹).

فرایند تحلیل شبکه‌ای چون حالت عمومی AHP و شکل گسترده آن است؛ بنابراین تمامی ویژگی‌های مثبت آن از جمله سادگی، انعطاف‌پذیری، به‌کارگیری معیارهای کمی و کیفی به‌طور هم‌زمان و قابلیت بررسی سازگاری در قضاوت‌ها را دارا بوده و علاوه بر این، می‌تواند؛ ارتباطات پیچیده (وابستگی‌های متقابل و بازخورد) میان عناصر تصمیم را با به‌کارگیری ساختار شبکه‌ای به‌جای ساختار سلسله‌مراتبی در نظر بگیرد (زبردست، ۱۳۸۹).

**پیشینه تحقیق:** سادلر و مایلز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، با هدف بررسی نقش شهود در انتخاب کارکنان، رفتارهای استخدام تصمیم‌گیرندگان را تابعی از محیط و زمینه‌سازمانی‌ای که تصمیمات انتخاب در آن اتفاق می‌افتد؛ دانسته و بر اهمیت ترجیحات و قابلیت‌های شخصی مدیران و محدودیت‌های منابع سازمان تأکید کرده‌اند. در این راستا، «اکساکال» و همکاران (۲۰۱۳)، بر فرایند تصمیم‌گیری عینی‌تر بجای قضاوت‌های شخصی تصمیم‌گیرندگان در انتخاب کارکنان تأکید داشته‌اند (اکساکال و

1. Psychometric tests  
2. Proença & Eva  
3. Miles & Sadler-Smith

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). در واقع می‌توان متناسب با شرایط محیط و سازمان، تأکید ویژه‌ای بر معیارهای عینی‌تر در انتخاب منابع انسانی داشت. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها، بر عامل جو تحقیق و پژوهش - به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل در جذب استعدادها - تأکید داشته و بعد از این عامل به عواملی همچون شرایط کاری، برند و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه‌ای و شخصی، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، محیط فیزیکی کاری اشاره شده و ضمن اشاره به اهمیت پاداش‌های درونی از نگاه استعدادها، نسبت به پاداش‌های بیرونی؛ بر این موضوع تأکید شده است که برای استعدادها، ورود به یک سازمان بیشتر از همه متأثر از وجود فضایی است که این افراد بتوانند توانمندی‌های پژوهشی، تحقیقاتی و رشد علمی خود را در آن محقق سازند. طهماسبی، قلی‌پور و جواهری زاده (۱۳۹۱)؛ پریس، وک و آدامز<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر تصمیمات استخدام با رویکردی کیفی بر عواملی همچون رهبری، تجربه کار مرتبط، تناسب فرد با شغل، تناسب فرد با سازمان و شخصیت - به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر تصمیمات استخدام - تأکید کرده‌اند؛ چراکه مطابق با نظر مورلند (۲۰۱۳) تناسب ضعیف فرد-سازمان، هشداردهنده و در عین حال برای سازمان مضر بوده و به‌منظور جلوگیری از چنین مشکلاتی، سازمان نیاز به استخدام افرادی با ویژگی‌های مناسب به‌منظور دستیابی به نتایج مثبت در بلند مدت دارد (مورلند<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). به‌طور کلی در تحقیقات مرتبط با انتخاب و استخدام کارکنان، در حال حاضر علاوه بر تکیه بر سازگاری و تناسب نیازمندی‌های شغل با ویژگی‌های شاغلان برحسب دانش، مهارت و توانایی‌های آن‌ها بر تناسب و سازگاری داوطلبان با فرهنگ و اهداف سازمانی؛ تناسب فرد با شغل و سازمان نیز تأکید می‌شود (سکیگوچی و هابر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). در واقع با دخالت دادن چارچوب تناسب فرد - سازمان و تناسب فرد - شغل در انتخاب کارکنان

- 
1. Aksakal etal
  2. Kwok, Adams, & Price
  3. Moreland
  4. Sekiguchi & Huber

(سکیگوچی، ۲۰۰۴)؛ می‌توان با تأکید مجدد بر تناسب فرهنگی (آستاخوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶) و ارزش‌ها در مبحث انتخاب و استخدام کارکنان، برای تناسب فرد-سازمان در ادامه حضور فرد در سازمان، پیامدهایی همچون ارتقاء تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رضایت از سازمان (به‌عنوان یک کل)، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی و کاهش تمایل به ترک شغل را متصور بود (آموس و وتینگتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ فاروکوا و نگندرا، ۲۰۱۴؛ گنزالس، ویلیلا و پیلار، ۲۰۰۸). در این راستا (آستاخوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) نیز بر نقش مثبت تناسب فرد-سازمان و تناسب فرد-شغل بر تعهد عاطفی نسبت به سازمان با تأکید بر ارزش‌های جمعی در ژاپن و آمریکا تأکید داشته و از سوی دیگر، هریس و فلمینگ (۲۰۰۵) عقیده دارند که ارزیابی شخصیت انسان، نقش مهمی در تناسب فرد با شغل داشته و باید در استخدام نیروی انسانی مورد توجه خاص قرارگیرد (حسینی‌میرزا، حبیبی و رحمانی، ۱۳۸۸). آذر و همکاران (۱۳۸۹) نیز با هدف طراحی الگوی انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی، موفقیت یا شکست سازمان را دارای ارتباط مستقیم با چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی قلمداد کرده و از مجموع ۲۶ متغیر بررسی شده، پنج متغیر نمره‌ی کل آزمون، امتیاز مصاحبه، مقطع تحصیلی، تجربه حرفه‌ای و استان محل خدمت را بر ارتقای داوطلبان تأثیرگذار دانسته‌اند.

### سؤال‌های پژوهش

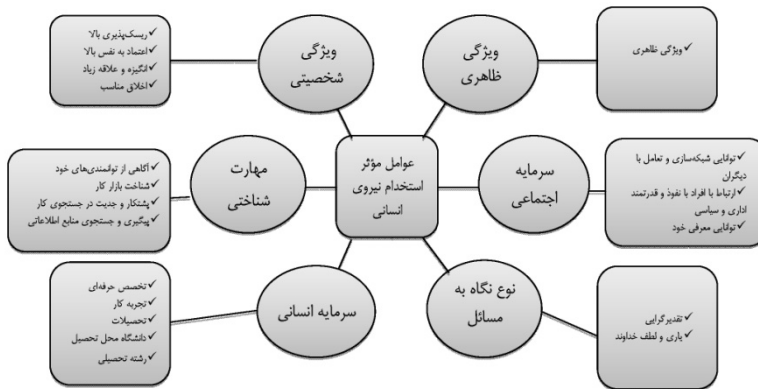
بر اساس اهدافی که در این پژوهش دنبال می‌شود؛ سؤال‌های پژوهش به شرح زیر است:

- ۱- مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کدام‌اند؟
- ۲- کدام یک از عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، اولویت بالاتری دارند؟

1. Astakhova  
2. Amos & Weathington  
3. Astakhova

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده، توصیفی - پیمایشی است. برای شناسایی عوامل مؤثر در استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، از پرسشنامه‌ای با سؤال‌های باز استفاده شد. تعداد ۳۵۰ پرسشنامه در میان کارکنان ۱۲ سازمان دولتی شهر تهران توزیع شد و ۳۱۹ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس تحلیل محتوای پرسشنامه، عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در ۶ گروه و ۱۹ زیر گروه، در قالب الگوی مفهومی تنظیم شد. بعد از ترسیم الگوی مفهومی، این الگو با استفاده از جلسه‌های حضوری (تک‌به‌تک) با خبرگان اداری (۲۰ نفر) که بالای ۱۵ سال سابقه خدمت در سازمان‌های دولتی داشتند و همچنین انجام ویرایش‌های مختلف، نهایی شد (شکل ۱). همان‌گونه که الگوی مفهومی نشان می‌دهد؛ عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در ۶ گروه «ویژگی‌های شخصیتی»، «مهارت‌های شناختی»، «مهارت‌های شناختی»، «سرمايه انسانی»، «سرمايه اجتماعي»، «نوع نگاه به مسائل» و «ویژگی‌های ظاهری» طبقه‌بندی شده است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

در ادامه، با به‌کارگیری روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP) و با استفاده از نرم‌افزار «super decision» این عوامل اولویت‌بندی شده‌اند. نظرهای خبرگان (۱۰ نفر از بین خبرگان اداری که علاقه‌مند به همکاری بودند) در مقایسه‌های زوجی - با استفاده از پرسشنامه - اخذ و سپس میانگین‌گیری شده است.



شاخص ناسازگاری در این مقایسات، کمتر از ۰/۱ و قابل قبول بوده است.

### مراحل روش تحلیل شبکه:

گام نخست: ساخت الگو و تبدیل مسئله، به یک ساختار شبکه‌ای متشکل از خوشه‌ها؛

گام دوم: تشکیل سوپرماتریس اولیه؛

گام سوم: تشکیل ماتریس مقایسه‌های زوجی؛

گام چهارم: تشکیل سوپرماتریس ناموزون، سوپرماتریس موزون و تبدیل آن به

سوپرماتریس حد؛

گام پنجم: رتبه‌بندی معیارها، با استفاده از وزن‌های به دست آمده از مرحله‌ی سوم.

### یافته‌های پژوهش

#### الف) یافته‌های توصیفی

عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی که در این پژوهش در ۶ گروه طبقه‌بندی شده‌اند؛ در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی

کد	معیارها	کد	زیرمعیارها
C1	ویژگی شخصیتی	S1	ریسک‌پذیری بالا
		S2	اعتماد به نفس بالا
		S3	انگیزه و علاقه زیاد
		S4	اخلاقی مناسب
C2	مهارت شناختی	S5	آگاهی از توانمندی‌های خود
		S6	شناخت بازار کار
		S7	پشتکار و جدیت در جستجوی کار
		S8	پیگیری و جستجوی منابع اطلاعاتی
C3	سرمایه انسانی	S9	تخصص حرفه‌ای
		S10	تجربه کار
		S11	تحصیلات
		S12	دانشگاه محل تحصیل
C4	سرمایه اجتماعی	S13	رشته تحصیلی
		S14	توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران
		S15	ارتباط با افراد با نفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی
		S16	توانایی معرفی خود
C5	نوع نگاه به مسائل	S17	تقدیرگرایی
		S18	یاری و لطف خداوند
C6	ویژگی ظاهری	S19	ظاهر و سیمای مناسب

در این قسمت به تشریح مراحل مختلف فرایند تحلیل شبکه‌ای و نتایج حاصل از آن می‌پردازیم:

۱. ساختار شبکه‌ای موردنظر در این پژوهش، مطابق با الگوی مفهومی ارائه شده است.

۲. شناسایی وابستگی‌های بین زیرمعیارها و تشکیل سوپر ماتریس اولیه. بین تمامی زیرمعیارها وابستگی درونی وجود دارد.

**جدول ۲: سوپر ماتریس اولیه**

زیرمعیار	معیار	هدف
O	O	O
O	W22	W21
I	W32	O

۳. مقایسات زوجی مؤلفه‌ها: نتایج حاصل از مقایسه زوجی مؤلفه‌های اصلی با یکدیگر، با توجه به هدف (تعیین شدت اثر هر عامل در قابلیت استخدام) در جدول (۲) ارائه شده است.

**جدول ۳: مقایسه بین مؤلفه‌ها با توجه به هدف (W21)**

مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6	اوزان مؤلفه‌ها
C1	۱	۰/۶۶	۰/۵	۰/۵	۱/۵	۳/۵	۰/۱۲۵
C2		۱	۰/۴	۰/۳۱	۲/۵	۳/۲۵	۰/۱۳۷
C3			۱	۰/۶۶	۴/۷۵	۵/۷۵	۰/۳۱۵
C4				۱	۳	۴/۵	۰/۲۹۰
C5					۱	۵/۲۵	۰/۰۹۴
C6						۱	۰/۰۴۰

در مرحله بعد، مقایسه بین مؤلفه‌ها با حذف اثر یکی از مؤلفه‌های اصلی انجام شده و نتایج حاصل از آن در جدول (۴) ارائه شده است.

**جدول ۴: نتایج حاصل از مقایسه مؤلفه‌ها، با حذف اثر یک متغیر (W22)**

مؤلفه	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	۰	۰/۱۶۳	۰/۱۷۰	۰/۱۷۳	۰/۱۴۳	۰/۱۱۱
C2		۰	۰/۱۹۷	۰/۳۱۸	۰/۱۳۸	۰/۱۳۸
C3			۰	۰/۳۸۴	۰/۳۳۶	۰/۳۴۱
C4				۰	۰/۳۳۰	۰/۳۲۰
C5					۰	۰/۰۹۲
C6						۰

سپس، زیرمؤلفه‌های هر مؤلفه با یکدیگر مقایسه شده‌اند. نتایج حاصل از مقایسه زوجی زیرمؤلفه‌های مؤلفه ویژگی شخصیتی در جدول (۵) نشان داده شده است.

**جدول ۵: مقایسه زیرمؤلفه‌های ویژگی شخصیتی**

وزان متغیرها	S۴	S۳	S۲	S۱	زیرمؤلفه
۰/۴۹۱	۴/۵	۳/۲۵	۲/۷۵	۱	S۱
۰/۳۷۸	۳/۵	۳	۱		S۲
۰/۱۶۱	۴	۱			S۳
۰/۰۷۰	۱				S۴

مقایسه زوجی برای زیرمؤلفه‌های سایر مؤلفه‌ها نیز به همین ترتیب انجام شده است و نتایج آن به دست آمده است. جدول (۶) این نتایج را ارائه می‌دهد.

**جدول ۶: اوزان حاصل از مقایسه زوجی زیرمؤلفه‌های هر مؤلفه (W32)**

C۵	C۴	C۳	C۲	C۱	
				۰/۴۹۱	S۱
				۰/۳۷۸	S۲
			O	۰/۱۶۱	S۳
				۰/۰۷۰	S۴
		O	۰/۶۰۲		S۵
			۰/۱۷۳		S۶
	O		۰/۱۶۵		S۷
			۰/۰۶۰		S۸
		۰/۴۹۴			S۹
		۰/۲۵۲			S۱۰
		۰/۰۸۰			S۱۱
		۰/۱۰۵		O	S۱۲
O		۰/۰۶۸			S۱۳
	۰/۶۴۲		O		S۱۴
	۰/۳۷۱				S۱۵
	۰/۰۸۶	O			S۱۶
۰/۳					S۱۷
۰/۸	O				S۱۸

سپس بر اساس سوپر ماتریس اولیه و تکمیل درایه‌های ماتریس‌های تشکیل‌دهنده آن، سوپر ماتریس ناموزون تشکیل می‌شود. پس از تشکیل سوپر ماتریس ناموزون، این

ماتریس از طریق تقسیم اعداد هر ستون به مجموع اعداد آن ستون، استاندارد شده و به سوپر ماتریس موزون تبدیل می‌شود؛ سپس برای تشکیل سوپر ماتریس حدی، اعداد ماتریس به دست آمده آنقدر به توان‌های فرد می‌رسند تا هر مؤلفه به یک عدد همگرا تبدیل شود و این عدد همان وزن متغیر است.

نتایج حاصل از محاسبه اوزان زیرمؤلفه‌ها، در جدول (۷) نشان داده شده است.

### ب) یافته‌های استنباطی

نتایج حاصل از رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌ها، نشان می‌دهد که «توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران»، «تخصص حرفه‌ای»، «آگاهی از توانمندی‌های خود»، «ارتباط با افراد با نفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی» و «تجربه کار» تأثیرگذارترین عوامل بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی هستند (جدول ۷).

جدول ۷: نتایج حاصل از رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌ها

رتبه مؤلفه	وزن نهایی	زیرمؤلفه	کد
۷	۰/۰۶۹	ریسک‌پذیری بالا	S۱
۹	۰/۰۳۹	اعتماد به نفس بالا	S۲
۱۳	۰/۰۲۳	انگیزه و علاقه زیاد	S۳
۱۶	۰/۰۱۰	اخلاق مناسب	S۴
۳	۰/۰۹۳	آگاهی از توانمندی‌های خود	S۵
۱۱	۰/۰۲۷	شناخت بازار کار	S۶
۱۲	۰/۰۲۶	پشتکار و جدیت در جستجوی کار	S۷
۱۷	۰/۰۰۹	پیگیری و جستجوی منابع اطلاعاتی	S۸
۲	۰/۱۳۸	تخصص حرفه‌ای	S۹
۵	۰/۰۷۲	تجربه کار	S۱۰
۱۴	۰/۰۲۲	تحصیلات	S۱۱
۱۰	۰/۰۲۹	دانشگاه محل تحصیل	S۱۲
۱۵	۰/۰۱۹	رشته تحصیلی	S۱۳
۱	۰/۱۷۰	توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران	S۱۴
۴	۰/۰۹۱	ارتباط با افراد با نفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی	S۱۵
۱۳	۰/۰۲۳	توانایی معرفی خود	S۱۶
۱۳	۰/۰۲۳	تقدیرگرایی	S۱۷
۶	۰/۰۷۰	یاری و لطف خداوند	S۱۸
۸	۰/۰۴۸	ظاهر و سیمای مناسب	S۱۹

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های متفاوتی روبه‌رو بوده و همواره تحت تأثیر تغییرات فناوری، جهانی‌شدن، رقابت، تغییرات مداوم نیاز مشتریان و ... هستند. در مقابله با این چالش‌ها، «منابع انسانی» مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی هر سازمان محسوب می‌شود.

جذب نیروی شایسته، به مثابه ورود افراد با فرهنگ و نظام ارزشی خاص خود، به یک خانواده است که در صورت عدم توجه به تناسب ویژگی‌ها و تخصص فرد موردنظر با مشخصات شغل یا حرفه در نظر گرفته شده؛ ماندگاری فرد در سازمان با تهدیدی جدی روبه‌روی خواهد بود؛ از این‌رو، سازمان‌ها سعی می‌کنند با تعیین معیارهای دقیق، افراد شایسته را انتخاب کنند.

این پژوهش، عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی از منظر کارکنان سازمان‌های دولتی - که در ۱۰ سال اخیراً استخدام شده بودند- را شناسایی کرده و سپس به رتبه‌بندی آن‌ها پرداخته است. نتایج پژوهش، بیانگر آن است که عواملی چون «توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران»، «تخصص حرفه‌ای»، «آگاهی از توانمندی‌های خود»، «ارتباط با افراد با نفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی» و «تجربه کار» پنج عامل اصلی هستند که بیشترین تأثیر را بر استخدام یک فرد در سازمان‌های دولتی ایران دارند.

همان‌گونه که در الگوی مفهومی پژوهش (شکل ۱) مشخص است؛ توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران (عامل اول اثرگذار) و ارتباط با افراد با نفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی (عامل چهارم اثرگذار)، در زیرمجموعه سرمایه اجتماعی قرار می‌گیرند. سرمایه اجتماعی، ریشه در شبکه‌های اجتماعی دارد و از طریق شبکه‌ها، به فرد اطلاعات، نفوذ و قدرت می‌بخشد و برای افراد، فرصت‌هایی نظیر فرصت استخدامی و... را فراهم می‌آورد. بر اساس نتایج تحقیق، در واقع شبکه‌های اجتماعی جزء جدانشدنی سرمایه اجتماعی هستند. تبادل اطلاعات بین افراد و برقراری ارتباطات در شبکه‌ها، به دستیابی فرصت‌های استخدامی کمک می‌کند. شبکه‌های اجتماعی، عوامل مهمی برای تحقق آرمان‌های شغلی و حرفه‌ای هستند. این نتایج با

نتایج پژوهش‌های فوگیت، کینیکی و اشفورث (۲۰۰۴) و زاهدی و حسن پور (۱۳۸۸) همسو است.

از سوی دیگر، بر اساس الگوی مفهومی، تخصص حرفه‌ای و تجربه کار در زیرمجموعه سرمایه انسانی قرار می‌گیرند. سرمایه انسانی، به عوامل و متغیرهای پیشرفت کارراه شخصی مثل سن، تحصیلات، تجربیات کاری، تخصص و دانش حرفه‌ای و ... گفته می‌شود؛ بنابراین سرمایه انسانی، توانایی فردی برای برآوردن انتظارات عملکردی شغل مشخصی را افزایش می‌دهد و انطباق‌پذیری سازمانی فردی را ارتقا می‌بخشد. طبق نتایج تحقیق حاضر، تخصص حرفه‌ای افراد (عامل دوم اثرگذار) و تجربه کاری قبل از استخدام (عامل پنجم اثرگذار) بر استخدام آن‌ها در سازمان‌های دولتی تأثیر زیادی دارند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های جکسون و شولر (۱۹۹۵)؛ وندر هیجیدی و وندی هیجیدی (۲۰۰۶) و طهماسب و همکاران (۱۳۹۱) هم‌راستا است. در نهایت بر اساس الگوی مفهومی، آگاهی از توانمندی‌های خود (عامل سوم اثرگذار)، زیرمجموعه مهارت‌های شناختی است. آگاهی از توانمندی‌های خود یا خودشناسی یا خودآگاهی، شامل شناخت همه جنبه‌های گوناگونی است که خویشتن آدمی آن را داراست یا می‌تواند دارا شود. با این وصف، خودشناسی شامل شناخت توانمندی‌ها، خصوصیات و نقاط ضعف و قوت است و آگاهی نسبت به اینکه هر یک از توانمندی‌هایش را در جهت نیل به کدام اهداف فردی می‌تواند به کار گیرد و زمینه‌های انحراف از هدف‌گذاری را نیز در وجود خویش شناسایی کند. خودشناسی، در واقع می‌تواند در هدف‌گذاری مناسب کارراه شغلی به افراد کمک کرده و بستر لازم برای تدوین برنامه‌های توسعه فردی در جهت تحقق اهداف کارراه شغلی ایجاد کند. این بحث با نتایج پژوهش فوگیت، کینیکی و اشفورث (۲۰۰۴) انطباق دارد.

### پیشنهادها

هر چند که هدف عمده این تحقیق، شناسایی عوامل تأثیر در استخدام در سازمان‌های دولتی بود؛ با این حال، از آنجاکه این تحقیق از منظر متقاضیان کار، به موضوع استخدام توجه داشت؛ پیشنهادهایی از این منظر و با توجه به نتایج تحقیق

که ۵ عامل کلیدی اثرگذار بر استخدام افراد در سازمان‌های دولتی ایران در بخش نتیجه‌گیری، معرفی و مورد بحث قرار گرفتند، ارائه می‌گردد تا بدین ترتیب، متقاضیان کار بتوانند با سرمایه‌گذاری و تأکید بر این عوامل، شانس پذیرش خود را در استخدام سازمان‌های دولتی افزایش دهند:

▪ در راستای ارتقای سرمایه اجتماعی، افراد می‌توانند در شبکه‌های مختلف اجتماعی، انجمن‌های علمی، تخصصی و آموزشی عضویت هدفمند داشته باشند و با هم‌کلاسی‌ها و اساتید ارتباط خودشان را بعد از فارغ‌التحصیلی حفظ کنند.

▪ جهت افزایش سرمایه انسانی، ضمن اینکه افراد باید تلاش کنند؛ در تحصیلات خود شاخص‌های تحصیلی مناسب‌تری نظیر معدل تحصیلی خوب و ... داشته باشند؛ پیشنهاد می‌شود که در موارد زیر نیز برنامه‌هایی را دنبال کنند:

✓ در حوزه تحصیلی خود، به صورت حرفه‌ای عمل و متون کلیدی را دقیق مطالعه کنند؛ به طوری که در حوزه تخصصی خود، تسلط قابل‌قبولی کسب نمایند.

✓ در حین تحصیل در راستای تکالیف کلاسی، پروژه و پایان‌نامه تحقیقات هدفمند و کاربردی را دنبال کنند تا تجربه مفیدی در حوزه تحصیلی خود به دست آورند؛ چراکه گاهی تحقیقات کاربردی و پایان‌نامه‌ها، می‌توانند فرصت استخدامی مناسبی برای افراد ایجاد کنند.

✓ در حین تحصیل، سعی کنند؛ به صورت کارآموزی در سازمان‌ها و شرکت‌ها فعالیت کنند که این مسئله باعث کسب تجربه شده و حتی راهی برای استخدام بعد از فارغ‌التحصیلی قلمداد می‌شود.

▪ در نهایت، از آنجاکه طبق نتایج تحقیق؛ یکی از دیگر عوامل مؤثر کلیدی بر استخدام افراد، آگاهی از توانمندی‌های خود یا خودشناسی از بعد قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و ضعف‌ها بود؛ پس پیشنهاد می‌شود که افراد، آسیب‌شناسی فردی از بُعد توانمندی‌های مورد نیاز بازار، از خودشان انجام دهند تا ضمن شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های خود، بتوانند بر قوت‌های خود تأکید کرده و در راستای بهبود ضعف‌های خود تلاش کنند.

## منابع

- آذر، عادل؛ احمدی، پرویز و محمد وحید سبیط (۱۳۸۹)، طراحی الگوی انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده کاوی (مورد: استخدام داوطلبان آزمون های ورودی یک بانک تجاری در ایران)، **نشریه مدیریت فناوری اطلاعات**، دوره ۲، شماره ۴، صص ۳-۲۲.
- جهانگیری، عباس و محمدعلی کرامتی (۱۳۹۱)، اهمیت استخدام نیروی انسانی شایسته و نقش آن بر ارتقای کارایی (یک مطالعه موردی)، **فصلنامه بیمارستان**، سال ۱۳، شماره ۳، صص ۱۲-۱.
- حسینی میرزا، حسن؛ رحمانی، زین العابدین و فتانه حبیبی (۱۳۸۸)، شناسایی و اولویت بندی شاخص های تناسب شغل و شاغل در جذب نیروی انسانی متخصص، **مجله مدیریت توسعه و تحول**، دوره ۳، صص ۳۴-۲۵.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۴)، **تحلیل مسائل برنامه ریزی نیروی انسانی**. تهران: انتشارات مهربان نشر.
- زاهدی، شمس السادات و اکبر حسن پور (۱۳۸۸)، پژوهشی پیرامون عوامل فردی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در بخش دولتی ایران. **فصلنامه علوم مدیریت ایران**، شماره ۱۳، صص ۴۶-۲۵.
- زاهدی، شمس السادات؛ روشندل اربطانی، طاهر و اکبر حسن پور (۱۳۸۹)، عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان های دولتی. **نشریه مدیریت دولتی**، دوره ۲، شماره ۴، صص ۸۸-۷۳.
- زبردست، اسفندیار (۱۳۸۹)، کاربرد فرایند تحلیل شبکه ای (ANP) در برنامه ریزی شهری و منطقه ای. **نشریه هنرهای زیبا- معماری و شهرسازی**، شماره ۴۱، صص ۷۹-۹۰.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آریین و ابراهیم جواهری زاده (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، **پژوهش های مدیریت عمومی**، سال ۵، شماره ۱۷، صص ۲۶-۵.



- Aksakal, E, Dağdeviren, M, Eraslan, E, & Yüksel, İ. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 68 – 72.
- Amos, E, & Weathington, B. (2008). an Analysis of the Relation between Employee—Organization Value Congruence and Employee Attitudes. *the Journal of Psychology*, 142(6), 615-632.
- Armestrunng, M. (2008). *Strategic human resource management*: London.
- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Asonitou, S. (2014). Spain employability skills in higher education and the case of Greece. In September (Ed.), *International Conference on Strategic Innovative Marketing IC-SIM*, 175, pp. 283 – 290.
- Astakhova, M. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69, 956–963.
- Bolander, P, & Sandberg, J. (2013). How Employee Selection Decisions are made in Practice. *Organization Studies*, 34(3), 285–311.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 57-69.
- Brody, R. (2010). Beyond the basic background check: hiring the “right” employees". *Management, Research Review*, 33(3), 210 – 223.
- Cleveland, J, Byrne, Z, & Cavanagh, T. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25, 146–161.
- Degrip, A, van Loo, J, & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International labor review*, 143(3), 211-33.
- DeGrip, A, Van Loo, J, & Sanders, J. (1999, October). *Employability in action*. SKOPE Research Paper.
- DHFETE(Department of Higher and Further Education, T. a. (2002). *Report of task force on employability and long term unemployment*.
- European Commission(2000). *Lisbon European Council: Presidency conclusions*, Brussels.

- Farooquia, S, & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122 – 129.
- Feintuch, A. (1955). "Improving the employability and attitudes of difficult to place, persons". *Psychological Monographs series*, 69, 392-397.
- Finn, D. (2000). Form full employment to employability: A new deal for Britain's unemployed. *International Journal of Manpower*, 21(5).
- Fugate, M, Kinick, J, & Ashforch, B. (2004). Employability psycho social construct, its dimentions and application. *Journal of Vocational Behavior*, 65.
- Hillage, J, & Pollard, E. (1999). *Employability: developing a framework for policy analysis*. london.
- Jackson, S.E, & Schuler, R.S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Kwok, L, Adams, C, & Price, M. (2011). Factors Influencing Hospitality Recruiters' Hiring Decisions in College Recruiting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4).
- Larson, P. &. (2004). Leadership coaching. In L. Berger & D. Berger (Eds.). *The talent management handbook* New York: McGraw-Hill, 307–319.
- Lee, I. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems*, 51, 230–239.
- Lele, A. (2015). Formation of an Efficient Team by Improvising Employee Selection. *Management and Labour Studies*, 40, 22–33.
- Mateos Blanco, T. (2014). The meaning of employability in the new labour relationships between company-employee: a model of training in companies. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 139(2014), 448-455.
- Miles, A, & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee selection". *Personnel Review*, 43(4), 606 – 627.
- Misra, K. R. (2011). Employability Skills: The Conceptual Framework & Scale Development. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(4), 650-660.
- Moreland, J. (2013). Improving Job Fit Can Improve Employee Engagement and Productivity. *Employment Relations Today*, 40(1), 57-62.
- Phillips, D, & Kathy, O. (2009). A framework for talent management in real

- estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Proença Maria, T, & Oliveira Eva, T. (2009). "From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection". *Employee Relations*, 31(4), 427 – 447.
  - Rajan, A. (1997). Employability in the finance sector. Rhetoric vs reality *HRM Journal*, 7, 67-78.
  - Rezvanfar, A, Ghorbanian, M, & Shafiee, F. (2014). An investigation of the behaviour of agricultural extension and education engineering students in Tehran University towards employability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014(152), 65 – 69.
  - Risman, K, Erickson, R, & Diefendorff, J. (2016). The Impact of Person-Organization Fit on Nurse Job Satisfaction and Patient Care Quality. *Applied Nursing Research*.
  - Rudy, A, & Khalil Jafar abad, A. (1394). Explaining the selection of employees in private companies active in the field of Information Technology. *IT management*, 7(3), 595-614.
  - Ryan, A, & Wessel, J. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. *Human Resource Management Review*, 25, 162–175.
  - saaty, T. (1999, August). *Fundamentals of the analytic network process*. Kobe Japan: ISAHP, 12-14.
  - saleh sabet, e. (n.d.). Fuzzy multi-criteria decision-making models for ranking companies seeking financing banks. The second international conference on development financing system in Iran.
  - Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
  - Sekiguchi, T, & Huber, V. (2011). The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 203–216.
  - Semih, o, Selin, s, & Elif, I. (2009). Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: A case study for a telecommunication company. *Expert Systems with Applications*, 36(2009), 3887-3895.
  - Stone, D, & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management*

Review.

- Van der Heijde, C. M, & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence Based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *HRM*, 45(3), 449-476.
- Vial Munoz, S, & Sanchez Diaz, S. (2014). Employability: The main axis for Duoc UC. *procedia social and behavioral sciences*, 139(2014), 160-167.
- Vilela, B, González, J, & Ferrín Pilar, F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005-1019.

Archive of SID