مدیریت شهری

شماره ۴۷ تابستان ۹۶
No.47 Summer 2017

۴۹-۶۰

زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱۳ زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۲/۱

طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه های دولتی ایران

پرستو احمدی- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ایران
مرتضی موسی خانی*- استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه ازاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران
غلامرضا معمارزاده- دانشیار گروه گروه مدیریت دولتی، دانشگاه ازاد 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 می رسد، 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 دستگاه های 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 شایستگی های فردی، شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها و شاخص های دقیق گزینش افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت های برابر برای همه، قانون گرایی و اعتمادسازی ضروری می باشند. همچنین در سیستم جذب منابع انسانی در نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم و کیف احیتاجات منبع انسانی، روش های تامین منابع انسانی، روش های 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 می-سازد. همچنین ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های 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 فرصت های 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

نویسنده مسئول مکاتبات، شماره تماس: ۰۹۱۳۳۸۳۶۶۳۶، رایانامه: parastoo_ahmadi@yahoo.com

[Downloaded from jium.imo.org.ir on 2026-11-01]

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 مهارتها؛ 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 نظامهای 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 سالهای اخیر توجه به نیروی انسانی در سازمانها 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 تصمیمهای 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 سئوال که آیا نظام جذب منابع انسانی در ایران عدالت محور است یا نه، پاسخ داد. سئوال 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 مقرات 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 موثر 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 وعلاقه 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

محـور مانـع می آفرینـند (علی محسـنی، ۱۳۸۵، صص ۱۸۷-۱۸۰).

۲- چهارچوب نظری و ادبیات تحقیق

چهارچـوب نظری ایـن تحقیق بر پایه نظریـه «عدالت» جـان رالـز و نظریـه قران در خصـوص عدالت بنـا نهاده شـده اسـت. در نظریـۀ عدالت رالـز، نظریـات اخلاقی و سیاسـی در ارتبـاط بـا هم بحث شـده اند و برای شـرح آنهـا از علومـی مانند اقتصاد و روانشناسـی نیز اسـتفاده شـده اسـت. نظـر رالـز از عدالـت در واقـع «عدالـت اجتماعـی» اسـت. یعنی رالز به دنبال فضیلت اشـخاص نیسـت بلکـه در تـلاش اسـت، اصولـی را بـرای عدالـت تنظیـم کنـد تـا تضـاد منافـع افـرادی کـه در اجتمـاع بـه دنبـال بیشـتر کـردن سـهم خـود از توزیـع خیرات اجتماعـی هسـتند را بـه طـور منصفانـه حـل و فصـل نمایـد (ملکیـان، ۱۳۷۴، صـص ۸۱-۸۰).

بـه نظـر رالـز عدالـت زمانـی محقـق مـی شـود کـه به توزیع صحیح سـود و مسـئولیت در همـکاری اجتماعی برسـیم و ایـن امر مربوط به سـاخت جامعـه و نهادهای تشـکیل دهندۀ آن اسـت. زیرا نهادهای اجتماعی شیوۀ دسترسـی افـراد بـه منابـع را معیـن می کننـد و قواعد تعییـن حقـوق و امتیازات و رسـیدن به قدرت سیاسـی و انباشـت سـرمایه را در بردارنـد (بشـریه، ۱۳۷۶، ص ۱۱۷). رالـز می گویـد، موضـوع اصلـی عدالت، سـاختار اساسـی جامعه و سـازوکاری اسـت که طی آن نهادهای اجتماعی، حقوق و وظایف اساسـی در توزیع و چگونگی تقسـیم مزایـای حاصـل از همکاری اجتماعـی را تعیین می کننـد، بنابرایـن عدالـت همـان حذف امتیـازات بی دلیـل و ایجـاد تعادلـی واقعـی در میـان خواسـته های متعـارض انسـان ها اسـت کـه در سـاختار یـک نهـاد اجتماعی پیش بینی شـده است (بشـریه، ۱۳۷۶، صص ۸۲-۸۰).

۲-۱ادبیات تحقیـــق

۱- طهماسـبی و همکارانش در سال ۱۳۹۱ در تحقیقی بـا هـدف شناسـایی و رتبـه بنـدی مهمتریـن عوامـل موثـر بـر جـذب و نگهداشـت اسـتعدادهای علمـی در دانشـگاهها انجـام دادنـد. این تحقیـق از نـوع کاربردی و بـه روش کمـی و بـه شـکل توصیفـی در دانشـگاه تهـران انجـام شـده اسـت. نمونـه گیـری بـه روش تصادفـی سـاده و ابـزار گـردآوری داده هـا پرسشـنامه مـی باشـد. داده هـای جمـع آوری شـده بـا نـرم افـزار SPSS تجزیـه و تحلیـل شدپرسشـنامه مورد اسـتفاده توسـط ورهاگـن طراحی شـده و دارای ۴۲ عامل اسـت کـه پـس از بررسـی و بومـی سـازی، ۳۹ عامـل مدنظر قـرار گرفت. در این پرسشـنامه مجموعـاً ۳۹ عامل موثر بـر جـذب و نگهداشـت اسـتعدادهای علمی شناسـایی و فهرسـت و تحـت ۷ طبقـه دسـته بندی شـده اند.که شـامل؛جو تحقیق و پژوهش در دانشـگاه ،شرایط کاری، برنـد و شـهرت دانشـگاه، توسـعه حرفه ای و شـخصی، ارزش هـا و فرهنگ دانشـگاه، جو تدریـس و آموزش در دانشـگاه، محیـط فیزیکـی کاری مـی باشـد. در مرحله اول از پاسـخ دهندگان خواسـته شـد کـه عوامل داخل هـر یـک از طبقـات (عوامـل ۳۹ گانـه) را امتیازبنـدی نماینـد. بـر اسـاس نتایـج به دسـت آمد «فرصـت برای توسـعه حرفـه ای و علمی» مهمترین عامـل برای جذب اسـتعدادها علمـی حرفـه ای و علمـی و وجـود منابـع و امکانـات بـرای فعالیـت هـای علمـی در رتبـه دوم و امنیـت شـغلی در رتبـه سـوم می باشـد. نتایـج تحقیق نشـان «جـو تحقیق و پژوهـش در دانشـگاه» مهمترین معیـار بـرای اسـتعدادهای علمی به شـمار مـی رود. جو تحقیـق و پژوهـش در دانشـگاه عوامـل مختلفـی را در برمی گیـرد از جملـه زمان لازم بـرای تحقیق و پژوهش ، منابـع کافـی برای انجـام کار علمی، ارزش قائل شـدن بـرای پژوهـش و غیـره. ایـن نتیجـه نشـان میدهـد که بـرای اسـتعدادها ورود بـه یک سـازمان بیشـتر از همه متأثـر از وجـود فضایـی اسـت کـه ایـن افـراد بتواننـد توانمندیهـای پژوهشـی، تحقیقاتـی و رشـد علمی خود را در آن محقـق سـازند نتایج نشـان مـی دهد که عامل جـو تحقیـق و پژوهـش بیشـترین تأثیرگـذاری را در جـذب اسـتعدادها در دانشـگاه تهـران دارد.

۲- تحقیقی توسـط یارمحمدیان و همکارانش در سـال ۱۳۸۸ انجـام شـد. هدف این مقاله طراحی و شناسـایی شـاخص های منابع انسـانی در بخش بهداشت و درمان

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

است کـه ایـن کار بـا بررسـی مـدل هـا و روش هـای تدویـن شـاخص هـا و نهایتـاً طراحـی یـک چارچـوب مفهومـی جهـت طبقـه بنـدی و فهرسـت بنـدی شـاخص های تدویـن شـده صـورت گرفـت.

۱- در مقالـه ای که توسـط ویتانا سـینها و پـری یاتالی در هندوسـتان در سـال ۲۰۱۲ بـا عنـوان مـروری بـر رونـد در حـال تغییر اسـتخدام به منظـور ارتقاء کیفیت اسـتخدام در سـازمانهای جهانـی انجام پذیرفـت و روند اسـتخدام در دهـه های قبل تغییر کـرده که از تبلیغات کار و آگهـی در روزنامـه آغـاز شـد و در حـال حاضـر به یـک صنعـت چنـد میلیـارد دلاری افزایـش یافتـه کـه آژانسـهای اسـتخدام یـا بخـش اسـتخدامی را در بـر میگیـرد . در واقـع منابع انسـانی به عنـوان دارایی های هر سـازمان مشـخص شـده اند.

۲- در تحقیقـی ۲۰۰۷ توسـط کـروز و مدیـا در سـال ۲۰۱۱ جهـت بررسـی اسـتخدام و انتخـاب کارمنـد در کیپ شـرقی انجـام گرفت اسـتخدام و انتخاب تکنیکها و روشـهای مختلف در اختیار افسـر می باشـد و تصمیم گیـری جهت اسـتخدام و انتخاب از کشـوری به کشـور دیگـر و از منطقـه ای بـه منطقـه دیگـر متفاوت اسـت. این تصمیم گیریهای قانون کار و منبع اسـتخدام اسـت که ممکن اسـت از درون یا بیرون سـازمان در دسـترس باشد.

۶- تحقیقی توسـط بـاب در سـال ۲۰۰۴ ، تحت عنوان مـدل سـازی مجـدد اسـتخدام جهـت کسـب مزیـت رقابتـی بـه دنبـال اسـتخدام مـادام العمـر در ژاپـن چه چیـزی اتفـاق خواهـد افتـاد،؟ به این نکته اشـاره شـده اسـت که علیرغم شکسـت رشـد حباب گونـۀ اقتصادی ژاپـن بسـیاری مـی اندیشـیدند کـه نظـام مدیریـت مبتنـی بـر ارشـدیت در ژاپـن بـه اتمام رسـیده اسـت. امـا محـور اصلـی مدیریت نـوع ژاپنـی یعنی اسـتخدام بلنـد مـدت یـا تمـام عمـر تقریبـاً بـدون تغییـر باقـی مانـده اسـت. خط مشـی امنیـت شـغلی و احتـرام بـه اسـتقلال کارکنان جهـت ایجاد تعهد در افـراد، ضروری قلمـداد شـده اسـت. این خط مشـی موجب اسـتخدام بلنـد مـدت و تربیت کارکنـان خلق کنندۀ ارزشـها می شـود، بطـوری که رقبا نمـی توانند از آنهـا تقلید کنند. توانمنـد سـازی کارکنـان از ایـن دیـدگاه، نقطه شـروع تعهد افراد خواهد شـد. برای بررسـی در مورد تأثیر این امر بر سـازمان، ارزشـیابی دقیق و عادلانه سـابقه کاری فـرد موضـوع مهمتـری خواهد بـود. ملاحظه می شـود کـه چگونـه قـدرت اسـتقلال فـرد مـی تواند بـه قدرت گـروه تبدیل شـود، بطوری کـه مدیریت منابع انسـانی حقیقتـاً قـادر بـه کسـب مزیت رقابتی شـود.

۳- روش پژوهش

از آنجایـی کـه یکـی از اهـداف ایـن پژوهـش توسـعه عدالـت اسـتخدامی در مدیریـت سـازمان های دولتـی ایران اسـت و چون افزایش اثربخشـی سازمانی از طریق عدالـت اسـتخدامی بـه عنـوان یک هـدف عملـی مورد نظـر می باشـد، بنابرایـن از نـوع تحقیقـات کاربـردی اسـت. همچنیـن این پژوهـش به عنوان فرآینـدی برای تدویـن و تشـخیص مناسـب بـودن چارچـوب و مـدل جذب منابع انسـانی عدالت محور در سـازمانهای دولتی ایـران می باشـد. ارزشـهای بومـی ماننـد قانـون گرایی، شایسـتگی هـای بینشـی به مـدل جذب منابع انسـانی اضافـه گردیـده اسـت انتخـاب پـس از نـوع تحقیقـات توسـعه ای می باشـد. بنابراین این پژوهـش از نظر هدف از نـوع پژوهش های کاربردی و توسـعه ای می باشـد. اما تحقیقـات از نظر گـردآوری داده ها نیز بـه انواع مختلف دسـته بندی می شـود که پژوهش حاضر از نوع میدانی بـوده، که با رویکـرد پژوهش-های آمیختـه از داده های کمـی و کیفـی بهره می گیـرد. این پژوهش بـا توجه به ماهیت آن به روش میدانی اسـت. چـون برای گردآوری داده ها از مصاحبه و پرسـش نامه اسـتفاده شـده اسـت. مهمتریـن ابـزار گـردآوری داده هـا در ایـن پژوهـش پرسشـنامه و مصاحبـه بـا خبـرگان موضـوع می باشـد. جامعـه آمـاری این پژوهش خبرگان دانشـگاهی مرتبط بـا مدیریـت دولتـی می باشـند. پرسشـنامه های ایـن پژوهـش در دو مرحلـه به روش دلفـی بین نمونه آماری پژوهـش توزیـع گردیـد. در مرحله اول برای شناسـایی شـاخص های جـذب منابـع انسـانی عدالـت محـور در سـازمان های دولتـی ایران، پرسشـنامه ها بیـن ۱۷ نفر

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

از خبـرگان دانشـگاهی مرتبط با مدیریـت دولتی توزیع خواهـد شـد. روش نمونه گیـری به شـیوه نمونه گیری غیراحتمالـی گلولـه برفی صـورت گرفـت. بدین صورت کـه بـا کمـک اسـتادان محتـرم راهنمـا و مشـاور گزاره هـای پرسـش نامه ها بـا کمـک ادبیات تحقیـق و مبانی نظـری احصـا گردیـد سـپس خبـرگان مذکـور، محقق را بـه خبـرگان دیگـر موضـوع تحقیـق هدایـت کردند. بـرای شناسـایی ابعـاد، مؤلفه هـا و شـاخص های مـدل جـذب منابع انسـانی عدالـت محور بدین صـورت عمل شـده اسـت که با مـرور مبانی نظری و پیشـینه تحقیق کلیـه ابعاد، مؤلفه ها و شـاخص های مـدل جذب منابع انسـانی احصـاء گردیـد. سـپس گزاره های مناسـبی در ایـن خصـوص تنظیـم گردیـد و تحـت قالـب پرسـش نامـه اولیـه در اختیـار ۹ نفـر از خبـرگان منابع انسـانی قـرار گرفت. با بررسـی پرسـش نامه هـا در قالب فرمول CVR تعـداد ۹ گـزاره حذف شـد و پرسـش نامه اصلی پژوهـش بـا ۳۳ گـزاره آمـاده شـد. بـرای طراحی مدل تحقیـق از نظریه داده بنیاد اسـتفاده شـده اسـت.

۴. نتایج

۴-۱ تجزیه و تحلیل داده ها

فراینـد تحلیـل داده هـا با کدگـذاری باز آغاز می شـود. کدگـذاری بـاز فراینـدی تحلیلـی اسـت کـه طـی آن مفاهیـم شناسـایی شـده و ویژگیهـا و ابعـاد مربـوط به هر مفهوم کشـف می شـود. در کدگـذاری بـاز، وقایع یا چیزهـای مشـاهده شـده در داده ها نامگذاری میشـوند و بـر فهـم مشـخصه-هایی تمرکز می شـود کـه موجب منحصربه فرد شـدن این وقایع شده اسـت (اسـتراتوس و کوربیـن، ۱۹۹۸). در ایـن مرحله، بـا تحلیل داده های گردآوری شـده از مصاحبه ها، مشـاهده ها، یاداشـتهای روزانـه و یاداشـتهای فنـی (حاصل از عملیـات میدانی) مقوله هـای اصلـی و مقولـه هـای فرعـی اسـتخراج می شـوند.کدگذاری بـاز تـا مرحلـه ی اشـباع مقوله هـا و در قالـب یـک فرایند زیگزاگی(رفت و برگشـتی) ادامه می یابـد. پژوهـش حاضـر در چارچوب رویکـرد کیفی و بـا بکارگیـری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته اسـت و داده هـای مـورد نیـاز براسـاس مطالعه ۱۲ کشـور که طـرح نظـام جـذب منابع انسـانی مبتنـی بـر عدالت را اجـرا کـرده بودند و نتایج، موانع و مشـکلات شـان را به سـازمان همکاری و توسـعه اقتصادی اعـلام کرده بودند و نیـز یادداش های پژوهشـگر و با بکارگیری از مصاحبه نیمـه سـاختاریافته جمع آوری شـد. روایی سـؤالات نیز بـر اسـاس نظـرات ۶ تـن از خبـرگان و صاحب نظـران کـه همگـی دارای مـدرک دکتـرا و عضـو هیـأت علمی دانشـگاه های کشـور می باشـند و بالاتـر از ۲۰ سـال سـابقه کاری دارنـد، تأیید شـده اسـت. نمونه گیری در ایـن پژوهـش، بـه طور هدفمنـد انجـام گرفـت. در این پژوهـش نمونـه گیـری زنجیـره ای (گلولـه برفـی) که یکـی از انـواع نمونه گیری هدفمند اسـت، به کار گرفته شـده اسـت. در تحقیـق کیفـی هنگامـی جمـع آوری اطلاعـات و داده هـا متوقـف می شـود کـه اطلاعـات درباره همه ی دسـته بندی های مورد نظر اشـباع شـود و ایـن امـر زمانـی رخ می دهـد کـه نظریـه یـا داسـتان مـورد مطالعـه کامل شـود و اطلاعات جدیـدی، مرتبط بـا موضـوع مورد مطالعـه، به دسـت نیاید. از ایـن رو، در پژوهش هـای کیفـی، حجـم نمونـه را مترادف بـا کامل شـدن داده هـا یـا اشـباع داده هـا می داننـد (عابـدی، ۱۳۸۵، ص ۶۸). در ایـن راسـتا، نمونه های بخش کیفی این پژوهش را ۶ نفر از خبرگان آشـنا با روش داده بنیاد و طـرح نظـام جـذب منابـع انسـانی مبتنـی بـر عدالت تشـکیل داده اسـت، زیـرا داده هـا براسـاس مطالعـات سـازمان همکاری و توسـعه اقتصادی اسـتخراج و احصا گردیـده بود و صرفاً جهت اشـباع و تأییـد روایی نظرات خبرگان پرسـیده شـد. تجزیـه و تحلیل داده هـای این پژوهش براساس دسـتورالعمل های استراوس و کوربین (۱۳۹۰) انجـام گرفـت. ایـن شـیوه شـامل سـه مرحلـه اصلـی کدگـذاری بـاز، کدگـذاری محـوری و کدگذاری انتخابی اسـت (اسـتراوس و کوربیـن ۱۳۹۰، ص ۱۶۱)، در نهایـت، نظریـه (مـدل کیفـی پژوهـش) بیان شـده است.

۴-۲- مدل سازی

در منابعی که به معرفی روش شناسی گراندد تئوری(داده بنیـاد) پرداخته انـد، این مرحلـه را دسـت آورد طبیعی

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

مرحلـه کدگـذاری انتخابی، دانسـته اند و خـوش بینانه اظهـار داشـته اند که: تجزیـه و تحلیل پایانـی به منظور تکویـن نظریـه، در ایـن مرحلـه صـورت می گیـرد. بـا توجـه بـه مولفه هـای پدیـدار شـده از دل داده هـا، در مـورد رخدادهـا و موفقیت هـا، تصویرغنی تـری از مفاهیـم و مولفه هـا، فراهـم می گـردد. در رمزگـذاری گزینشـی، بـه پالایـش یافته هـای قبلـی پرداختـه می شـود و بـا طـی ایـن فرآینـد، در نهایـت، چارچـوب نظـری پدیـدار می شـود (چارمـز و برایـان ۲۰۰۸، ص ۳۷۴). تجربـه نشـان داد کـه ماهیـت ایـن مرحلـه، از مراحـل قبـل مجـزا اسـت. مرحله ای اسـت که نیـاز به تفکـر، ابتـکار، خلاقیـت وخبرگـی دارد. مرحلـه بسـیار دشـواری کـه حتـی بیـش از مرحلـه جمـع آوری داده هـا، دقـت و نیروبـه خـود اختصـاص داد. پـس از یـک بـازه زمانـی نسـبتاً طولانی و چالشـی و در پی مشـاوره هـای فراوان در میـان خبرگان، «مـدل مفهومی» جلوه گـر شـد. ۲۹ مولفـه برآمـده از مرحله قبـل، در قالب نه «بعـد» و هـر یک با نقـش و جایگاه معین، به شـرح زیر دسـته بندی شـدند: ۱. متغیرهـای مؤثـر ۲. متغیرهای زمینه سـاز ۳. متغیرهـای بازدارنـده ۴. نتایـج و پیامدها ۵. ابعـاد نظـام جـذب منابـع انسـانی بر مبنـای عدالت. ۵.نتیجه گیری

۵-۱-۱- تشریح مدل

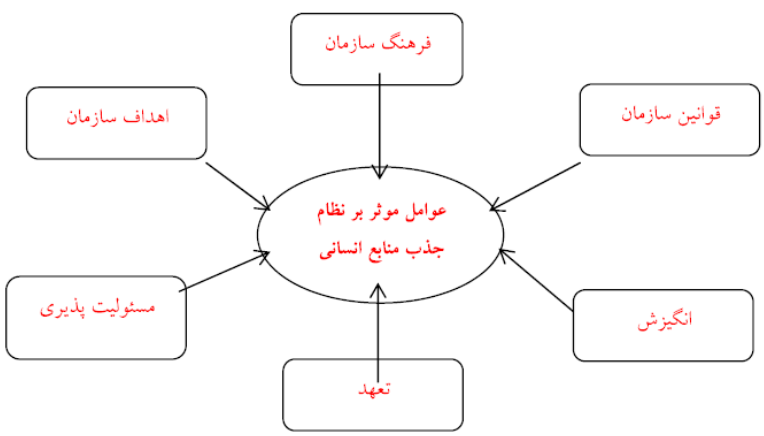
همانگونـه که گفته شـد، هـدف نظریه پـردازی بنیادی، تولیـد نظریـه اسـت نـه توصیـف صـرف پدیـده. بـرای تبدیـل تحلیل هـا بـه نظریـه، طبقه هـا بایـد بـه طـور منظـم بـه یکدیگـر مربـوط شـوند. شـکل گیری پدیده جـذب منابـع انسـانی مبتنی بـر عدالت، ابتدا بـه عنوان هسـته و مرکـز بحـث مطـرح گردیـد و توجه بـه علل و عوامـل تأثیرگذار بر نظام جذب منابع انسـانی مبتنی بر عدالـت فکـر پژوهشـگر را به جلب نمـود. در این بخش، ضمـن توصیف عناصر شـکل دهنده نظریـه نظام جذب منابـع انسـانی مبتنـی بـر عدالت، مهـر تأیید بـر نتایج حاصلـه می زنـد ارائه می-شـود.

۵-۱-۱-۱- عوامـل مؤثـر بـر نظـام جـذب منابع انسـانی مبتنـی بـر عدالت

عوامـل مؤثـر شـرایط خاصـی اسـت کـه بـر کنـش و تعامـلات تأثیـر می گـذارد و تمیـز آن هـا از متغیرهای زمینـه سـاز مشـکل اسـت. ایـن شـرایط را مجموعه ای از مفاهیـم، مقوله هـا و یـا متغیرهای زمینه ای تشـکیل می دهنـد. عوامـل موثـری کـه بـر دیـدگاه کارکنـان از عدالـت محـوری در اسـتخدام و پاسـخ آنهـا نسـبت به این سیسـتم اثـر می گـذارد، عبارتنـد از:

الف) فرهنگ سازمانی

فرهنـگ سـازمانی بـه طـور کلـی شـامل ارزش هـا و اعتقادهایـی اصلـی اسـت کـه کارکنـان و مدیـران در سراسـر یـک سـازمان به اشـتراک می گذارنـد. فرهنگ سـازمانی کـه انتظـار کارهای بسـیار شایسـته دارد و به ایـن کارهـا پـاداش مـی دهـد و اثبـات می کنـد که به همکاری کارمند ارج می نهد، نشـان دهنده ی انسـجام



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

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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

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 مبتین 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 تامین می کنند.

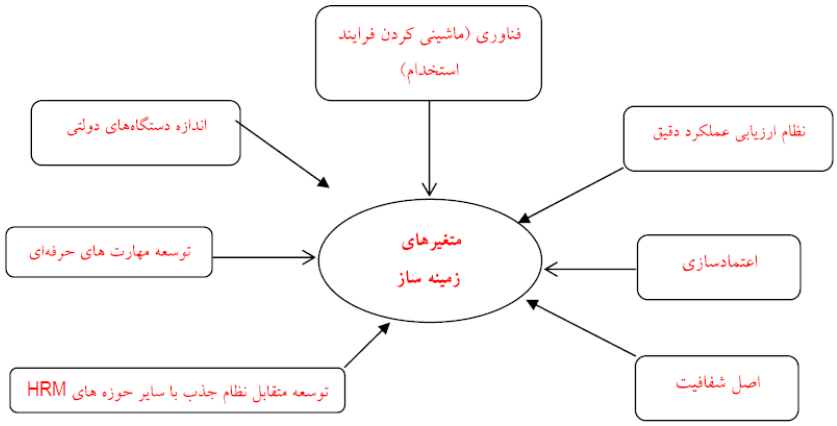
و) اهداف سازمان

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 والزام آور به عدالت، برای عدالت محور شدن رفتار و کردار مدیران استخدام، موضوعیت و اصالت دارد، یعنی رعایت عدالت باید جزئی از هدف وفراگرد 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 هداف 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 مبتین 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 ماموریت 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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]



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

۲ آمده است.

الف) سیستم ارزیابی عملکرد دقیق

مواردی که می تواند در ارزشیابی دقیق کارکنان اخلال 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 درنظر 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 مورهد گریفتن (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 مبتنی بر عدالت با دیگر سیستم‌های 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.

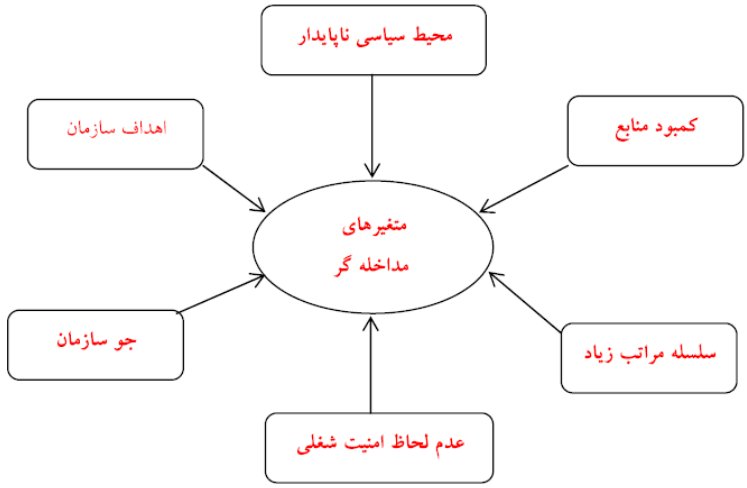
د) توسعه مهارت های حرفه ای کارکنان

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 فنآوری های سازمان:

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

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]



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

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

وجود سیستم های استخدام به صورت دستی، امکان اعمال سلایق و نظرات شخصی دست اندرکاران استخدام را ایجاد می کند و اعمال سلایق 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 دستگاههای دولتی ایران

اندازه سازمان متغیر بسیار مهمی است که هم از طریق تاثیر بر ساختار و بافت ارتباطات داخلی وخارجی سازمان و هم از طریق تاثیر بر رویه ها و روش ها و دامنه شمول قوانین و مقررات، بر تحقق عدالت سازمانی تاثر 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 خصوصیاتی شامل شدت و مدت زمان اثر و منشا، 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،

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

جدول۱. 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

اجـرای نظـام جـذب منابـع انسـانی مبتنی بـر عدالت، متناسـب بـا آن می توانـد با افـول و صعود همراه باشـد.

ب) کمبود منابع

بودجـه جـذب منابـع انسـانی بایـد از یـک منبـع تجدیـد پذیـر باشـد و نـه منبـع ثابت، تـا از کمبـود در محدوده هـای دیگـر جلوگیـری شـود. مدیران نیـز نیاز بـه زمـان، منابع انسـانی و منابع مـادی اضافـی دارند تا بـه برنامـه ریـزی و اجـرای تغییـرات در دیگر سیسـتم هـای سـازمانی بپردازنـد. ارائـه ی منابع مورد نیـاز برای پیـاده سـازی و حفـظ برنامـه هـای پرداخـت مبتنی بر عملکـرد بـرای رسـیدن بـه موفقیـت ضروری اسـت.

ج) سلسله مراتب سازمانی

سیسـتم جـذب منابع انسـانی مبتنـی بر عدالـت باعث می شـود سلسـله مراتب ها هم سـطح شـوند و از لحاظ نظـری، عملکـرد بـه عامل کلیـدی در پیشـرفت حرفه ای تبدیل شـود. سلسـله مراتـب مقـاوم، ماموریت های مبهـم، و برنامـه نویسـی هـای متداخل باعث می شـود اسـتفاده ی موثـر از تیـم و تخصیـص پـاداش در دولت بـه حداقل برسـد.

د) جو سازمانی

جـوی کـه افـراد بـه دنبـال رفتارهـای تفرقه اندازانه در ارتباطـات بیـن کارمند و مدیر هسـتند و جوی که مانع از بصیـرت مدیریـت جهـت انجـام جذب منابع انسـانی دقیـق می گـردد، از موانـع اجـرای نظـام جـذب منابـع انسـانی مبتنـی بـر عدالت می باشـد.

ه) عدم لحاظ امنیت شغلی

حقـوق و دسـتمزدهایی کـه تحـت اجـرای نظـام نظام جـذب منابع انسـانی مبتنی بـر عدالت ارائه می شـوند، بـدون امنیت شـغلی ارزش چندانی ندارنـد. به مدیریت پیشـنهاد می شـود کـه ضمـن توجـه بـه این مهـم، در کنـار طـرح، از مکانیسـم های تشـویقی دیگـر ماننـد اعطـای گـروه تشـویقی، فوق العـاده شـغل و طرح های کارانـه گروهی اسـتفاده نماید تا شـاید امنیت شـغلی و بـه تبـع آن رضایـت شـغلی کارکنان فراهـم گردد.

۵-۴-۱-۴- نتایج و پیامدها

خروجی هـای حاصـل از نظـام جـذب منابـع انسـانی مبتنـی بـر عدالـت براسـاس تحلیـل داده ها در شـکل زیـر نمایـش داده شـده اسـت.

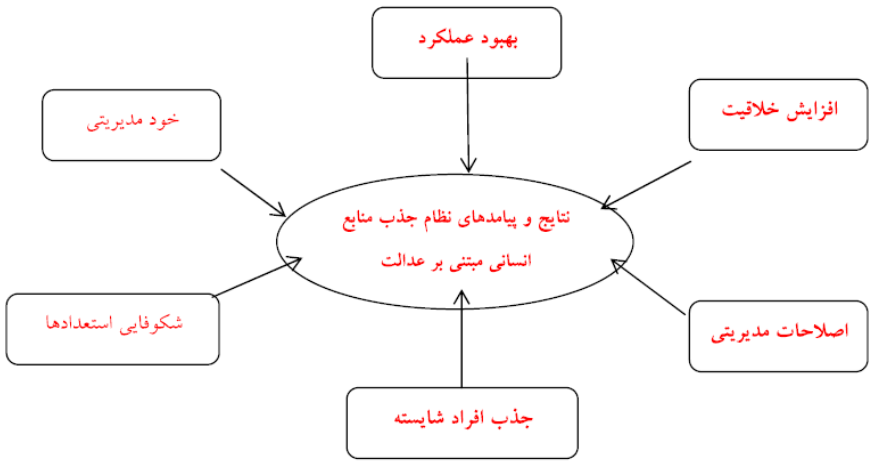
الف) پرداخت عادلانه

هنگامـی کـه کارمنـد می بیند اصـل برابری و مسـاوات دربـاره ی وی مراعـات می شـود و رابطـه معقـول بیـن میـزان جـذب و عملکـرد وجـود دارد، وی مطمئـن می شـود کـه پرداخـت عادلانـه صـورت گرفتـه و بـه کارکنـان بـا عملکـرد بالاتـر، حقـوق بیشـتر و بـه افراد بـا عملکـرد پایین تـر حقوق کمتـر پرداخت می شـود و صرفاً براسـاس سـاعات حضـور کارمند حقـوق پرداخت نمی گـردد و ایـن از نتایـج نظـام جـذب منابع انسـانی مبتنـی بـر عدالت اسـت.

ب) بهبود عملکرد

بهبـود عملکـرد ناشـی از عدالـت محوری در اسـتخدام

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]



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

را می توان 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 فعالیت های 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 قوت ها و کاستی های خود از مزایای فردی نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت می باشد که براساس تحلیل مصاحبه ها در زمره ی ویژگی های 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 می گردد.

د) اصلاحات مدیریتی

نظام جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت باعث می شود تا افراد عملکرد خودشان را بهتر ارزیابی کنند، از ضعف ها و قوت های 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 می گردد.

ه) افزایش خلاقیت

نظام های پاداش سنتی ضد انگیزشی هستند و خلاقیت کارکنان را شکوفا نمی سازند. بلکه آنان را به روزمرگی و عدم پویایی دچار می-سازند. بدون خلاقیت انسان، مهارت های فنی، دانش مبتنی بر تجربه و تعهد حرفه ای 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 می گردد.

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، صص۲۲-۳

۲. حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز .حسن، (۱۳۷۹) مدیریت منابع انسانی، انتشارات شرکت چاپ و نشر بازرگانی،چاپ اول، تهران.

۳. دسلر، گری (۱۳۸۱) مبانی مدیریت منابع انسانی، سید محمد اعرابی و علی پارسائیان (مترجمان)، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم، تهران.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

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، صص۱۳۹-۱۶۹
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. صص۲۶-۵.
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).

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]