

طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران

پرستو احمدی - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران

مرتضی موسی خانی* - استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

غلامرضا معمارزاده - دانشیار گروه گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

اکبر عالم تبریز - استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده

عدالت یکی از مهمترین ارزشهای انسانی است، مفهوم عدالت هر چند در وهله اول واضح و آشکار به نظر می‌رسد، اما یکی از پیچیده ترین و بحث انگیزترین مباحث در تاریخ حیات انسانی بوده است. عدالت استخدامی نیز، از چنین ویژگی چالشی و ارزشی برخوردار است. این پژوهش با هدف دستیابی به مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت در دستگاه‌های دولتی ایران طراحی شد. نمونه آماری شامل ۱۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و منابع انسانی بودند 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. پس از مراجعه به صاحب نظران و خبرگان متخصص در رشته مدیریت منابع انسانی گوناگون، ضمن اصلاح و تعدیل مدل گفته شده، مدل جذب منابع انسانی عدالت محور طراحی شد. از مهمترین نتایج تحقیق این است که برای جذب و استخدام منابع انسانی بر اساس عدالت، توجه به شایستگی‌های فردی، شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها و شاخص‌های دقیق گزینش افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه، قانون گرایی و اعتمادسازی ضروری می‌باشند. همچنین در سیستم جذب منابع انسانی در نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم و کیف احتیاجات منبع انسانی، روش‌های تامین منابع انسانی، روش‌های انتخاب و استخدام داوطلب، شرایط به کارگماری (انتصاب) و استراتژی انتخاب یا گزینش در برقراری عدالت استخدامی تاثیرگذار هستند. مدل طراحی شده فی الواقع مبنای نظری لازم را برای رعایت عدالت استخدامی فراهم می‌سازد. همچنین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت در این پژوهش نشان داده شده است.

واژگان کلیدی: جذب منابع انسانی، عدالت استخدامی، قانون مدیریت خدمات کشوری، ایجاد فرصت‌های برابر

Designed to attract human resources model based on justice for Iranian state

Abstract

Justice is one of the most important human values, justice, though it seems obvious in the first place. But one of the most complex and controversial issues in the history human life has been. Employment equity, the challenge of such a character and merit; This study aims to attract human resources model was designed based on Iranian state justice system. The sample consisted of 17 academic experts and human resources that the sampling was targeted. And grounded theory (based on interviews with experts) to design model is used. After visiting scholars and experts specializing in various fields of human resource management, the modification of the model, the model was designed attraction to human resources is equitable. The most important results is that for the recruitment of human resources based on justice, based on merit, career and vision Volunteers, benchmarking and specific indicators choice of people, exams, creating equal opportunities for all, the rule of law and confidence are essential. Also in attracting human resources to consider all of the system's quality and quantity of human resource, methods of human resources, methods of selection and recruitment of volunteers, conditions of employment (appointment) and selection strategy or selective justice Recruitment influence. Designed model indeed provides the theoretical basis necessary to comply with employment equity. The dimensions of the components and indicators of human resources based on justice model shown in this study.

Keywords: human resources, employment, justice, law, civil service management, create equal opportunities

مقدمه

موفقیت هر سازمان بستگی به تخصیص و به کارگیری مناسب نیروی انسانی دارد. این امر در صورتی امکان پذیر خواهد بود، که سازمان ها بتوانند مهارت ها؛ توانایی ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند (قاسمی، ۱۳۹۰، ص ۶۱۱). سرنوشت کامیابی سازمان چنان با سرنوشت مدیریت منابع انسانی در هم آمیخته که جایگاه این حوزه وظیفه ای سازمان را تا حد شریکی راهبردی ارتقاء بخشیده است. این نقش راهبردی در عمل به کارکرد خرده نظام های مدیریت منابع انسانی یعنی جذب و گزینش، آموزش و توسعه، به کارگیری مؤثر و نگهداری منابع انسانی تبدیل می شود (شمس احمر و همکاران، ۱۳۹۰). مهمترین سرمایه سازمان، نیروی انسانی آن است. در سال های اخیر توجه به نیروی انسانی در سازمان ها بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان های پیشرو را به خود اختصاص داده است. موفقیت یا شکست سازمان، بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد (برادول و همکاران، ۲۰۰۴). همچنین انتخاب و به کارگیری شایسته ترین افراد در هر شغل یکی از مهمترین مسایل و تصمیم های مدیریتی محسوب می شود (آذر و همکاران، ۱۳۸۹). کارمندیابی و یافتن افراد مناسب برای شغل شاید مهمترین موضوعی باشد که به طور وسیع در متون مربوط به سازمان های بزرگ و کوچک مورد بررسی قرار گرفته است. اگر چه بیشتر سازمان های کوچک فاقد دپارتمان های رسمی برای منابع انسانی هستند اما همه آنها کارمندیابی و سیاست های منابع انسانی را دارند. فقدان کارکنان واجد شرایط نه تنها تهدیدی برای برنامه ها و توسعه سازمان است، بلکه بهترین تهدید برای بقای یک سازمان نیز می تواند باشد (هنمن و بارکلی، ۱۹۹۹).

بررسی نظام جذب منابع انسانی دستگاه های دولتی ایران نشان می دهد که علی رغم تاکیدات و وجهه قانونی عدالت پایه بودن نظام استخدامی و فرایند

گزینش، همچنان سیستم تامین منابع انسانی از فقدان عدالت رنج برده و از قبل این موضوع نارسائی ها و مشکلات زیادی بر نظام اداری کشور وارد شده است (ایرانپور انارکی، ۱۳۸۵، ص ۱۴). بنابراین می توان به این سؤال که آیا نظام جذب منابع انسانی در ایران عدالت محور است یا نه، پاسخ داد. سؤال دومی که بلافاصله مطرح می گردد این است که چرا علی رغم اینکه در قوانین مختلف کشور بر برقراری و عدالت محوری استخدام ها تاکید جدی شده است، دستگاه های دولتی فاقد یک نظام جذب منابع انسانی عدالت محور هستند؟ آنچه در مدیریت منابع انسانی ایران مشاهده می گردد این است که سازمان های دولتی در انتصاب و ارتقا پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، توصیه مقامات بانفوذ، وابستگی به مراتب عالی سازمان، و روابط شخصی اساس استخدام قرار می گیرند. در چنین شرایطی مدیریت نیروی انسانی در سازمان تابع سلیقه های فردی است و از حاکمیت ضابطه ها خبری نیست. در بعضی مواقع هم اگر بر اجرای مقررات استخدامی تاکید می شود، سعی در اجرای ظاهری مقررات بوده و به وسیله اعلام شرایط احراز خاص، عدم اطلاع عام و به موقع فرصت های استخدامی برای همگان، اعمال نظر در مصاحبه ها و آزمون نظرات شخصی در استخدام مؤثر واقع می شوند. گذشته از این حتی در مواردی که تمایل واقعی به اجرای عدالت است، چون ابزارهای آزمون و سنجش مانند تست های استاندارد شده یا آزمون های معتبر روان شناسی و علاقه سنجی وجود ندارد، کار استخدام به درستی انجام نمی گیرد و برقراری عدالت تحقق نمی یابد. نکته دیگر در این زمینه نقش مدارک تحصیلی در استخدام هاست؛ مدرک تحصیلی به عنوان پروانه ای برای ورود به خدمات دولتی تلقی می شود و با توجه به این که در ایران غالباً امکانات تحصیلی برای همگان فراهم نیست این رویه خود مانعی برای جذب افراد شایسته به سازمان ها می شود و کار تحقق نظام عدالت

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017

■ ۵۰ ■

محور مانع می آفرینند (علی محسنی، ۱۳۸۵، صص ۱۸۷-۱۸۰).

۲- چهارچوب نظری و ادبیات تحقیق

چهارچوب نظری این تحقیق بر پایه نظریه «عدالت» جان رالز و نظریه قران در خصوص عدالت بنا نهاده شده است. در نظریه عدالت رالز، نظریات اخلاقی و سیاسی در ارتباط با هم بحث شده اند و برای شرح آنها از علومى مانند اقتصاد و روانشناسی نیز استفاده شده است. نظر رالز از عدالت در واقع «عدالت اجتماعی» است. یعنی رالز به دنبال فضیلت اشخاص نیست بلکه در تلاش است، اصولی را برای عدالت تنظیم کند تا تضاد منافع افرادی که در اجتماع به دنبال بیشتر کردن سهم خود از توزیع خیرات اجتماعی هستند را به طور منصفانه حل و فصل نماید (ملکیان، ۱۳۷۴، صص ۸۱-۸۰).

به نظر رالز عدالت زمانی محقق می شود که به توزیع صحیح سود و مسئولیت در همکاری اجتماعی برسیم و این امر مربوط به ساخت جامعه و نهادهای تشکیل دهنده آن است. زیرا نهادهای اجتماعی شیوه دسترسی افراد به منابع را معین می کنند و قواعد تعیین حقوق و امتیازات و رسیدن به قدرت سیاسی و انباشت سرمایه را در بردارند (بشریه، ۱۳۷۶، ص ۱۱۷). رالز می گوید، موضوع اصلی عدالت، ساختار اساسی جامعه و سازوکاری است که طی آن نهادهای اجتماعی، حقوق و وظایف اساسی در توزیع و چگونگی تقسیم مزایای حاصل از همکاری اجتماعی را تعیین می کنند، بنابراین عدالت همان حذف امتیازات بی دلیل و ایجاد تعادلی واقعی در میان خواسته های متعارض انسان ها است که در ساختار یک نهاد اجتماعی پیش بینی شده است (بشریه، ۱۳۷۶، صص ۸۲-۸۰).

۲-۱ ادبیات تحقیق

۱- طهماسبی و همکارانش در سال ۱۳۹۱ در تحقیقی با هدف شناسایی و رتبه بندی مهمترین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاهها انجام دادند. این تحقیق از نوع کاربردی

و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است. نمونه گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد. داده های جمع آوری شده با نرم افزار SPSS تجزیه و تحلیل شد پرسشنامه مورد استفاده توسط ورهاگن طراحی شده و دارای ۴۲ عامل است که پس از بررسی و بومی سازی، ۳۹ عامل مدنظر قرار گرفت. در این پرسشنامه مجموعاً ۳۹ عامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی شناسایی و فهرست و تحت ۷ طبقه دسته بندی شده اند. که شامل: جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، شرایط کاری، برند و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه ای و شخصی، ارزش ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، محیط فیزیکی کاری می باشد. در مرحله اول از پاسخ دهندگان خواسته شد که عوامل داخل هر یک از طبقات (عوامل ۳۹ گانه) را امتیازبندی نمایند. بر اساس نتایج به دست آمد «فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی» مهمترین عامل برای جذب استعدادها علمی حرفه ای و علمی و وجود منابع و امکانات برای فعالیت های علمی در رتبه دوم و امنیت شغلی در رتبه سوم می باشد. نتایج تحقیق نشان «جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه» مهمترین معیار برای استعدادهای علمی به شمار می رود. جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه عوامل مختلفی را در برمی گیرد از جمله زمان لازم برای تحقیق و پژوهش، منابع کافی برای انجام کار علمی، ارزش قائل شدن برای پژوهش و غیره. این نتیجه نشان میدهد 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 نتایج نشان می دهد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد.

۲- تحقیقی توسط یارمحمدیان و همکارانش در سال ۱۳۸۸ انجام شد. هدف این مقاله طراحی و شناسایی شاخص های منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017

■ ۵۱ ■

است که این کار با بررسی مدل‌ها و روش‌های تدوین شاخص‌ها و نهایتاً طراحی یک چارچوب مفهومی جهت طبقه‌بندی و فهرست‌بندی شاخص‌های تدوین‌شده صورت گرفت.

۱- در مقاله‌ای که توسط ویتانا سینه‌ها و پری یاتالی در هندوستان در سال ۲۰۱۲ با عنوان مروری بر روند در حال تغییر استخدام به منظور ارتقاء کیفیت استخدام در سازمانهای جهانی انجام پذیرفت و روند استخدام در دهه‌های قبل تغییر کرده که از تبلیغات کار و آگهی در روزنامه آغاز شد و در حال حاضر به یک صنعت چند میلیارد دلاری افزایش یافته که آژانسهای استخدام یا بخش استخدامی را در بر میگیرد. در واقع منابع انسانی به عنوان دارایی‌های هر سازمان مشخص شده‌اند.

۲- در تحقیقی ۲۰۰۷ توسط کرووز و مدیا در سال ۲۰۱۱ جهت بررسی استخدام و انتخاب کارمند در کپ شرقی انجام گرفت استخدام و انتخاب تکنیکها و روشهای مختلف در اختیار افسر می‌باشد و تصمیم‌گیری جهت استخدام و انتخاب از کشوری به کشور دیگر و از منطقه‌ای به منطقه دیگر متفاوت است. این تصمیم‌گیریهای قانون کار و منبع استخدام است که ممکن است از درون یا بیرون سازمان در دسترس باشد.

۶- تحقیقی توسط باب در سال ۲۰۰۴، تحت عنوان مدل سازی مجدد استخدام جهت کسب مزیت رقابتی به دنبال استخدام مادام‌العمر در ژاپن چه چیزی اتفاق خواهد افتاد؟ به این نکته اشاره شده است که علیرغم شکست رشد حباب گونه اقتصادی ژاپن بسیاری می‌اندیشیدند که نظام مدیریت مبتنی بر ارشدیت در ژاپن به اتمام رسیده است. اما محور اصلی مدیریت نوع ژاپنی یعنی استخدام بلند مدت یا تمام عمر تقریباً بدون تغییر باقی مانده است. خط‌مشی امنیت شغلی و احترام به استقلال کارکنان جهت ایجاد تعهد در افراد، ضروری قلمداد شده است. این خط‌مشی موجب استخدام بلند مدت و تربیت کارکنان خلق‌کننده ارزشها می‌

شود، بطوری که رقبا نمی‌توانند از آنها تقلید کنند. توانمندسازی کارکنان از این دیدگاه، نقطه شروع تعهد افراد خواهد شد. برای بررسی در مورد تأثیر این امر بر سازمان، ارزشیابی دقیق و عادلانه سابقه کاری فرد موضوع مهمتری خواهد بود. ملاحظه می‌شود که چگونه قدرت استقلال فرد می‌تواند به قدرت گروه تبدیل شود، بطوری که مدیریت منابع انسانی حقیقتاً قادر به کسب مزیت رقابتی شود.

۳- روش پژوهش

از آنجایی که یکی از اهداف این پژوهش توسعه عدالت استخدامی در مدیریت سازمان‌های دولتی ایران است و چون افزایش اثربخشی سازمانی از طریق عدالت استخدامی به عنوان یک هدف عملی مورد نظر می‌باشد، بنابراین از نوع تحقیقات کاربردی است. همچنین این پژوهش به عنوان فرآیندی برای تدوین و تشخیص مناسب بودن چارچوب و مدل جذب منابع انسانی عدالت محور در سازمانهای دولتی ایران می‌باشد. ارزشهای بومی مانند قانون‌گرایی، شایستگی‌های بینشی به مدل جذب منابع انسانی اضافه گردیده است انتخاب پس از نوع تحقیقات توسعه‌ای می‌باشد. بنابراین این پژوهش از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد. اما تحقیقات از نظر گردآوری داده‌ها نیز به انواع مختلف دسته‌بندی می‌شود که پژوهش حاضر از نوع میدانی بوده، که با رویکرد پژوهش‌های آمیخته از داده‌های کمی و کیفی بهره می‌گیرد. این پژوهش با توجه به ماهیت آن به روش میدانی است. چون برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسش‌نامه استفاده شده است. مهمترین ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه و مصاحبه با خبرگان موضوع می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت دولتی می‌باشند. پرسشنامه‌های این پژوهش در دو مرحله به روش دلفی بین نمونه آماری پژوهش توزیع گردید. در مرحله اول برای شناسایی شاخص‌های جذب منابع انسانی عدالت محور در سازمان‌های دولتی ایران، پرسشنامه‌ها بین ۱۷ نفر

از خبرگان دانشگاهی مرتبط با مدیریت دولتی توزیع خواهد شد. روش نمونه گیری به شیوه نمونه گیری غیراحتمالی گلوله برفی صورت گرفت. بدین صورت که با کمک استادان محترم راهنما و مشاور گزاره های پرسش نامه ها با کمک ادبیات تحقیق و مبانی نظری احصا گردید سپس خبرگان مذکور، محقق را به خبرگان دیگر موضوع تحقیق هدایت کردند. برای شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل جذب منابع انسانی عدالت محور بدین صورت عمل شده است که با مرور مبانی نظری و پیشینه تحقیق کلیه ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل جذب منابع انسانی احصاء گردید. سپس گزاره های مناسبی در این خصوص تنظیم گردید و تحت قالب پرسش نامه اولیه در اختیار ۹ نفر از خبرگان منابع انسانی قرار گرفت. با بررسی پرسش نامه ها در قالب فرمول CVR تعداد ۹ گزاره حذف شد و پرسش نامه اصلی پژوهش با ۳۳ گزاره آماده شد. برای طراحی مدل تحقیق از نظریه داده بنیاد استفاده شده است.

۴. نتایج

۴-۱ تجزیه و تحلیل داده ها

فرایند تحلیل داده ها با کدگذاری باز آغاز می شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگیها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می شود. در کدگذاری باز، وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده ها نامگذاری میشوند و بر فهم مشخصه هایی تمرکز می شود که موجب منحصربه فرد شدن این وقایع شده است (استراتوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله، با تحلیل داده های گردآوری شده از مصاحبه ها، مشاهده ها، یاداشتهای روزانه و یاداشتهای فنی (حاصل از عملیات میدانی) مقوله های اصلی و مقوله های فرعی استخراج می شوند. کدگذاری باز تا مرحله ی اشباع مقوله ها و در قالب یک فرایند زیگزاگی (رفت و برگشتی) ادامه می یابد. پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با بکارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است و داده های مورد نیاز براساس مطالعه ۱۲ کشور که

طرح نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت را اجرا کرده بودند و نتایج، موانع و مشکلات شان را به سازمان همکاری و توسعه اقتصادی اعلام کرده بودند و نیز یادداشت های پژوهشگر و با بکارگیری از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع آوری شد. روایی سؤالات نیز بر اساس نظرات ۶ تن از خبرگان و صاحب نظران که همگی دارای مدرک دکترا و عضو هیأت علمی دانشگاه های کشور می باشند و بالاتر از ۲۰ سال سابقه کاری دارند، تأیید شده است. نمونه گیری در این پژوهش، به طور هدفمند انجام گرفت. در این پژوهش نمونه گیری زنجیره ای (گلوله برفی) که یکی از انواع نمونه گیری هدفمند است، به کار گرفته شده است. در تحقیق کیفی هنگامی جمع آوری اطلاعات و داده ها متوقف می شود که اطلاعات درباره همه ی دسته بندی های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ می دهد که نظریه یا داستان مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی، مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده ها یا اشباع داده ها می دانند (عابدی، ۱۳۸۵، ص ۶۸). در این راستا، نمونه های بخش کیفی این پژوهش را ۶ نفر از خبرگان آشنا با روش داده بنیاد و طرح نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت تشکیل داده است، زیرا داده ها براساس مطالعات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی استخراج و احصا گردیده بود و صرفاً جهت اشباع و تأیید روایی نظرات خبرگان پرسیده شد. تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش براساس دستورالعمل های استراوس و کوربین (۱۳۹۰) انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است (استراوس و کوربین ۱۳۹۰، ص ۱۶۱)، در نهایت، نظریه (مدل کیفی پژوهش) بیان شده است.

۴-۲ مدل سازی

در منابعی که به معرفی روش شناسی گراند تئوری (داده بنیاد) پرداخته اند، این مرحله را دست آورد طبیعی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017

■ ۵۳ ■

مرحله کدگذاری انتخابی، دانسته‌اند و خوش بینانه اظهار داشته‌اند که: تجزیه و تحلیل پایانی به منظور تکوین نظریه، در این مرحله صورت می‌گیرد. با توجه به مولفه‌های پدیدار شده از دل داده‌ها، در مورد رخدادها و موفقیت‌ها، تصویرغنی‌تری از مفاهیم و مولفه‌ها، فراهم می‌گردد. در رمزگذاری گزینشی، به پالایش یافته‌های قبلی پرداخته می‌شود و با طی این فرآیند، در نهایت، چارچوب نظری پدیدار می‌شود (چارمز و بریان ۲۰۰۸، ص ۳۷۴). تجربه نشان داد که ماهیت این مرحله، از مراحل قبل مجزا است. مرحله‌ای است که نیاز به تفکر، ابتکار، خلاقیت و خبرگی دارد. مرحله بسیار دشواری که حتی بیش از مرحله جمع‌آوری داده‌ها، دقت و نیروبه خود اختصاص داد. پس از یک بازه زمانی نسبتاً طولانی و چالشی و در پی مشاوره‌های فراوان در میان خبرگان، «مدل مفهومی» جلوه گر شد. ۲۹ مولفه برآمده از مرحله قبل، در قالب نه «بعد» و هر یک با نقش و جایگاه معین، به شرح زیر دسته‌بندی شدند: ۱. متغیرهای مؤثر ۲. متغیرهای زمینه‌ساز ۳. متغیرهای بازدارنده ۴. نتایج و پیامدها ۵. ابعاد نظام جذب منابع انسانی بر مبنای عدالت. نتیجه‌گیری

۵-۱-۱-۵- تشریح مدل

همانگونه که گفته شد، هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای

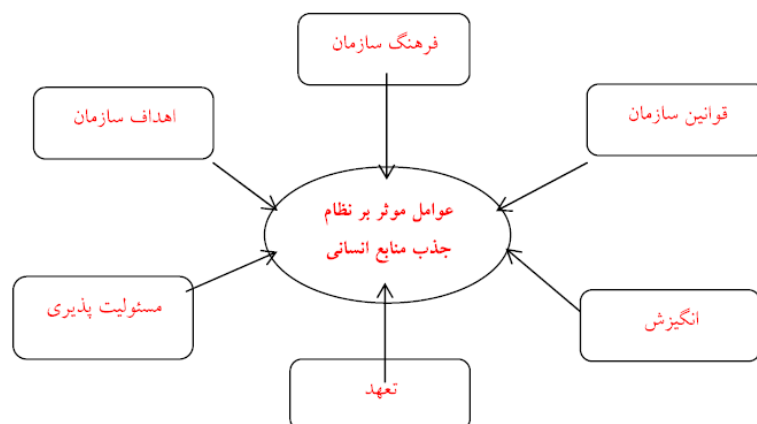
تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. شکل‌گیری پدیده جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت، ابتدا به عنوان هسته و مرکز بحث مطرح گردید و توجه به علل و عوامل تأثیرگذار بر نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت فکر پژوهشگر را به جلب نمود. در این بخش، ضمن توصیف عناصر شکل‌دهنده نظریه نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت، مهر تأیید بر نتایج حاصله می‌زند ارائه می‌شود.

۵-۱-۱-۵- عوامل مؤثر بر نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت

عوامل مؤثر شرایط خاصی است که بر کنش و تعاملات تأثیر می‌گذارد و تمیز آن‌ها از متغیرهای زمینه‌ساز مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. عوامل مؤثری که بر دیدگاه کارکنان از عدالت محوری در استخدام و پاسخ آنها نسبت به این سیستم اثر می‌گذارد، عبارتند از:

الف) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به طور کلی شامل ارزش‌ها و اعتقادهایی اصلی است که کارکنان و مدیران در سراسر یک سازمان به اشتراک می‌گذارند. فرهنگ سازمانی که انتظار کارهای بسیار شایسته دارد و به این کارها پاداش می‌دهد و اثبات می‌کند که به همکاری کارمند ارج می‌نهد، نشان‌دهنده‌ی انسجام



نمودار ۱. عوامل مؤثر بر نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت

و تعهد پرورشی است.

ب) قوانین سازمان

قوانین لازم برای اجرای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت وجود ندارد. قانون گذاران باید سرمایه کافی را برای بودجه مبتنی بر عملکرد تخصیص دهند. همچنین محدودیت هایی در جذب منابع انسانی از حیث ذینفعان، میزان و حالات جذب وجود دارد که باید اصلاح شود.

ج) مسئولیت پذیری کارکنان

در مدیریت سازمان ها، وجود یک سبک مشارکت جو برای رهبری کارساز و اثربخش مهم است. مسئولیت پذیر و علاقه دلبستگی به هدف ها که این خود فرد را به کارکرد بهتر برمی انگیزاند. میل به کوشش فراوان جهت تأمین هدف های سازمان به گونه ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود، مدیران را در اجرای طرح نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت کمک می کند.

د) انگیزش

اگر کارکنان سازمان چنین بپندارند که تلاش و کار آنان به صورت دقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد و نیز اگر میزان پاداش یا دریافتی آن ها متناسب با کار باشد، در آن صورت می توان گفت که سازمان از نظر انگیزه در مطلوب ترین وضع ممکن است. ادراک کارکنان از نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت نه تنها براساس نیازها و ارزش های فردی صورت می گیرد، بلکه براساس نحوه ی رفتار مدیران با کارکنان نیز صورت می گیرد.

ه) تعهد سازمانی

چگونگی تفسیر کارکنان از سیستم جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت تعیین کننده ی چگونگی ارزش گذاری آن ها از پاداش کارفرمایان است. ارزش ها به نوبه خود، شرایط لازم را برای سطح تعهد به یک کار بخصوص، بعد از آن عملکرد و بعد از آن به سازمان تأمین می کنند.

و) اهداف سازمان

اهداف سازمان باید بر محور عدالت تعریف شوند. اگر فضای تحقق اهداف سازمان بدون هیچ پیش شرط یا الزامی تعریف شوند، مدیریت سازمان برای نیل به آنها انرژی زیادی نمی برد اما هنگامیکه تحقق اهداف مشروط به رعایت رویه های عادلانه باشد، کار اندکی دشوار می گردد. بنابراین نوعی تعهد پذیرفته شده و الزام آور به عدالت، برای عدالت محور شدن رفتار و کردار مدیران استخدام، موضوعیت و اصالت دارد، یعنی رعایت عدالت باید جزئی از هدف و فراگرد نیل به اهداف باشد تا عدالت رویه ای در جذب منابع انسانی محقق گردد. بنابراین باید در خط مشی ها و تصمیمات استخدامی، تصریح گردد که هر گونه تلاش برای جذب افراد شایسته به سازمان باید عادلانه و منصفانه باشد. با توجه به اینکه در بوروکراسی های ماشینی، بیشترین وجه همت و انرژی سازمانها، به تحقق اهداف معطوف می گردد و حتی اگر اهداف عادلانه نیز با بی عدالتی کسب شوند، رفتارهایی در سازمان شایع می گردد که مستمراً عدالت را تخطئه می کنند. بدین ترتیب اهداف، استراتژی ها، خط مشی ها و برنامه ها ضمن اثرگذاری بر فراگرد و روند طراحی جذب منابع انسانی، به رفتارهای آن نیز سمت سو می دهند. همچنین جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت می تواند سطح بهره وری سازمانی را از طریق هماهنگی نزدیک تر اهداف سازمانی با اهداف شغلی فردی تغییر دهد، اما نیاز به اصلاح سیستم سازمانی موجود دارد. در نهایت، در عملکرد سیستم جامع باید کاری ارزیابی شود و پاداش دریافت کند که برآورده کننده اهداف و مأموریت های بسیار مهم سازمانی است.

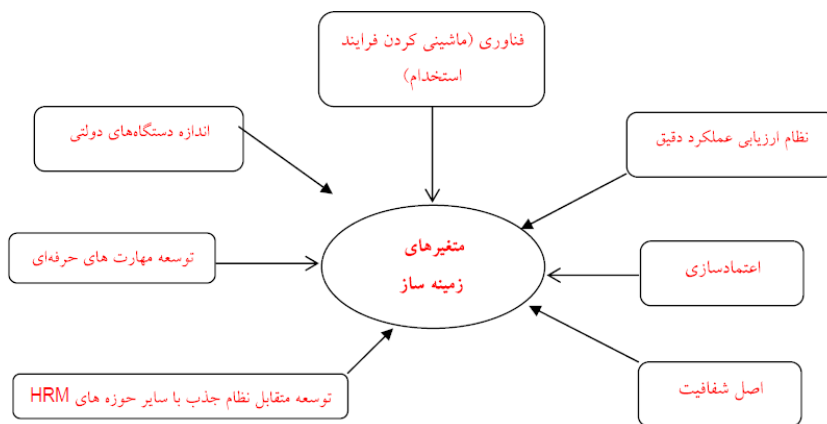
۵-۱-۱-۲- متغیرهای زمینه ساز

این شرایط باعث ایجاد و شکل گیری پدیده یا طبقه محوری می شوند. این شرایط را مجموعه ای از طبقه ها به همراه ویژگی هایشان تشکیل می دهند. عواملی که جهت اجرای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت باید زمینه سازی گردد، در شکل

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017

■ ۵۵ ■



نمودار ۲. متغیرهای زمینه ساز نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت

مبتنی بر عدالت با دیگر سیستم های سازمان

برای اینکه برنامه های جذب منابع انسانی بر اساس عدالت به نتایج بسیار سازنده دست یابند، باید این سیستم ارتباط روشنی با سیستم های دیگر که به پاداش، آموزش و توسعه ی کارکنان می پردازند، داشته باشند. این سیستم شامل راه های رسمی و غیررسمی برای به رسمیت شناختن عملکرد شغلی نمونه، برنامه های آموزشی مربوط به بهبود کار و پتانسیل ارتقاء فردی و نیز فرصت های شغلی است که باعث شود کارکنان انگیزه پیدا کنند.

د) توسعه مهارت های حرفه ای کارکنان

عوامل متعددی لزوم آموزش شغلی کارکنان را مطرح می کنند. تغییر در استراتژی سازمان یکی از عواملی است که نیاز به آموزش را به وجود می آورد. شرکت در دوره های تخصصی (شغلی) برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان ضروری است. آموزش در جهت بهبود عملکرد، شاغل را در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن، و سازمان را در جهت اجرای اهدافش سوق می دهد.

ه) توسعه فناوری های سازمان:

تاثیر توسعه فناوری به طور غیرمستقیم از طریق تاثیر بر ساختار سازمانی (شکل دهی روابط شغل و شاغل

۲ آمده است.

الف) سیستم ارزیابی عملکرد دقیق

مواردی که می تواند در ارزشیابی دقیق کارکنان اختلال ایجاد کند عبارتند از:

- ۱- استانداردهای عملکردی نامفهوم
- ۲- ملاحظات عمومی در ارزشیابی
- ۳- تأثیر امیال شخصی ارزیاب
- ۴- آسان و یا سخت گیری
- ۵- تعصب و جانبداری

۶- محدودیت در رتبه بندی و نمره ارزشیابی
قبل از اجرای طرح نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت باید یک سیستم ارزیابی عملکرد دقیق طرح ریزی گردد.

ب) اعتمادسازی

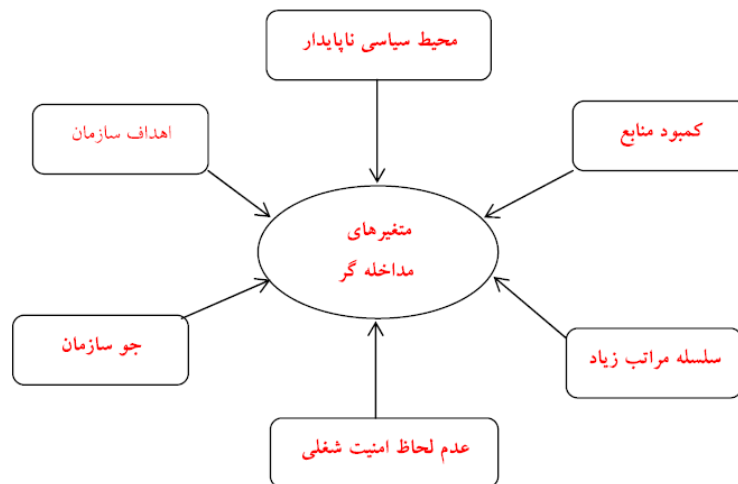
برای انجام هر کار باید ضوابط و مشخصات معینی را در نظر گرفت. در صورتی که کارمند با آن ضوابط و مشخصات کار خود را همتراز و هماهنگ نماید، به حداکثر بازدهی می رسد. در همین راستا مورهید گرفتن (۱۳۷۴، ص ۱۴۰) معتقدند که کارکنان باید بدانند رفتارهای خاص (مانند تلاش زیاد) نتایج معینی (پاداش های دلخواه) را به همراه خواهد داشت. هنگامی که سطح اعتماد بالا رود، کارکنان رفتارهای اضافه تر از نقش شان از خود بروز می دهند.

ج) وابستگی متقابل نظام جذب منابع انسانی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017

۵۶



نمودار ۳. متغیرهای مداخله گر در نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت

و ارتباطات درون سازمانی) و بازار کار بر فراگرد تحقق عدالت سازمانی تاثیر می گذارد (وندی و انجالی، ۲۰۰۳).

وجود سیستم های استخدام به صورت دستی، امکان اعمال سلايق و نظرات شخصی دست اندرکاران استخدام را ایجاد می کند و اعمال سلايق منجر به انحرافات در روند گزینش صحیح افراد شده و فرایند نظام جذب منابع انسانی را از گردونه عدالت خارج می نماید.

و) اندازه سازمان ها و دستگاه های دولتی ایران

اندازه سازمان متغیر بسیار مهمی است که هم از طریق تاثیر بر ساختار و بافت ارتباطات داخلی و خارجی سازمان و هم از طریق تاثیر بر رویه ها و روش ها و دامنه شمول قوانین و مقررات، بر تحقق عدالت سازمانی تاثیر دارد. هر چه اندازه سازمان کوچکتر باشد، تعریف عدالت بر حسب تنوع کمتر مشاغل و تعداد کارکنان، ساده تر است. هر چه مقدار و تنوع مشاغل، حرفه ها، وضعیت ها و شرایط در سازمان افزایش می یابد، بر مصداق ها و موارد قضاوت افزوده می شود و تطبیق نظریه عدالت و تعریف پذیرفته شده آن بر این موارد و مصداق ها، دشوارتر خواهد شد.

۵-۱-۱-۳- متغیرهای بازدارنده (مداخله گر)

متغیرهای مداخله گر، شرایطی هستند که کنش ها و تعاملات از آن ها متأثر می شوند. این شرایط مجموعه ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می دهند که مانع اجرای پدیده می گردند. با توجه به نتایج کدگذاری، موانع محیطی نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت، به «موانع سیاسی» و «موانع اقتصادی» و موانع سازمانی نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت، به «موانع ساختاری» و «موانع جو سازمانی» و از موانع فردی آن «موانع ادراکی» اشاره دارد.

همچنین برای مقوله شرایط مداخله گر خصوصیتی شامل شدت و مدت زمان اثر و منشأ، اهمیت و جنس عامل شناسایی گردید که در جدول زیر آمده است:

الف) محیط سیاسی ناپایدار

با توجه به اینکه فضا و بستر سازمان های دولتی ایران، متأثر از سیاست است، و این محیط سیاسی است که تأثیرات اساسی بر روندها و کیفیت اهداف سازمان های دولتی می گذارد، اجرای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت نیز می تواند از این محیط سیاسی تأثیرپذیر باشد. تبعاً هر چه قدر فضای سیاسی دستگاه های دولتی پایدارتر باشد،

جدول ۱. مقوله شرایط مداخله گر و خصوصیات آن

مقوله	خصوصیات	دامنه های خصوصیت
شرایط مداخله گر	نوع ویژگی	فردی - گروهی - سازمانی
	شدت اثر	کم - متوسط - زیاد
	مدت زمان تاثیرگذاری	کوتاه مدت - میان مدت - بلند مدت
	منشا عامل	داوطلب - مدیر استخدام - دستگاه دولتی - محیط
	اهمیت عامل	کم - متوسط - زیاد
	سطح تغییر پذیری ویژگی	کم - زیاد

ه) عدم لحاظ امنیت شغلی

حقوق و دستمزدهایی که تحت اجرای نظام نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت ارائه می شوند، بدون امنیت شغلی ارزش چندانی ندارند. به مدیریت پیشنهاد می شود که ضمن توجه به این مهم، در کنار طرح، از مکانیسم های تشویقی دیگر مانند اعطای گروه تشویقی، فوق العاده شغل و طرح های کارانه گروهی استفاده نماید تا شاید امنیت شغلی و به تبع آن رضایت شغلی کارکنان فراهم گردد.

۵-۴-۱-۴- نتایج و پیامدها

خروجی های حاصل از نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت براساس تحلیل داده ها در شکل زیر نمایش داده شده است.

الف) پرداخت عادلانه

هنگامی که کارمند می بیند اصل برابری و مساوات درباره ی وی مراعات می شود و رابطه معقول بین میزان جذب و عملکرد وجود دارد، وی مطمئن می شود که پرداخت عادلانه صورت گرفته و به کارکنان با عملکرد بالاتر، حقوق بیشتر و به افراد با عملکرد پایین تر حقوق کمتر پرداخت می شود و صرفاً براساس ساعات حضور کارمند حقوق پرداخت نمی گردد و این از نتایج نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت است.

ب) بهبود عملکرد

بهبود عملکرد ناشی از عدالت محوری در استخدام

اجرای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت، متناسب با آن می تواند با افول و صعود همراه باشد.

ب) کمبود منابع

بودجه جذب منابع انسانی باید از یک منبع تجدید پذیر باشد و نه منبع ثابت، تا از کمبود در محدوده های دیگر جلوگیری شود. مدیران نیز نیاز به زمان، منابع انسانی و منابع مادی اضافی دارند تا به برنامه ریزی و اجرای تغییرات در دیگر سیستم های سازمانی بپردازند. ارائه ی منابع مورد نیاز برای پیاده سازی و حفظ برنامه های پرداخت مبتنی بر عملکرد برای رسیدن به موفقیت ضروری است.

ج) سلسله مراتب سازمانی

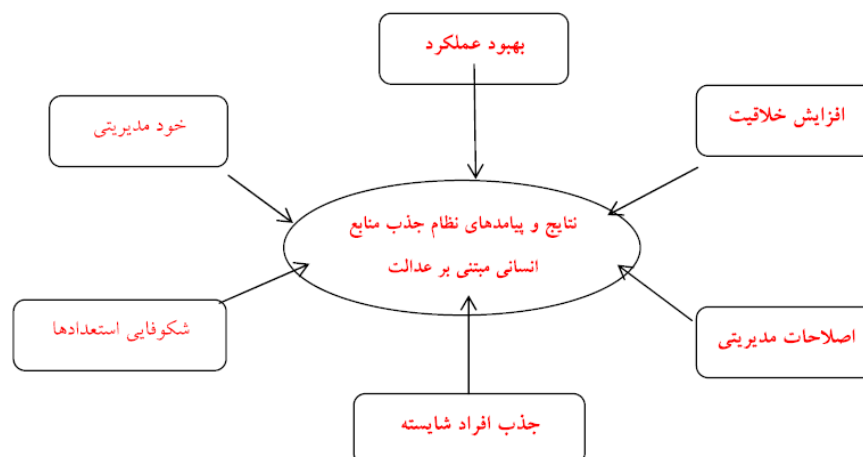
سیستم جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت باعث می شود سلسله مراتب ها هم سطح شوند و از لحاظ نظری، عملکرد به عامل کلیدی در پیشرفت حرفه ای تبدیل شود. سلسله مراتب مقاوم، ماموریت های مبهم، و برنامه نویسی های متداخل باعث می شود استفاده ی موثر از تیم و تخصیص پاداش در دولت به حداقل برسد.

د) جو سازمانی

جوی که افراد به دنبال رفتارهای تفرقه اندازانه در ارتباطات بین کارمند و مدیر هستند و جوی که مانع از بصیرت مدیریت جهت انجام جذب منابع انسانی دقیق می گردد، از موانع اجرای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت می باشد.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017



نمودار ۴. نتایج و پیامدهای نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت

ه) افزایش خلاقیت

نظام‌های پاداش سنتی ضد انگیزشی هستند و خلاقیت کارکنان را شکوفا نمی‌سازند. بلکه آنان را به روزمرگی و عدم پویایی دچار می‌سازند. بدون خلاقیت انسان، مهارت‌های فنی، دانش مبتنی بر تجربه و تعهد حرفه‌ای برای تغییر امکان موفقیت بهبود سازمانی وجود ندارد. اصلاحات به ویژه در مدیریت عمومی جدید و نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت، سبب افزایش خلاقیت کارکنان می‌گردد.

منابع و مآخذ

۱. آذر، عادل. احمدی، پرویز. سبط، محمد وحید (۱۳۸۹) طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده کاوی (مورد: استخدام داوطلبان آزمونهای ورودی یک بانک تجاری در ایران). نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۲، شماره ۴، صص ۲۲-۳
۲. حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز. حسن، (۱۳۷۹) مدیریت منابع انسانی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازگانی، چاپ اول، تهران.
۳. دسلر، گری (۱۳۸۱) مبانی مدیریت منابع انسانی، سید محمد اعرابی و علی پارسائیان (مترجمان)، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.

را می‌توان در عواملی چون آشنایی بیشتر با شرح وظیفه، دقت در انجام وظیفه، صرف وقت بیشتر و انجام وظایف مطابق شرح شغل، جستجو کرد به اعتقاد تیلور (ذکر شده در پرهیزکار ۱۳۷۵، ص ۴۶) بازده فعالیت‌های کارکنان را تا آن جا که ممکن است بایستی با دادن پول و پاداش مالی جبران نمود.

ج) خود مدیریتی (خود کنترلی، خود ارزیابی، خود اصلاحی)

خودآگاهی افراد نسبت به قوت‌ها و کاستی‌های خود از مزایای فردی نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت می‌باشد که براساس تحلیل مصاحبه‌ها در زمره‌ی ویژگی‌های درونی این طرح قرار گرفت. اکثر خبرگان اذعان کردند نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت به خودآگاهی، خود مدیریتی، خودکنترلی، خود اصلاحی افراد منجر می‌گردد.

د) اصلاحات مدیریتی

نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت باعث می‌شود تا افراد عملکرد خودشان را بهتر ارزیابی کنند، از ضعف‌ها و قوت‌های خودآگاهی یابند و خودشان را بهتر به سازمان معرفی نمایند که در نهایت، در دراز مدت منجر به اصلاحات فرهنگی و اثربخشی و بهبود فرآیندهای مدیریتی در سازمان می‌گردد.

۴. شمس احمر، مهران. فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۹۰) بررسی اثر احساس عدالت سازمانی بر رابطه بین رویکرد راهبردی در نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، صص ۱۳۹-۱۶۹

۵. کریمی، یحیی و الماسی، فردین (۱۳۸۹) ارتقاء، جذب و نگهداری منابع انسانی از وضعیت موجود به مطلوب، خلاصه مقالات همایش انسانی در صنعت نفت.

۶. طهماسبی، رضا. قلی پور، آرین. جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱) شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پژوهش های مدیریت عمومی. سال پنجم. شماره هفدهم. صص ۲۶-۵.

7. Beardwell I., L. Holden, T. Claydon. (2004). Human Resource Management. Harlow: FT/Prentice Hall.

8. Perri, Capell. (2004). Don't Be Blindsided by Recruiters, Questions, CareerJournal.com (March 29, 2004).

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017