



Modeling Future Scenarios for Human Resource Recruitment and Socialization in the Iraqi Ministry of Health: A Grounded Theory Approach

Ahmed Habib Hussein Al-Dulaimi ¹, Seyed Rasool Aghadavood (Corresponding author) ^{2*}, Saadoun Hamoudjtheer ^۳, Mehdi Mohammad khani ⁴

1- PhD Student in Public Administration, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

2*- Assistant Professor, Department of Public Administration, Dehaqan Branch, Islamic Azad University, Dehaqan, Iran.

۳- Professor, Faculty of Management and Economics, Baghdad University, Baghdad, Iraq.

4- Assistant Professor, Department of Islamic Studies, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

Corresponding author email address: rasool_ghadavood@yahoo.com

Abstract

The main challenge of this research is the lack of a local and forward-looking model for the recruitment and socialization of human resources in the Iraqi Ministry of Health, especially given the rapid environmental changes, demographic changes, limitations in specialized human resources, and the need to improve the resilience and dynamism of the country's health system. The lack of a scientific and comprehensive framework for analyzing influential factors and measuring the effectiveness of recruitment and socialization policies has caused this ministry to face serious obstacles in facing a challenging future that requires innovative strategies. Accordingly, the aim of this research is to present a local and practical conceptual model for writing future scenarios for the recruitment and socialization of human resources in the Iraqi Ministry of Health, in a way that can identify and explain the key dimensions and factors of this process in the real and changing context of the country and serve as the basis for effective policymaking. To achieve this goal, a data-driven theorizing approach was used. First, an in-depth review of the literature and theoretical foundations was conducted to develop the initial research framework. Then, qualitative data were collected using semi-structured interviews with 12 academic experts and senior managers of health human resources, who were purposefully selected to reach theoretical saturation. Data analysis was conducted through open, axial, and selective coding, and key components of the model were extracted based on a combination of field findings, theoretical perspectives, and practical experiences. The results of the research indicate that the resulting conceptual model can be an efficient and indigenous model to guide managers and policymakers of the Iraqi Ministry of Health to design and implement new and flexible policies in the field of human resource absorption and socialization. Also, the use of future-oriented scenarios based on the findings of this research provides the possibility of actively confronting environmental changes and improving the resilience of the health system.

Keywords: Futures Studies, Socialization, Organizational Innovation, Ministry of Health

Citation:

Hussein Al-Dulaimi, A. H. , Aghadavood, S. R., Hamoudjtheer, S. & Mohammad khani, M. (2024). Modeling Future Scenarios of Human Resource Recruitment and Socialization in the Iraqi Ministry of Health: Grounded Theory Approach. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 5(2), 500-534.



مدلسازی سناریوهای آینده جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی در وزارت بهداشت و درمان عراق: رویکرد گراند تئوری

احمد حبیب حسین الدلیمی^۱، سید رسول آقاداوود (نویسنده مسئول)^{۲*}، سعدون حمود جتیر^۳، مهدی محمدخانی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحداصفهان(خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

۲- استادیار گروه مدیریت دولتی، واحدهاگان، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران.

۳- استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه بغداد، بغداد، عراق.

۴- استادیار گروه معارف اسلامی، واحداصفهان(خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

آدرس ایمیل نویسنده مسئول: rasool_aghadaavood@yahoo.com

چکیده

چالش اصلی این پژوهش، فقدان یک مدل بومی و آینده‌نگر برای جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی در وزارت بهداشت و درمان عراق است؛ به‌ویژه با توجه به تحولات سریع محیطی، تغییرات جمعیتی، محدودیت‌های منابع انسانی متخصص، و ضرورت ارتقای تاب‌آوری و پویایی سیستم سلامت کشور. نبود چارچوبی علمی و جامع برای تحلیل عوامل تأثیرگذار و سنجش اثربخشی سیاست‌های جذب و جامعه‌پذیری، موجب شده است این وزارتخانه در مواجهه با آینده‌ای پرچالش و نیازمند راهبردهای نوآورانه، با موانع جدی روبه‌رو باشد. بر این اساس، هدف این پژوهش ارائه یک مدل مفهومی بومی و کاربردی برای سناریونویسی آینده جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی در وزارت بهداشت و درمان عراق است، به نحوی که بتواند ابعاد و عوامل کلیدی این فرآیند را در بستر واقعی و متغیر کشور شناسایی و تبیین کند و مبنای سیاست‌گذاری اثربخش قرار گیرد. برای تحقق این هدف، از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بهره گرفته شد. ابتدا با مرور عمیق ادبیات و مبانی نظری، چارچوب اولیه تحقیق تدوین گردید. سپس داده‌های کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد منابع انسانی سلامت، که به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده بودند، جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و مؤلفه‌های کلیدی مدل با تکیه بر تلفیق یافته‌های میدانی، دیدگاه‌های نظری و تجارب عملی، استخراج گردید. نتایج پژوهش بیانگر آن است که مدل مفهومی حاصل، می‌تواند به عنوان الگویی کارآمد و بومی، راهنمای مدیران و سیاست‌گذاران وزارت بهداشت و درمان عراق برای طراحی و پیاده‌سازی سیاست‌های نوین و منعطف در زمینه جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی باشد. همچنین استفاده از سناریوهای آینده‌نگر مبتنی بر یافته‌های این تحقیق، امکان مواجهه فعال با تحولات محیطی و ارتقای تاب‌آوری سیستم سلامت را فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: آینده پژوهی، جامعه‌پذیری، نوآوری سازمان، وزارتخانه بهداشت

استناد:

حسین الدلیمی، احمد حبیب و آقاداوود، سید رسول و حمود جتیر، سعدون و محمدخانی، مهدی. (۱۴۰۳). مدلسازی سناریوهای آینده جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی در وزارت بهداشت و درمان عراق. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۵(۲)، ۵۳۴-۵۰۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۵/۰۱

https://doi.org/JABM.3.2.15564.351256.3257546841

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۳، دوره ۵، شماره ۲، پیاپی ۲۴

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



مقدمه

در محیط رقابتی و متغیر امروزی، کیفیت فرآیندهای جذب، انتخاب و جامعه‌پذیری منابع انسانی، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت پایدار سازمان‌ها ایفا می‌کند. شیوه‌های نوین جذب و استخدام، فراتر از جمع‌آوری داده‌های اولیه، نیازمند تحلیل عمیق اطلاعات به‌دست آمده به‌منظور شناسایی استعدادها برتر و پیش‌بینی عملکرد آینده کارکنان است؛ امری که بسیاری از سازمان‌ها از آن غافل مانده و فرصت خلق مزیت رقابتی را از دست می‌دهند. سرمایه انسانی نه تنها مهم‌ترین منبع ایجاد ارزش و بقای سازمان در محیط‌های پرتلاطم است، بلکه موتور محرک نوآوری، بهره‌وری و پایداری بلندمدت نیز محسوب می‌شود.

در این میان، فرآیند جامعه‌پذیری کارکنان، نقشی کلیدی در انتقال مؤثر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند و تسهیل این فرآیند از طریق برنامه‌های آموزشی، حمایت‌های ساختاری و استفاده از فناوری‌های نوین، موجب کاهش تنش‌های اولیه و افزایش تعلق سازمانی می‌شود. موفقیت سازمان‌های پیشرو در گرو اتخاذ رویکردهای مبتنی بر داده و بهره‌گیری از ابزارهای تحلیلی پیشرفته برای مدیریت یکپارچه منابع انسانی است؛ به گونه‌ای که تمام مراحل جذب تا نگهداری و توسعه، بر پایه شواهد و تحلیل‌های دقیق صورت پذیرد.

تحول در مدیریت منابع انسانی از یک وظیفه عملیاتی به یک ضرورت استراتژیک بدل شده است و سازمان‌هایی که به اهمیت این موضوع واقف باشند، با خلق یک چرخه پویای مدیریت منابع انسانی، قادر خواهند بود هم‌راستا با اهداف کلان سازمان، بر چالش‌های محیطی فائق آمده و جایگاهی پایدار در عرصه رقابت کسب کنند. به طور خلاصه، موفقیت سازمان‌ها در گرو نگاه استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان و بهره‌گیری هوشمندانه از داده‌ها و فناوری‌های نوین خواهد بود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در حوزه مدیریت منابع انسانی، جامعه‌پذیری کارکنان به‌عنوان یک سازوکار استراتژیک شناخته می‌شود که نقش کلیدی در ارتقای سرمایه اجتماعی و ایجاد انسجام فرهنگی در سازمان ایفا می‌کند (رحمان و اودین، ۲۰۲۲). فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی، به‌مثابه پلی میان انتظارات فردی و الزامات نهادی، بستری فراهم می‌آورد تا نیروهای تازه‌وارد بتوانند ارزش‌ها، هنجارها و رویه‌های عملیاتی را درونی‌سازی کنند و به تدریج از یک فرد بیرونی به عضوی موثر و همسو با اهداف راهبردی سازمان بدل شوند (ژانگ و ادگار، ۲۰۲۱). اهمیت این فرآیند زمانی دوچندان می‌شود که دریا بیم شکست در جامعه‌پذیری، نه تنها به افزایش هزینه‌های خروج و جذب مجدد منجر می‌شود، بلکه ریسک گسست‌های فرهنگی و رفتاری در محیط‌های کاری پویا را نیز افزایش می‌دهد (آنولبلاد و برث، ۲۰۲۱). جامعه‌پذیری از یک منظر کلان، ترکیبی است از فرآیندهای یادگیری و مدیریتی که طی آن، افراد نه تنها شبکه‌های غیررسمی و الگوهای رفتار حرفه‌ای را فرا می‌گیرند، بلکه با ساختار قدرت، نظام تصمیم‌گیری و سبک رهبری سازمان نیز آشنا می‌شوند (کیکچات و همکاران، ۲۰۲۱). این فرآیند، اگر به‌درستی هدایت نشود، می‌تواند پیامدهایی همچون ترک شغل، بی‌انگیزگی، کاهش بهره‌وری و تضعیف سرمایه انسانی را در پی داشته باشد؛ موضوعی که در صنایع خدماتی و سازمان‌های بازارمحور، به‌عنوان یکی از منابع اصلی مزیت رقابتی تلقی می‌شود (پائول و همکاران، ۲۰۱۸). در مقابل، بخش جذب منابع انسانی به‌عنوان نقطه آغاز چرخه عمر کارکنان، مسئولیت شناسایی، جذب و انتخاب افرادی را بر عهده دارد که نه تنها دارای شایستگی‌های تخصصی، بلکه از نظر فرهنگی نیز با سازمان همسویی داشته باشند (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). استقرار یک سیستم جذب اثربخش، مستلزم طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهایی است که امکان تشکیل بانک جامع نامزدهای واجد شرایط و افزایش جذابیت سازمان به‌عنوان یک کارفرمای منتخب را فراهم سازد. این مهم، زمانی محقق می‌شود که فرآیند جذب، با اهداف راهبردی و فرهنگ سازمان همسو شده و معیارهای انتخاب، بر اساس نیازهای بلندمدت و اقتضانات محیطی تعیین گردد (اسکندری و همکاران، ۲۰۲۳). از منظر راهبردی، رویکردهای جذب به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: سناریوهای منفعلانه که تمرکز آن‌ها بر پر کردن جای خالی پست‌ها از طریق واکنش به

تقاضاهای لحظه‌ای است (آکتر، ۲۰۲۰)، و سناریوهای فعالانه که با تمرکز بر کشف و جذب فعالانه استعدادها، همواره به دنبال شناسایی و نگهداری نیروهای کلیدی، حتی پیش از ایجاد نیاز فوری، هستند (احمد و همکاران، ۲۰۲۲). اتخاذ رویکردهای فعالانه، به ویژه در محیط‌های رقابتی و با نیروی انسانی کمیاب، یکی از راهکارهای حیاتی برای سازمان‌هایی است که به پایداری و توسعه مزیت رقابتی می‌اندیشند (ترست، ۲۰۱۹). نکته حائز اهمیت در این فرآیند، نقش شاخص‌های جذب منابع انسانی است. این شاخص‌ها، به عنوان ابزارهای تحلیلی، اطلاعات ارزشمندی را برای ارزیابی اثربخشی فرآیند استخدام، تطابق نیروی جذب شده با ارزش‌های سازمانی، و پیش‌بینی عملکرد آتی کارکنان ارائه می‌دهند (روی و پیچوجیوس، ۲۰۲۱). بهره‌گیری هدفمند از این شاخص‌ها، می‌تواند قابلیت تصمیم‌گیری مدیران در شناسایی و انتخاب بهینه منابع انسانی را ارتقاء بخشد و نقش مهمی در استانداردسازی و بهبود فرآیندهای منابع انسانی ایفا کند (دکسیت و سینه‌ها، ۲۰۲۱). در نگاهی کلان، رابطه تنگاتنگی بین فرآیند جذب و جامعه‌پذیری کارکنان برقرار است، به گونه‌ای که ضعف در هر یک از این مراحل می‌تواند انسجام کلی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. این ارتباط در ساختارهای بزرگ و دولتی نظیر وزارت بهداشت و درمان عراق، با توجه به پیچیدگی‌های ساختاری، چالش‌های استخدامی، مهاجرت نیروهای متخصص و نیاز روزافزون به ارتقاء بهره‌وری، اهمیتی دوچندان می‌یابد (قمری و همکاران، ۲۰۱۸؛ اسکندری و همکاران، ۲۰۲۳). بدیهی است که طراحی و استقرار الگوی بومی و آینده‌نگر جذب و جامعه‌پذیری، بر پایه سناریونویسی و تحلیل روندهای محیطی، می‌تواند به عنوان محرکی برای تحول راهبردی نظام منابع انسانی این وزارتخانه عمل کند. در مجموع، ادبیات نظری و شواهد پژوهشی تأکید دارند که موفقیت سازمان‌ها در گرو پیوند سیستماتیک میان جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی، توجه به همسویی فرهنگی، استفاده از شاخص‌های داده‌محور و پیاده‌سازی رویکردهای آینده‌نگر در مدیریت سرمایه انسانی است (رحمان و اودین، ۲۰۲۲؛ ژانگ و ادگار، ۲۰۲۱؛ آنولبلاد و برث، ۲۰۲۱؛ کیکچات و همکاران، ۲۰۲۱؛ پائول و همکاران، ۲۰۱۸؛ گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۹؛ اسکندری و همکاران، ۲۰۲۳؛ قمری و همکاران، ۲۰۱۸؛ آکتر، ۲۰۲۰؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۲؛ ترست، ۲۰۱۹؛ روی و پیچوجیوس، ۲۰۲۱؛ دکسیت و سینه‌ها، ۲۰۲۱).

جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

پژوهشگر و سال	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج تحقیق	شکاف تحقیق
کرامتی و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی	تحلیل کیفی و (Maxqda) و (SMART) کمی (PLS)	شناسایی مقوله‌های زیربنایی و اعتبارسنجی مدل؛ ابعاد شامل شرایط علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها	عدم بررسی سناریوهای آینده‌محور و مدل‌سازی پویا در سطح کلان
جمشیدنژاد و همکاران (۱۴۰۱)	مراحل و معیارهای جذب و استخدام منابع انسانی	مدل‌سازی فرایندی و تحلیل اسنادی	تدوین مدل ۱۴ مرحله‌ای جذب و استخدام با شرح جامع مراحل	فقدان رویکرد آینده‌پژوهی و تحلیل سیستمی

غفوری و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل معماری جامعه پذیری سازمانی بر اساس کارت امتیازی منابع انسانی	تحلیل کیفی و طراحی مدل مفهومی	استخراج شایستگی های جامعه پذیر کننده و مراحل جامعه پذیری؛ تأکید بر پیوستگی و توازن.	مدل فاقد تأکید بر تعاملات محیطی و سناریوهای تغییرپذیر آینده است.
پوررمضان و سیدجوادین (۱۴۰۰)	چارچوب اخلاقی کارکردهای مدیریت منابع انسانی (الگوی ایرانی-اسلامی)	تحلیل کیفی و مدل مفهومی	تعیین شاخص های جذب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت در قالب چارچوب اخلاقی	عدم پرداخت به ابعاد آینده نگر و تعامل متغیرهای محیطی در چارچوب ارائه شده
هادیان و همکاران (۱۴۰۰)	کاربست دانش آینده پژوهی برای توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استان مازندران	آینده پژوهی (تحلیل شاخص ها و رتبه بندی)	رتبه بندی ابعاد کلیدی؛ برخی ابعاد در وضعیت مطلوب شناسایی شدند.	تمرکز منطقه ای و بخش آموزش؛ فقدان الگوسازی برای محیط های کلان و چندسویه
گل محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی یکپارچه سازی سیستم های مدیریت منابع انسانی و تاکتیک های جامعه پذیری کارکنان تازه وارد	تحلیل کمی (همبستگی پیرسون) (و آنووا)	همسویی سیستم های منابع انسانی با تاکتیک های جامعه پذیری و تأثیر مثبت بر عملکرد پرسنل	عدم لحاظ روندهای آینده و پویایی های محیطی در مدل پیشنهادی
عسکری (۱۳۹۸)	مدل ظرفیت جذب در سازمان های دانش بنیان دفاعی با رویکرد آینده پژوهی	آینده پژوهی و تحلیل کمی	متغیرهای محیطی و سازمانی بیشترین اثر را داشتند؛ برخی روابط جذب با عملکرد معنادار نبودند	مدل محدود به سازمان های دانش بنیان و فاقد بومی سازی برای بخش سلامت و خدمات عمومی
میرزاپور (۱۳۹۷)	راهکارهای جذب استعداد های منابع انسانی در سازمان ها	مطالعات موردی و تحلیل کیفی	بررسی سازوکارهای جذب استعداد؛ تأکید بر نقش سرمایه انسانی شایسته و دانش محور	رویکرد مبتنی بر شهرداری ها؛ فقدان مدل سازی برای حوزه سلامت و سناریوهای آینده

کازمی (۱۳۹۶)	بررسی نقش واحد مدیریت منابع انسانی در جامعه پذیری سازمانی کارکنان	تحلیل فرایندی و مصاحبه	تحلیل فرایند جامعه‌پذیری و تعیین مسئولیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد	عدم توجه به شرایط محیطی و سناریوهای آینده‌محور
طاهرنیا و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر جامعه‌پذیری سازمانی در اداره کل پست همدان	پیمایشی و تحلیل آماری	تأثیر مثبت آموزش، پاداش، کنترل، ارزیابی و نوآوری فنی بر جامعه‌پذیری کارکنان	مطالعه محدود به سازمان پستی؛ فاقد رویکرد بین‌بخشی و آینده‌پژوهانه
اکبری (۱۳۹۵)	بررسی مقایسه‌ای الگوی جذب کارکنان با هدف تدوین روش اجرایی جذب و تأمین منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی آجا	تحلیل تطبیقی و مدل‌سازی	پیشنهاد سیستم جذب رقابتی و مؤثر؛ بهبود فرآیند شناسایی و جذب بهترین‌ها	تمرکز بر دانشگاه علوم پزشکی؛ فاقد سناریونویسی و مدل آینده‌نگر
طیبه و همکاران (۱۳۹۵)	عوامل مؤثر بر جذب، نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی متخصص و دانش‌محور	تحلیل مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای	شناسایی عوامل کلیدی جذب، نگهداشت و ترک شغل؛ ارائه مدل‌های پیشنهادی	تمرکز بر عوامل فعلی؛ فقدان تحلیل پویا و آینده‌محور برای حوزه سلامت عمومی
اسکندری و همکاران (۲۰۲۳)	ارائه مدل جذب و استخدام نیروی انسانی شایستگی‌محور در سازمان تأمین اجتماعی	مدل‌سازی ساختاری (SEM)	مدل جذب و استخدام متناسب با ظرفیت‌های سازمان؛ تأکید بر نقش کلیدی کارکنان	مدل خاص سازمان تأمین اجتماعی؛ فاقد توجه به شرایط خاص کشور عراق و نظام سلامت
اویادیران و همکاران (۲۰۲۳)	اثربخشی فرآیند استخدام و انتخاب بر عملکرد سازمان‌ها	تحلیل ساختاری و چارچوب نظری RBT	تأثیر مثبت و معنادار فرآیند استخدام بر عملکرد سازمانی	فقدان تأکید بر ابعاد فرهنگی و بومی و سناریوهای آینده
گوترمن (۲۰۲۳)	مدیریت منابع انسانی: تغییر از رویکرد سنتی به برنامه‌ریزی استراتژیک	تحلیل نظری و مرور ادبیات	لزوم رویکرد استراتژیک فعالانه برای جذب و نگهداشت استعدادها	تمرکز بر راهبرد کلان؛ فقدان مدل اجرایی برای حوزه سلامت در کشورهای در حال توسعه

فرناندو و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل موثر بر انتخاب مدیریت منابع انسانی به عنوان حوزه تخصصی	مدل مفهومی و تحلیل تجربی	شناسایی عوامل شخصی، تحصیلی و اجتماعی مؤثر در انتخاب مدیریت منابع انسانی؛ ارائه چارچوب قابل تعمیم	تأکید بر عوامل فردی؛ عدم بررسی فرآیندهای جذب و جامعه‌پذیری در بخش سلامت
فاطمی و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل موثر بر فرآیند اجتماعی شدن حرفه پرستاری	تحلیل کیفی و مدل مفهومی	تعیین عوامل کلیدی (یادگیری، تعامل، تکامل، سازگاری)؛ بررسی پیامدهای عوامل فردی و سازمانی	تمرکز بر پرستاری؛ فقدان تحلیل جامع برای سایر گروه‌های شغلی سلامت و مدل‌سازی آینده‌نگر
باتیستیک (۲۰۱۸)	نقش سیستم‌های منابع انسانی در تاکتیک‌های اجتماعی شدن	تحلیل نظری و مطالعات تطبیقی	پل ارتباطی بین تاکتیک‌های اجتماعی شدن و سیستم‌های منابع انسانی؛ ارائه بینش‌های نظری و عملی جدید	ارائه پیشنهادات کلی؛ فقدان مدل عملیاتی برای نظام سلامت و محیط‌های چالش‌برانگیز
قمری و همکاران (۲۰۱۸)	بهره‌وری سازمانی با حفظ استعداد‌های منابع انسانی (شرکت ملی گاز ایران)	تحلیل کمی و مدل مفهومی	شناسایی مؤلفه‌های کلیدی در حفظ استعداد؛ مدل ارائه شده تأیید شد.	مدل ویژه صنعت گاز؛ عدم تعمیم‌پذیری به نظام سلامت و محیط‌های چندفرهنگی و سناریو محور
راتکوویک و همکاران (۲۰۱۴)	تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر سازگاری اجتماعی کارکنان	تحلیل پیمایشی و تجربی	تأثیر مثبت جامعه‌پذیری بر سازگاری اجتماعی و عملکرد کسب و کار؛ نقش مهارت‌های اجتماعی به عنوان سرمایه انسانی نامشهود برجسته شده است	تمرکز بر سازگاری اجتماعی؛ فقدان نگاه آینده‌نگر و مدل‌های سناریویی برای محیط‌های سلامت

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی و تأکید بر روش‌شناسی کیفی و سناریونویسی آینده‌نگر، به دنبال فهم عمیق و مدل‌سازی سناریوهای جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی در وزارت بهداشت و درمان عراق است. انتخاب رویکرد ترکیبی مبتنی بر ضرورت پاسخگویی به پیچیدگی‌های چندبعدی پدیده مورد مطالعه و کاوش در لایه‌های مفهومی و تجربی مرتبط با رفتار سازمانی و سیاست‌گذاری

منابع انسانی بوده است. مبانی نظری پژوهش و سؤالات اصلی آن، انتخاب روش‌شناسی را هدایت نموده و پژوهش را در مسیر بهره‌گیری از تلفیق تحلیل کیفی، مدل‌سازی نظری و اجماع خبرگان قرار داده است.

در بخش کیفی پژوهش، داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از اساتید دانشگاه و مدیران با تجربه در حوزه منابع انسانی سلامت جمع‌آوری شد. جامعه آماری به شیوه هدفمند و نظری انتخاب گردید تا متناسب با اهداف پژوهش و تا رسیدن به اشباع نظری، غنای داده‌ها تضمین گردد. معیار انتخاب نمونه‌ها، برخورداری از دانش تخصصی و تجربه اجرایی در حوزه جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی بود. مصاحبه‌ها به گونه‌ای طراحی شد که بتواند ابعاد مختلف مسأله را آشکار ساخته و ورودی غنی برای تحلیل داده‌بنیاد فراهم نماید.

فرآیند تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. نخست، با تعیین دقیق قلمرو مفهومی و انجام مطالعات زمینه‌ای، واژه‌شناسی و ترسیم ابعاد موضوع صورت گرفت. در گام دوم، نمونه‌گیری نظری و جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌ها آغاز و داده‌ها به طور مستمر تحلیل گردید. سپس، کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) اعمال شد؛ بدین ترتیب که ابتدا مفاهیم و مقوله‌های اولیه از داده‌ها استخراج، سپس در محورهای علی، زمینه‌ای، راهبردی و پیامدی سازماندهی، و در نهایت مدل مفهومی پژوهش تدوین گردید. این فرایند مبتنی بر تطبیق مداوم و مقایسه مستمر مفاهیم، به پالایش و غنای نظریه منجر شد.

در مرحله بعد، برای تأیید، تکمیل و اجماع بر یافته‌ها، از تکنیک دلفی استفاده گردید. این روش با هدف کسب نظر تخصصی گروهی و ارتقاء روایی نتایج، طی چندین راند پرسش‌نامه‌ای و با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان اجرا شد. در هر مرحله، یافته‌ها و نظرات دریافت شده به شرکت‌کنندگان بازخورد داده شد تا امکان بازنگری و اصلاح نظرات مهیا گردد و اجماع جمعی پیرامون شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی مدل حاصل آید. تکنیک دلفی این امکان را فراهم کرد تا از دیدگاه متخصصان حوزه‌های متنوع و در یک دامنه جغرافیایی وسیع بهره‌مند شده و اطمینان لازم نسبت به اعتبار مفهومی مدل افزایش یابد (پاول، ۲۰۰۳؛ لاندتا، ۲۰۰۶؛ مک‌کنا، ۲۰۰۲).

بدین ترتیب، پژوهش با تکیه بر تحلیل عمیق داده‌های کیفی و اجماع علمی خبرگان، چارچوبی نظری و بومی برای تبیین سناریوهای جذب و جامعه‌پذیری منابع انسانی در وزارت بهداشت و درمان عراق ارائه داده است. این فرآیند، علاوه بر تضمین عمق و غنای یافته‌ها، زمینه‌ساز توسعه نظری و ارائه راهکارهای عملی مبتنی بر داده و تجربه در نظام مدیریت منابع انسانی سلامت شده است.

کدگذاری باز

پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز و با کدگذاری به صورت خط به خط تعداد ۴۰۱ مفهوم اولیه را استخراج نمود. در مرحله اول تلاش بر این بوده است نکات کلیدی و مورد تاکید مصاحبه‌شوندگان استخراج شود که در نهایت محقق، پس از حذف موارد مشابه به ۲۹۴ رسید. بررسی دقیق تر کدهای شناسایی شده مشخص کرد که بسیاری از کدها اگرچه با اصطلاحات و تعابیر مختلف بیان شده اند اما دارای مفهوم یکسانی در تبیین موضوعات مورد پرسش و مصاحبه بودند. از این رو این کدها تجمیع و ادغام شده و در نهایت تعداد ۱۵۹ کد باقی ماند که در جدول ۲ به نمایش درآمده است.

جدول ۲: کدهای به دست آمده بعد از ادغام و یا حذف موارد مشابه و دارای معنای نزدیک

فردی خودی و عضوی موثر برای سازمان	تفکر خلاق و نوآورانه	ارائه باز خورد پس از ارزیابی عملکرد
تسهیل مسیر برای افراد تازه وارد و بیگانه	راه حل های نوآورانه و تازه تولید	بیان نقاط ضعف و قوت در جهت بهبود شرایط
فرایند وفق افراد با فرهنگ حاکم بر سازمان	سازمان معمولاً به اصالت، آزمایش و تفکر خارج از چارچوب ارزش می دهد	شبکه سازی کارکنان
اعضاء جدید، ارزش ها، هنجارها، خط مشی ها و رویه های سازمانی را بشناسند	مفهوم پردازی ذهنی	تصمیم گیری مشارکتی و کارگروهی
با انتخاب کارکنان شروع می شود	شناسایی و حل مساله در سازمان	آشنایی با قوانین و مقررات بهداشتی و ایمنی
آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان	مدیریت فرابخشی در سازمان	با قوانین مربوط به مرخصی ها، تأخیرها، غیبتها، استعلاجی ها
هر گونه اطلاع رسانی، آگهی و تماس با متقاضی	مدیریت بین وظیفه ای در سازمان	آشنایی با محل قرارگرفتن دفتر مدیر سازمان، معاونین، واحد اداری، مالی، واحد ایمنی و ...
استفاده از فضای مجازی بطور حرفه ای	مدیریت بین واحدی در سازمان	آشنایی با نحوه دریافت حقوق، مساعده، وام و سایر موارد مالی
ایجاد سایت یا وبلاگ خاص شرکت	شناسایی و مدیریت کارآمد تعارضات در سازمان	مسئول هر واحد شخصاً فرد تازه وارد را به کلیه پرسنل و مدیریت معرفی نماید
مساعدت به یافتن نیروی نخبه	اثرات منفی اختلاف نظرهای موجود در سازمان را به حداقل کاهش	قبل از ورود فرد به محل کار، جای فرد باید مشخص بوده
توضیح شرایط سازمان قبل از استخدام	شانس شکل گیری یک تعارض سازنده را افزایش	از طرف دپارتمان مربوطه یک کارت تبریک شروع بکار و خوش آمدگویی
اعضاء وفادار به شرکت	نیاز به تغییر در نگرش ها	نیروهای خدماتی، محل صرف غذا و پارکینگ احتمالی به فرد معرفی شود

معتمد قلبی به اهداف و مدیریت ارشد	نیاز به تغییر در ارزش ها	تمایل به خدمت به مشتری یا ذینفع
مذاکره برای جلب تفاهم تعهد وجود داشته باشد	نیاز به تغییر در رفتارها	تعیین و تعریف نیازها و خواسته های ذینفعان
افراد دارای تفکر متعد به سازمان باشند	فرآیند پذیرش پیوستگی داشته باشد	تأمین رضایت ذینفعان به نحوی مطلوب تر و مؤثرتر
در مصاحبه ها یک سوال مربوط به یک کار چشمگیر و خلاقانه در مشاغل قلبی فرد اختصاص داده شود	جامعه پذیری مستمر در سازمان	بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی حاکم بر محیط کاری
نتیجه گرایی پشتکار نیل به هدف و پایداری در فرد	بستر پیوسته ای در سازمان در جهت جامعه پذیری به وجود بیاید	ایجاد مزیت رقابتی با بهره وری سازمان
توفیق طلبی و اشتیاق به پیشرفت	گروه های کاری و عملیاتی با شغل جدید منطبق	خلق یک محیط کاری بهره ور
کارکنان می بایست ارتباطات موثر با دیگران داشته باشند	فرآیند جذب منطبق با شرایط کاری سازمان	بهبود بهره وری در محیط سازمان
اعتماد به نفس در کارکنان	انطباق شغل با افراد وجود داشته باشد	تغییراتی در جهت شروع افول سازمان به سمت بسط و گسترش ثبات درونی
متقاضی از ۵۰٪ کارکنان فعلی واحد بالاتر	ارائه موثر ایده ها و نقطه نظرات	بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان اثر خواهد داشت
لزوم دانش فنی موثر در کارکنان	کارمندان جدید و مدیرانشان بر روی یکدیگر تاثیر متقابل	تصمیمات مدیریتی و سیستم کنترل رسمی، ثبات سازمانی را مدنظر
تسلط و خبرگی در اعضا سازمان	ارتباطات شفاهی و کتبی متقابل	عدم کار در شرایط مبهم
دارای توانمندی های فنی لازم و فراتر از آن	نفوذ تاثیر گذاری و برانگیختن دیگران	کارکنان از دلواپسی و اضطراب رها می شوند
لزوم برنامه ریزی دقیق در سازمان	ایجاد بستر جامعه پذیری همگانی و عمومی	مدیریت استرس در سازمان

انواع استراتژی‌ها و تکنیک‌هایی که برای مقابله با استرس	جامعه پذیری در خلاء اتفاق نمی افتد	سازماندهی مشخص و اصولی
خلق تغییر، انطباق با تغییر و مدیریت تغییر	تعامل موثر با افراد و محیط بیرونی	استفاده از پلن‌های آینده‌نگر در سازمان
اثر مثبت بر تصمیم‌نهایی کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان	توجه به فرهنگ سازمانی خصوصاً مدیران ارشد، میانی و سرپرستان	سازماندهی و برنامه ریزی منظم
زندگی با تغییر کار در شرایط متحول	فرهنگ سازمانی بطور مشخص تعریف	سطح ریسکی که سازمان برای دستیابی به اهدافش دارد
برنامه یک هفته‌ای، ماهیانه، سه ماهه و یکساله	انتقال مطلوب فرهنگ به فرد تازه استخدام شده	تعدالی بین مزایای بالقوه نوآوری و تهدیدها
امور به نحو مطلوب انجام	بررسی هدف‌های سازمانی	ریسک پذیری در سازمان یک هنر است
در هر مقطع عملکرد فرد بررسی	اهداف و استراتژی‌های تعیین شده از طرف مدیریت ارشد	یادگیری مستمر در سازمان
ادامه قرارداد منوط به نتیجه مطلوب	هدفگذاری دقیق در سازمان	تمایل به یادگیری در سازمان
نتیجه مذکور صرفاً در حوزه فنی نبوده	دفترچه راهنمای سازمان بسیار کاربردی است	آموزش و توسعه در سازمان
خودآگاهی و خود توسعه‌ای کارکنان	اصول دیگر مانند مشور اخلاقی	شناخت دقیقی از نیازمندی‌های شغلی و مهارت‌های مورد نیاز جهت جذب در سازمان
بیش فعال بودن جهت تامین اهداف سازمان	پایبندی به اصول ارزشها، اخلاقیات	بررسی رزومه و انتخاب صحیح افراد
تعهد فرد در تامین هدف‌های سازمان	آمادگی هر کدام از دپارتمانها برای مصاحبه با متقاضی	ارزیابی‌های عملکرد و تجربیات قبلی جهت جذب
تعلق خاطر و پیوند عاطفی کارکنان با سازمان	چک لیست خاص و مرتبط خود با نمره دهی یک تا صد	ایجاد و حفظ یک مبنا (منبع) قدرت

جابه جایی های آتی پرسنل سازمان را کنترل کند	مبنای سوالات اهداف و برنامه های هر دپارتمان	احساس مسئولیت کارکنان در قبال تحقق اهداف و چشم انداز سازمان
فرد سازمان را ترک خواهد کرد	سوالات منبث از اهداف و استراتژی های شرکت است	کارکنان متعهد با سازمان خود و سازگار
آشنایی با چارت سازمانی	هماهنگ کردن کلیه مصاحبه ها در راستای اهداف	توسعه و مسیر پیشرفت شغلی
لزوم و اهمیت رعایت سطوح سازمانی	یک پروژه جداگانه تعریف کرده	بهبود فرآیند کار اعضا سازمان
یکی از اصول چهارده گانه مدیریت اصل وحدت فرماندهی	طراحی کار و مدیریت آن	بهبود بازدهی تولید اعضا
شخص بایستی بداند از یک نفر دستور می گیرد و به یک نفر گزارش می دهد	نظارت موثر بر پیشرفت پروژه	مدیریت عملکرد جمعی
بداند سرپرستش کیست و نحوه گزارش دهی او چگونه خواهد بود	توجه به اهداف درازمدت سازمان	مدیریت عملکرد سازمان
انتظارات بالای سازمان در کلیه حوزه های فنی و غیر فنی	توجه به اهداف کوتاه مدت سازمان	فرآیند بازخورد و ارتباط مستمر بین مدیران و کارکنان برای اطمینان از دستیابی به بالاترین عملکرد
توانایی های کلی فرد از اهمیت بالایی برخوردار است	آینده نگری و آینده پژوهی در سازمان	اختصاص دادن بازه های زمانی مشخص برای انجام هر کار بر اساس اولویت ها
انتظارات از توانایی های فردی، هوشی، استعداد، خلاقیت و انگیزه	آشنا سازی کامل کلیه پرسنل شرکت با اهداف و استراتژی ها	فرایند برنامه ریزی و تمرین کنترل آگاهانه زمان جهت انجام فعالیت های سازمانی
انتظارات از دانش فنی فرد	انتقال اهداف توسط کارکنان خصوصاً افرادی که در بدو ورود نیروی تازه وارد با وی سروکار دارند	مجموعه ای از مهارت ها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان
ترسیم چشم انداز و تبیین استراتژی	کلیه کارکنان براهتی اهداف شرکت را بیان کنند	به میزانی که افراد کار خود را به عنوان یک مولفه اصلی قلمداد می کنند

کارکنان به وسیله کار محوری در گیر دنیای کاری خود می شوند	نظارت موثر بر عملکرد شخصی	فرایند تحلیل، ارزیابی و بازتاب در سازمان
کار محوری باعث دلبستگی شغلی و عدم بیگانگی کارکنان می شود	نظارت موثر بر عملکرد گروهی	دستیابی به این چشم اندازها درون سازمان
کارمحوری باعث تعهد و رضایت شغلی کارکنان می شود	ارزیابی عملکرد مستمر در سازمان	خلاقیت را در میان اعضا پرورش داده

در ادامه مفاهیم کدگذاری کدهای پراکنده استخراج شده جهت انسجام بیشتر و برای تولید مفاهیم اولیه مرحله دوم کدگذاری انجام شد و تعداد ۴۷ مفهوم برخواسته از کدگذاری باز به صورت مجدد کدگذاری شد. که نتایج آن را در جدول ۴-۲ مشاهده می شود.

جدول ۳: مفاهیم تولید شده از کدهای اولیه

مفاهیم	کد اولیه
	فردی خودی و عضوی موثر برای سازمان
	تسهیل مسیر برای افراد تازه وارد و بیگانه
	فرایند وفق افراد با فرهنگ حاکم بر سازمان
جامعه پذیری کارکنان	اعضاء جدید، ارزش ها، هنجارها، خط مشی ها و رویه های سازمانی را بشناسند
	با انتخاب کارکنان شروع می شود
	آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان
	هر گونه اطلاع رسانی، آگهی و تماس با متقاضی
	استفاده از فضای مجازی بطور حرفه ای
اطلاع رسانی قبل از استخدام	ایجاد سایت یا وبلاگ خاص شرکت
	مساعدت به یافتن نیروی نخبه
	توضیح شرایط سازمان قبل از استخدام
وفاداری	اعضاء وفادار به شرکت

معتقد قلبی به اهداف و مدیریت ارشد	
مذاکره برای جلب تفاهم تعهد وجود داشته باشد	
افراد دارای تفکر متعدد به سازمان باشند	
در مصاحبه ها یک سوال مربوط به یک کار چشمگیر و خلاقانه در مشاغل قبلی فرد اختصاص داده شود	
نتیجه گرایی پشتکار نیل به هدف و پایداری در فرد	
توفیق طلبی و اشتیاق به پیشرفت	مهارت غیرفنی
کارکنان می بایست ارتباطات موثر با دیگران داشته باشند	
اعتماد به نفس در کارکنان	
متقاضی از ۵۰٪ کارکنان فعلی واحد بالاتر	
لزوم دانش فنی موثر در کارکنان	
تسلط و خبرگی در اعضا سازمان	دانش فنی
دارای توانمندی های فنی لازم و فراتر از آن	
لزوم برنامه ریزی دقیق در سازمان	
سازماندهی مشخص و اصولی	
استفاده از پلن های آینده نگر در سازمان	سازماندهی و برنامه ریزی
سازماندهی و برنامه ریزی منظم	
سطح ریسکی که سازمان برای دستیابی به اهدافش دارد	
تعدالی بین مزایای بالقوه نوآوری و تهدیدها	ریسک پذیری
ریسک پذیری در سازمان یک هنر است	
یادگیری مستمر در سازمان	آموزش و یادگیری

تمایل به یادگیری در سازمان	
آموزش و توسعه در سازمان	
شناخت دقیقی از نیازمندی‌های شغلی و مهارت‌های مورد نیاز جهت جذب در سازمان	
بررسی رزومه و انتخاب صحیح افراد	انتخاب و جذب
ارزیابی‌های عملکرد و تجربیات قبلی جهت جذب	
ایجاد و حفظ یک مبنا (منبع) قدرت	
جابه جایی‌های آتی پرسنل سازمان را کنترل کند	جذب درونی
فرد سازمان را ترک خواهد کرد	
آشنایی با چارت سازمانی	سلسله مراتب
لزوم و اهمیت رعایت سطوح سازمانی	
یکی از اصول چهارده گانه مدیریت اصل وحدت فرماندهی	
شخص بایستی بدانند از یک نفر دستور می گیرد و به یک نفر گزارش می دهد	وحدت فرماندهی
بداند سرپرستش کیست و نحوه گزارش دهی او چگونه خواهد بود	
انتظارات بالای سازمان در کلیه حوزه های فنی و غیر فنی	
توانایی های کلی فرد از اهمیت بالایی برخوردار است	انتظارات
انتظارات از توانایی های فردی، هوشی، استعداد، خلاقیت و انگیزه	
انتظارات از دانش فنی فرد	
ترسیم چشم انداز و تبیین استراتژی	
فرایند تحلیل، ارزیابی و بازتاب در سازمان	تفکر استراتژیک
دستیابی به این چشم اندازها درون سازمان	
خلاقیت را در میان اعضا پرورش داده	تفکر خلاق

تفکر خلاق و نوآورانه	
راه‌حل‌های نوآورانه و تازه تولید	
سازمان معمولاً به اصالت، آزمایش و تفکر خارج از چارچوب ارزش می‌دهد	
مفهوم پردازی ذهنی	تفکر تحلیلی
شناسایی و حل مساله در سازمان	
مدیریت فرابخشی در سازمان	
مدیریت بین وظیفه‌ای در سازمان	مدیریت فرابخشی
مدیریت بین واحدی در سازمان	
شناسایی و مدیریت کارآمد تعارضات در سازمان	
اثرات منفی اختلاف نظرهای موجود در سازمان را به حداقل کاهش	مدیریت تعارض
شانس شکل‌گیری یک تعارض سازنده را افزایش	
نیاز به تغییر در نگرش‌ها	
نیاز به تغییر در ارزش‌ها	توانایی تغییر
نیاز به تغییر در رفتارها	
فرآیند پذیرش پیوستگی داشته باشد	
جامعه‌پذیری مستمر در سازمان	پیوستگی
بستر پیوسته‌ای در سازمان در جهت جامعه‌پذیری به وجود بیاید	
گروه‌های کاری و عملیاتی با شغل جدید منطبق	
فرآیند جذب منطبق با شرایط کاری سازمان	انطباق شغلی
انطباق شغل با افراد وجود داشته باشد	
ارائه موثر ایده‌ها و نقطه نظرات	ارتباطات موثر

کارمندان جدید و مدیرانشان بر روی یکدیگر تاثیر متقابل	
ارتباطات شفاهی و کتبی متقابل	
نفوذ تاثیر گذاری و برانگیختن دیگران	
ایجاد بستر جامعه پذیری همگانی و عمومی	
جامعه پذیری در خلاء اتفاق نمی افتد	تعامل
تعامل موثر با افراد و محیط بیرونی	
توجه به فرهنگ سازمانی خصوصاً مدیران ارشد، میانی و سرپرستان	
فرهنگ سازمانی بطور مشخص تعریف	فرهنگ سازمانی
انتقال مطلوب فرهنگ به فرد تازه استخدام شده	
بررسی هدف های سازمانی	
اهداف و استراتژی های تعیین شده از طرف مدیریت ارشد	تعیین اهداف
هدفگذاری دقیق در سازمان	
دفترچه راهنمای سازمان بسیار کاربردی است	
اصول دیگر مانند منشور اخلاقی	منشور اخلاقی
پایبندی به اصول ارزشها، اخلاقیات	
آمادگی هر کدام از دپارتمانها برای مصاحبه با متقاضی	
چک لیست خاص و مرتبط خود با نمره دهی یک تا صد	
مبنای سوالات اهداف و برنامه های هر دپارتمان	مصاحبه ها
سوالات منبعث از اهداف و استراتژی های شرکت است	
هماهنگ بودن کلیه مصاحبه ها در راستای اهداف	
یک پروژه جداگانه تعریف کرده	مدیریت پروژه ها

طراحی کار و مدیریت آن	
نظارت موثر بر پیشرفت پروژه	
توجه به اهداف درازمدت سازمان	
توجه به اهداف کوتاه مدت سازمان	آینده پژوهی
آینده نگری و آینده پژوهی در سازمان	
آشنا سازی کامل کلیه پرسنل شرکت با اهداف و استراتژی ها	
انتقال اهداف توسط کارکنان خصوصاً افرادی که در بدو ورود نیروی تازه وارد با وی سروکار دارند	آگاهی سازمانی
کلیه کارکنان بر احتی اهداف شرکت را بیان کنند	
نظارت موثر بر عملکرد شخصی	
نظارت موثر بر عملکرد گروهی	ارزیابی عملکرد
ارزیابی عملکرد مستمر در سازمان	
ارائه بازخورد پس از ارزیابی عملکرد	ارائه بازخورد
بیان نقاط ضعف و قوت در جهت بهبود شرایط	
شبکه سازی کارکنان	تیم سازی
تصمیم گیری مشارکتی و کارگروهی	
آشنایی با قوانین و مقررات بهداشتی و ایمنی	
با قوانین مربوط به مرخصی ها، تأخیرها، غیبتها، استعلاجی ها	
آشنایی با محل قرارگرفتن دفتر مدیر سازمان، معاونین، واحد اداری، مالی، واحد ایمنی و ...	آشنایی با قوانین
آشنایی با نحوه دریافت حقوق، مساعده، وام و سایر موارد مالی	
مسئول هر واحد شخصاً فرد تازه وارد را به کلیه پرسنل و مدیریت معرفی نماید	آشناسازی اولیه

قبل از ورود فرد به محل کار، جای فرد باید مشخص بوده	
از طرف دپارتمان مربوطه یک کارت تبریک شروع بکار و خوش آمدگویی	
نیروهای خدماتی، محل صرف غذا و پارکینگ احتمالی به فرد معرفی شود	
تمایل به خدمت به مشتری یا ذینفع	
تعیین و تعریف نیازها و خواسته های ذینفعان	مشتری گرایی
تأمین رضایت ذینفعان به نحوی مطلوب تر و مؤثرتر	
بهبود شرایط اجتماعی و فرهنگی حاکم بر محیط کاری	
ایجاد مزیت رقابتی با بهره وری سازمان	محیط کاری بهره ور
خلق یک محیط کاری بهره ور	
بهبود بهره وری در محیط سازمان	
تغییراتی در جهت شروع افول سازمان به سمت بسط و گسترش ثبات درونی	
بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان اثر خواهد داشت	ثبات سازمانی
تصمیمات مدیریتی و سیستم کنترل رسمی، ثبات سازمانی را مدنظر	
عدم کار در شرایط مبهم	
کارکنان از دلواپسی و اضطراب رها می شوند	مدیریت استرس
مدیریت استرس در سازمان	
انواع استراتژی ها و تکنیک هایی که برای مقابله با استرس	
خلق تغییر، انطباق با تغییر و مدیریت تغییر	
اثر مثبت بر تصمیم نهایی کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان	انطباق پذیری
زندگی با تغییر کار در شرایط متحول	
برنامه یک هفته ای، ماهیانه، سه ماهه و یکساله	ارتقاء عملکرد

امور به نحو مطلوب انجام	
در هر مقطع عملکرد فرد بررسی	
ادامه قرارداد منوط به نتیجه مطلوب	
نتیجه مذکور صرفاً در حوزه فنی نبوده	
خودآگاهی و خود توسعه ای کارکنان	شایستگی ها
بیش فعال بودن جهت تامین اهداف سازمان	
تعهد فرد در تامین هدف های سازمان	
تعلق خاطر و پیوند عاطفی کارکنان با سازمان	تعهد
احساس مسئولیت کارکنان در قبال تحقق اهداف و چشم انداز سازمان	
کارکنان متعهد با سازمان خود و سازگار	
توسعه و مسیر پیشرفت شغلی	
بهبود فرآیند کار اعضا سازمان	توسعه عملکرد
بهبود بازدهی تولید اعضا	
مدیریت عملکرد جمعی	
مدیریت عملکرد سازمان	مدیریت عملکرد
فرآیند بازخورد و ارتباط مستمر بین مدیران و کارکنان برای اطمینان از دستیابی به بالاترین عملکرد	
اختصاص دادن بازه های زمانی مشخص برای انجام هر کار بر اساس اولویت ها	
فرایند برنامه ریزی و تمرین کنترل آگاهانه زمان جهت انجام فعالیت های سازمانی	مدیریت زمان
مجموعه ای از مهارت ها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان	
به میزانی که افراد کار خود را به عنوان یک مولفه اصلی قلمداد می کنند	کار محوری

کارکنان به وسیله کار محوری درگیر دنیای کاری خود می شوند

کار محوری باعث دلبستگی شغلی و عدم بیگانگی کارکنان می شود

کارمحوری باعث تعهد و رضایت شغلی کارکنان می شود

مفاهیمی که در مرحله کد گذاری اولیه استخراج شدند. جهت تشکیل مقوله های عمده در مرحله کد گذاری متمرکز یا ثانویه، مجدداً مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتیجه این تحلیل تولید ۲۷ مقوله عمده بود. این موارد به همراه هر کدام از مفاهیم و پارادایم اصلی هر مقوله مرتبط در جدول ۴- به نمایش درآمدند.

جدول ۴: مفاهیم اولیه و مقولات تولید شده در مرحله کد گذاری

مفاهیم	مقولات	پارادایم (سازه اصلی)
جامعه پذیری کارکنان	جامعه پذیری و انتخاب	شرایط علی
انتخاب و جذب		
اطلاع رسانی قبل از استخدام	آگاهی و آموزش	
آموزش و یادگیری		
دانش فنی	توانمندی	
مهارت غیرفنی		
ریسک پذیری	ریسک پذیری	
سازماندهی و برنامه ریزی	سازماندهی و برنامه ریزی	
وفاداری	وفاداری	
جذب درونی	جذب درونی	
انتظارات		شرایط مداخله گر
وحدت فرماندهی	سلسله مراتب	
سلسله مراتب		
مدیریت فرابخشی	مدیریت فرابخشی	
تفکر خلاق	تفکر خلاق	
تفکر تحلیلی	تفکر تحلیلی و راهبردی	
تفکر استراتژیک		
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	
توانایی تغییر	تغییر و انطباق	شرایط بستر
پیوستگی		

	انطباق شغلی	
	ارتباطات موثر	
تعامل موثر	تعامل	
	فرهنگ سازمانی	
خط و مشی سازمانی	تعیین اهداف	
	منشور اخلاقی	
	مصاحبه ها	مصاحبه ها
	مدیریت پروژه ها	مدیریت پروژه ها
	آینده پژوهی	آینده پژوهی
	تیم سازی	تیم سازی
راهبردها	ارزیابی عملکرد	ارائه بازخورد
	ارزیابی و بازخورد	
	آگاهی سازمانی	آشنایی با قوانین
	آگاهی و آشناسازی	آشناسازی اولیه
	مشتری گرایی	محیط کاری بهره ور
	بهره وری و خدمت رسانی	کار محوری
	مدیریت استرس و زمان	مدیریت استرس
	مدیریت زمان	مدیریت زمان
	ثبات سازمانی	ثبات سازمانی
پیامدها	شایستگی ها	شایستگی ها
	تعهد و شایستگی	تعهد
	انطباق پذیری	انطباق پذیری
	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد
مدیریت عملکرد	توسعه عملکرد	
	ارتقاء عملکرد	

در این قسمت به شرح هر کدام از این مقولات عمده خواهیم پرداخت و ضمن توصیف هر یک دامنه ای از مفاهیم آنها را نیز مشخص می کنیم.

کدگذاری محوری

پژوهشگر در این مرحله طبقه محوری را که معمولاً پدیده مورد بررسی در پژوهش می باشد. مشخص می کند و ارتباطی منطقی و علی بین این مقوله و سایر مقوله ها برقرار می سازد. در این مرحله از کدگذاری پژوهشگر مقوله های شرایطی تعاملی / فرآیندی و پیامدی را تعیین می کند.

در پژوهش حاضر، پدیده مورد بررسی جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق میباشد. بر همین اساس آن را به عنوان طبقه محوری در نظر گرفته و سایر طبقات را به شرح زیر به عنوان مقولات شرایطی علی، زمینه ای و مداخله گر تعاملی فرآیندی و پیامدی بررسی می شود.

شرایط علی: در این پژوهش عوامل «جامعه پذیری و انتخاب» «آگاهی و آموزش» «توانمندی» «ریسک پذیری» «سازماندهی و برنامه ریزی» «وفاداری» که لزوم طراحی الگوی؟ را ایجاب نموده است. به عنوان شرایط علی در نظر گرفته میشود.

شرایط زمینه ای: شرایط زمینه ای با بسترهای حاکم عبارت است از «توانایی تغییر» «پیوستگی» «انطباق شغلی» «ارتباطات موثر» «تعامل» «فرهنگ سازمانی» «تعیین اهداف» «منشور اخلاقی». در این پژوهش، مقوله های «تغییر و انطباق» «تعامل موثر» «خط و مشی سازمانی» به عنوان شرایط زمینه ای در نظر گرفته شده اند.

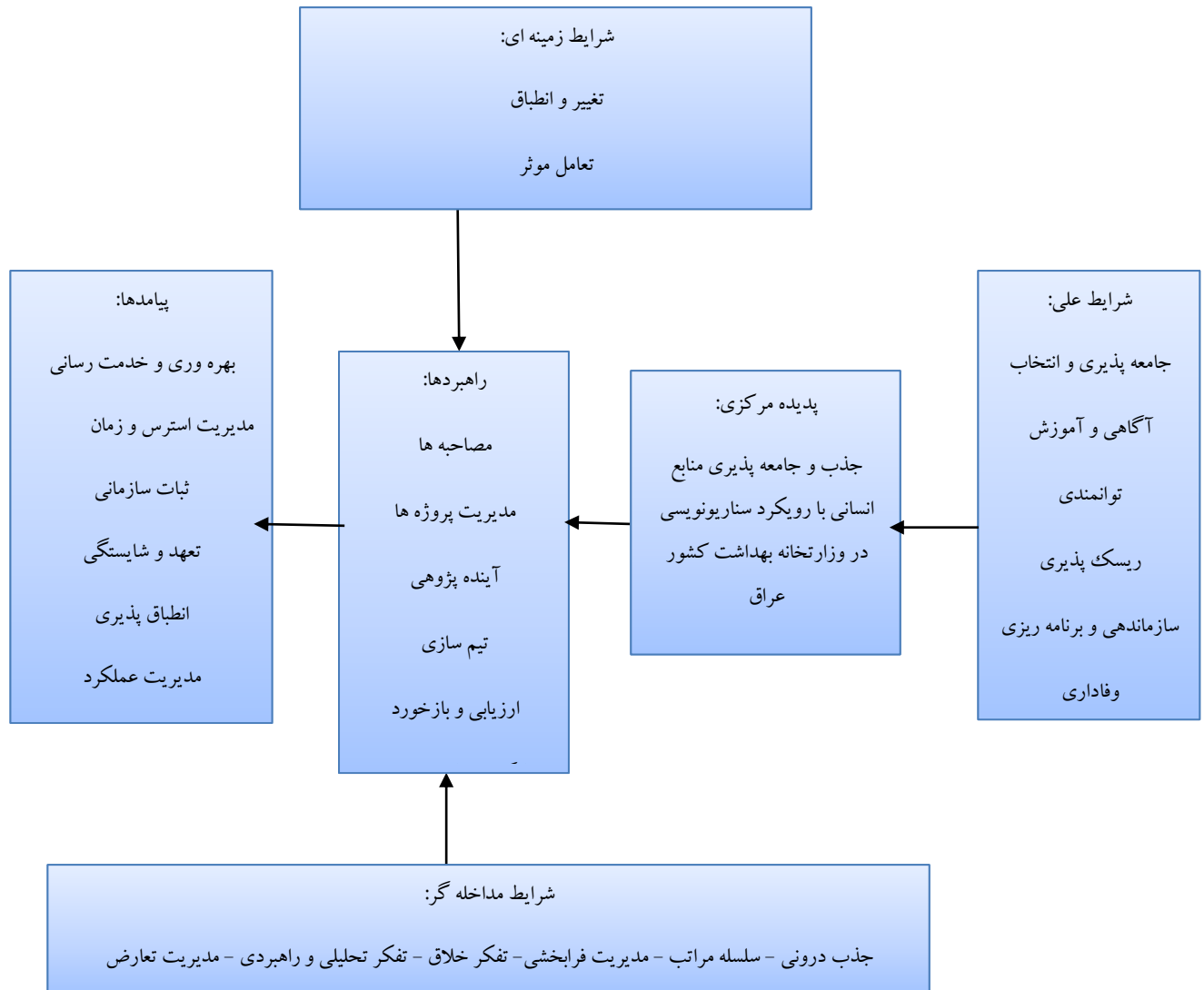
شرایط مداخله گر: شرایط مداخله گر به مثابه بستری است که باعث تخفیف یا تشدید پدیده ها می شود. در این پژوهش، مقوله های جذب درونی - سلسله مراتب - مدیریت فرابخشی - تفکر خلاق - تفکر تحلیلی و راهبردی - مدیریت تعارض به عنوان شرایط مداخله گری عمل می کند که در جهت بهبود پدیده مورد بررسی یعنی الگوی جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق عمل می کنند.

استراتژی فرآیندها / تعاملات: بیانگر رفتارها و واقعیتهای تعاملات هدف داری هستند که تحت تاثیر شرایط مداخله گر و زمینه ای حاصل میشوند. استراتژیهای ایجاد شده برای کنترل اداره و برخورد با هر پدیده تحت شرایط مشاهده شده خاصی هستند. در این پژوهش نیز «مصاحبه ها» «آینده پژوهی» «مدیریت پروژه ها» «تیم سازی» «ارزیابی و بازخورد» «آگاهی و آشناسازی» در نظر گرفته شده اند.

پیامدها: پیامدها، نتیجه و حاصل فرآیندها و تعاملات هستند. در این نظریه مقوله های «بهره وری و خدمت رسانی» «مدیریت استرس و زمان» «ثبات سازمانی» «تعهد و شایستگی» «انطباق پذیری» «مدیریت عملکرد» به عنوان پیامد و نتیجه حاصل از این مدل در نظر گرفته شده است.

کدهای به دست آمده از مرحله کدگذاری محوری در قالب طرح گرافیکی و جهت ارائه درک جامعی از

مراحل انجام شده در شکل ۱ به نمایش درآمده است.



شکل ۱: مدل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق

با استفاده از این مفاهیم مقولات و با توجه به توضیحات داده شده در بالا الگوی پارادایمی جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق در شکل ۴-۱ نمایش داده شده است. این شکل مدل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق را با استفاده از مقولات عمده نشان میدهد. همان طور که در این شکل مشاهده میشود. در این مدل مقولات شرایط علی زمینه ای و مداخله گر راهبردها به همراه پیامدها و حلقه بازخورد آن به نمایش درآمده است.

کدگذاری گزینشی

در مرحله کدگذاری گزینشی همان طور که در فصل سوم توضیح داده شد. ضمن مشخص کردن مقوله هسته ای «به ارائه نظریه داده بنیاد پرداخته خواهد شد. مقوله هسته ای به دو شیوه انتخاب می شود. در شیوه اول، ممکن است محقق یکی از مقوله های موجود را گزینش کند و در شیوه دوم وی باید به تعیین و ساخت یک مقوله جدید اقدام کند (محمدپور، ۱۳۸۹). در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش، از شیوه اول استفاده شد و موضوع مورد پژوهش یعنی جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق به عنوان مقوله هسته ای انتخاب شد. بر این اساس تمامی مقولات دیگر را میتوان به نوعی زیر این مقوله قرار داد و در ارتباط با این مقوله فرض کرد. بعد از استخراج مقولات عمده و تعیین مقوله هسته ای در مرحله کدگذاری انتخابی نظریه داده بنیاد با استفاده از مقولات عمده ارائه می شود.

براین اساس عواملی که موجب پیدایش مقوله مرکزی یعنی جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق میشوند عبارتند از «جامعه پذیری و انتخاب» «آگاهی و آموزش» «توانمندی» «ریسک پذیری» «سازماندهی و برنامه ریزی» «وفاداری». در این راستا مجریان با توجه به شرایط مداخله گر شامل جذب درونی - سلسله مراتب - مدیریت فرابخشی - تفکر خلاق - تفکر تحلیلی و راهبردی - مدیریت تعارض و شرایط بستر شامل «تغییر و انطباق» «تعامل موثر» «خط و مشی سازمانی» راهبردهای «مصاحبه ها» «آینده پژوهی» «مدیریت پروژه ها» «تیم سازی» «ارزیابی و بازخورد» «آگاهی و آشناسازی» را برای بهبود و افزایش عملکرد منابع انسانی سازمان به عنوان علت العلل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق تشخیص میدهند. پیامد توسل به این راهبردها منجر به تحقق موفق «بهره وری و خدمت رسانی» «مدیریت استرس و زمان» «ثبات سازمانی» «تعهد و شایستگی» «انطباق پذیری» «مدیریت عملکرد» خواهد شد.

تحلیل داده های کمی

تجزیه و تحلیل داده ها به منظور بررسی صحت و سقم فرضیه ها برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. داده های خام با استفاده از فنون آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند و پس از پردازش به شکل اطلاعات در اختیار استفاده کنندگان قرار میگیرند برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات مطابق اهداف ارایه شده، ابتدا میزان و یا مقدار هر متغیر بر اساس داده ها و امتیازات حاصل از پرسشنامه در روش دلفی توسط خبرگان مشخص شد. سپس توصیف اطلاعات حاصل شده در قالب جداول و نمودارهای توصیفی دیدگاه کلی از چگونگی توزیع آنها را ایجاد نموده که می تواند در چگونگی استفاده از الگوهای آماری گوناگون کمک نماید در گام بعدی به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شد و در نهایت با جمع بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات خاتمه یافت. کلیه این تجزیه و تحلیل ها به وسیله نرم افزار SPSS ۲۳ و smartpls3 انجام گردیده است.

تحلیل توصیفی داده های دلفی

یافته های حاصل از تحلیل توصیفی داده ها با توجه به ویژگیهای جمعیت شناختی شرکت کنندگان جنسیت تحصیلات، تجربه کاری و سمت ارائه شده است. جدول ۵- ویژگیهای جمعیت شناختی خبرگان را نشان میدهد. بعد از آن در ادامه ویژگیهای توصیفی مربوط به مقولات اصلی و فرعی حاصل از تحلیل مرحله کیفی ارائه شده است.

جدول ۵: ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی های شرکت کنندگان	
۲۵	۳	زن	جنسیت
۷۵	۹	مرد	
۱۰۰	۱۲	کل	
۳۳/۳۳	۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۶۶/۶۶	۸	دکتری	
۱۰۰	۱۲	کل	
۴۱/۶۶	۵	اجرایی	سمت
۵۸/۳۳	۷	دانشگاهی	
۱۰۰	۱۲	کل	
۸/۳۳	۱	۵-۱۰ سال	سابقه کار
۱۶/۶۶	۲	۱۱-۲۰ سال	
۷۵	۹	۲۱ سال و بیشتر	
۱۰۰	۱۲	کل	

دوره های دلفی

دور اول دلفی

در راند اول دلفی عوامل مستخرج از بخش کیفی در اختیار خبرگان قرار داده شد و از ایشان خواسته شد تا آنچه در خصوص جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق در نظر دارند را بیان کنند. پرسشنامه با ۲۷ سوال مستخرج از بخش کیفی برای متخصصین ارسال شد. خلاصه نتایج به دست آمده از پرسشنامه ها به شرح جدول ۶ می باشد.

جدول ۶: خلاصه پرسشنامه دلفی

ردیف	عامل	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جامعه پذیری و انتخاب	۱۰	۸۳/۳۳
۲	آگاهی و آموزش	۷	۵۸/۳۳
۳	توانمندی	۵	۴۱/۶۶
۴	ریسک پذیری	۹	۷۵
۵	سازماندهی و برنامه ریزی	۳	۲۵
۶	وفاداری	۴	۳۳/۳۳
۷	جذب درونی	۱۲	۱۰۰
۸	سلسله مراتب	۸	۶۶/۶۶
۹	مدیریت فرابخشی	۶	۵۰
۱۰	تفکر خلاق	۵	۴۱/۶۶
۱۱	تفکر تحلیلی و راهبردی	۳	۲۵
۱۲	مدیریت تعارض	۲	۱۶/۶۶
۱۳	تغییر و انطباق	۱۲	۱۰۰
۱۴	تعامل موثر	۱۱	۹۱/۶۶
۱۵	خط و مشی سازمانی	۵	۴۱/۶۶
۱۶	مصاحبه ها	۸	۶۶/۶۶
۱۷	مدیریت پروژه ها	۷	۵۸/۳۳
۱۸	آینده پژوهی	۱۰	۸۳/۳۳
۱۹	تیم سازی	۶	۵۰
۲۰	ارزیابی و بازخورد	۴	۳۳/۳۳

۲۱	آگاهی و آشناسازی	۱۰	۸۳/۳۳
۲۲	بهره وری و خدمت رسانی	۳	۲۵
۲۳	مدیریت استرس و زمان	۱۲	۱۰۰
۲۴	ثبات سازمانی	۹	۷۵
۲۵	تعهد و شایستگی	۸	۶۶/۶۶
۲۶	انطباق پذیری	۱۲	۱۰۰
۲۷	مدیریت عملکرد	۱۱	۹۱/۶۶

دور دوم دلفی

در راند دوم دلفی پرسشنامه ۲۷ عاملی برای اعضای پانل ارسال شد و از آنها خواسته شد اهمیت هر عامل را با استفاده از طیف ۹ تایی لیکرت مشخص کنند. سپس از پاسخ ها میانگین و انحراف معیار گرفته شد. با توجه به این که در پرسشنامه از طیف ۹ تایی استفاده شده است مقدار میانگین ۵ در نظر گرفته میشود و مولفه هایی که دارای میانگین بزرگتر مساوی ۵ باشد تأیید و کمتر از ۵ حذف میشوند.

جدول ۷: راند دوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
۱	جامعه پذیری و انتخاب	۷/۳۵	۱/۳۹	رفتن به دور بعد
۲	آگاهی و آموزش	۴/۶۷	۰/۷۴	رد
۳	توانمندی	۴/۲۱	۱/۹۹	رد
۴	ریسک پذیری	۷/۷۲	۰/۹۴	رفتن به دور بعد
۵	سازماندهی و برنامه ریزی	۶/۹۳	۱/۵۶	رفتن به دور بعد
۶	وفاداری	۸/۱۱	۱/۲۸	رفتن به دور بعد
۷	جذب درونی	۶/۴۶	۰/۷۳	رفتن به دور بعد
۸	سلسله مراتب	۴/۴۵	۰/۶۹	رد
۹	مدیریت فرابخشی	۶/۹۷	۱/۵۸	رفتن به دور بعد
۱۰	تفکر خلاق	۳/۲۲	۱/۳۱	رد

۱۱	تفکر تحلیلی و راهبردی	۶/۴۳	۰/۸۷	رفتن به دور بعد
۱۲	مدیریت تعارض	۷/۴۶	۱/۴۶	رفتن به دور بعد
۱۳	تغییر و انطباق	۷/۵۸	۱/۳۴	رفتن به دور بعد
۱۴	تعامل موثر	۷/۱۳	۱/۱	رفتن به دور بعد
۱۵	خط و مشی سازمانی	۷/۶۶	۰/۸۷	رفتن به دور بعد
۱۶	مصاحبه ها	۶/۲۴	۱/۵۳	رفتن به دور بعد
۱۷	مدیریت پروژه ها	۴/۳۲	۰/۶۱	رد
۱۸	آینده پژوهی	۶/۹۱	۰/۷۷	رفتن به دور بعد
۱۹	تیم سازی	۳/۵۴	۰/۹۸	رد
۲۰	ارزیابی و بازخورد	۷/۰۳	۱/۲۲	رفتن به دور بعد
۲۱	آگاهی و آشناسازی	۶/۴۴	۰/۹۶	رفتن به دور بعد
۲۲	بهره وری و خدمت رسانی	۴/۷۴	۰/۶۷	رد
۲۳	مدیریت استرس و زمان	۴/۸۸	۱/۳۲	رد
۲۴	ثبات سازمانی	۴/۳۲	۱/۶۵	رد
۲۵	تعهد و شایستگی	۵/۹۶	۱/۶۷	رفتن به دور بعد
۲۶	انطباق پذیری	۵/۷۶	۰/۹۳	رفتن به دور بعد
۲۷	مدیریت عملکرد	۶/۳۷	۱/۲۷	رفتن به دور بعد

دور سوم دلفی

با توجه به جدول فوق نه متغیر آگاهی و آموزش، توانمندی، سلسله مراتب، تفکر خلاق، مدیریت پروژه ها، تیم سازی، بهره وری و خدمت رسانی، مدیریت استرس و زمان و ثبات سازمانی از بین عوامل حذف شدند و عوامل باقی مانده برای بار سوم برای اعضای پانل ارسال شد و از متخصصین خواسته شد بار دیگر پرسشنامه را تکمیل نمایند. نتیجه راند نهایی دلفی در جدول ۸ قابل مشاهده است. متغیرهای باقی مانده از راند سوم دلفی مورد قبول تمام خبرگان بود.

جدول ۸: راند سوم دلفی

ردیف	عامل	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
۱	جامعه پذیری و انتخاب	۷/۳۵	۰/۶۹	تایید
۴	ریسک پذیری	۷/۷۲	۰/۷۵	تایید
۵	سازماندهی و برنامه ریزی	۶/۹۳	۱/۴۴	رد
۶	وفاداری	۸/۱۱	۱/۷۳	تایید
۷	جذب درونی	۶/۴۶	۰/۸۹	تایید
۹	مدیریت فرابخشی	۶/۹۷	۰/۷۳	رد
۱۱	تفکر تحلیلی و راهبردی	۶/۴۳	۱/۲۹	رد
۱۲	مدیریت تعارض	۷/۴۶	۱/۱۱	تایید
۱۳	تغییر و انطباق	۷/۵۸	۰/۶۵	رد
۱۴	تعامل موثر	۷/۱۳	۰/۷۷	تایید
۱۵	خط و مشی سازمانی	۷/۶۶	۱/۴۵	تایید
۱۶	مصاحبه ها	۶/۲۴	۰/۹۴	رد
۱۸	آینده پژوهی	۶/۹۱	۱/۳۲	تایید
۲۰	ارزیابی و بازخورد	۷/۰۳	۰/۶۶	تایید
۲۱	آگاهی و آشناسازی	۶/۴۴	۱/۵۶	رد
۲۵	تعهد و شایستگی	۵/۹۶	۰/۷۹	تایید
۲۶	انطباق پذیری	۵/۷۶	۱/۳۶	تایید
۲۷	مدیریت عملکرد	۶/۳۷	۱/۲۴	تایید

نتیجه گیری کلی

در بسیاری از سازمان‌ها، استراتژی‌ها، فرآیندها و مسئولیت‌های مرتبط با بازاریابی منابع انسانی و استخدام در مواقعی تعیین می‌شود که کمبود کارکنان ماهر در اولویت‌های سازمانی قرار ندارد و عملکرد واحد منابع انسانی عمدتاً به عنوان انجام وظایف اداری تلقی می‌شود. از این رو، جای تعجب نیست که حتی سازمان‌های بزرگ نیز اغلب رویکرد منفعلانه‌ای در حوزه منابع انسانی اتخاذ می‌کنند و مسئولیت اصلی جذب و استخدام، از همان ابتدا به عهده این واحد واگذار می‌شود. این استراتژی در پاسخ به دو پرسش پیش فرض بررسی می‌شود:

۱. آیا با توجه به فرهنگ سازمانی، امکان فعالیت مستقیم و تهاجمی در جذب نخبگان نسبت به رقبا وجود دارد؟

۲. آمادگی مدیران و کارکنان برای حضور فعال در فرآیند جذب بر مبنای رویکرد کاندیدا محور تا چه میزان است؟

پاسخ به این سوالات، جهت گیری استراتژی‌های جذب منابع انسانی را روشن تر می‌کند.

شاخص‌ها و معیارهای سنجش موفقیت استخدام

شاخص‌ها و معیارهایی که برای سنجش میزان موفقیت فرآیند استخدام در سازمان به کار می‌روند، ابزارهای مهمی در بهبود این فرآیند هستند. استفاده بهینه از این ابزارها می‌تواند موجب بهینه‌سازی جذب نیرو و در نهایت استخدام بهترین و ماهرترین افراد شود. این شاخص‌ها اطلاعات مفیدی را فراهم می‌کنند که در تمامی بخش‌های سازمان قابل استفاده است. در عصر داده‌محوری، شرکت‌هایی که از این شاخص‌ها بهره‌نگیرند، به احتمال زیاد از رقبا عقب خواهند ماند.

اهمیت داشتن تیمی قوی در تحقق اهداف سازمانی

مدیران سازمان‌ها به خوبی آگاه‌اند که اجرای راهبردهای سازمانی مستلزم داشتن تیمی قوی و کارآمد است. سازمان‌های برجسته جهانی به اهمیت نیروی انسانی متخصص و حفظ آن پی برده و بر این موضوع تأکید فراوان دارند. از جمله موضوعات حیاتی در استانداردسازی، ارزیابی دقیق وضعیت منابع انسانی با استفاده از شاخص‌های معقول و مناسب به‌شمار می‌آید.

فرآیند جذب نیروی انسانی کارآمد

جذب نیروی انسانی کارآمد، عامل اصلی حفظ حیات و سرزندگی سازمان است و روش‌های متنوعی برای این منظور وجود دارد که صرف نظر از اندازه سازمان، قابل اجرا می‌باشند. فرآیند جذب نیروی کارآمد شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که پس از گذر از مراحل قانونی پذیرش و استخدام، برای انجام وظایف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. به عنوان اولین گام، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل به سازمان کمک می‌کند تا به معیارهایی نظیر جذب افراد دارای توان تحلیل و قدرت پردازش، جذب افراد ایده‌پرداز و خلاق، تعیین ویژگی‌های کاری منحصر به فرد سازمان، شناسایی ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز و جذب منصفانه افراد مستعد از طریق فرآیند مدیریت استعداد دست یابد.

با وجود انواع شاخص‌های عملکرد که برای سنجش کیفیت استخدام وجود دارند، انتخاب بهترین گزینه گاهی اوقات با چالش‌هایی همراه می‌شود. به عنوان مثال، تجربه نامزد در طول فرآیند استخدام نقش کلیدی در جذب سرمایه انسانی دارد؛ از آنجایی که اولین نقطه تعامل بین سازمان و کاندیداها همان فرآیند استخدام است، لازم است این فرآیند برای داوطلبان ساده، روان و بدون نقص اجرا شود. مدیران بایستی از مرحله جمع‌آوری درخواست‌ها تا پذیرش، ارزیابی و بررسی نهایی، کل فرآیند استخدام را به دقت مدیریت کرده و از هر استخدام موفق یا ناموفق بازخوردهای لازم را جمع‌آوری نمایند.

ضمناً، اهمیت انطباق حقوق و مزایا با پیشنهادات رقبا و استانداردهای بازار نباید نادیده گرفته شود. در تمامی مراحل - از منبع‌یابی و استخدام تا مصاحبه - شفافیت و انصاف بایستی رعایت شده و نامزدها از جدول زمانی استخدام، زمان‌بندی به‌روزرسانی‌ها و حتی محدوده حقوق پیشنهادی آگاه شوند تا از بروز ابهام جلوگیری گردد. افزایش تعامل و رضایت کارکنان، گرچه برای بهبود تجربه آن‌ها در سازمان ضروری است، اما به تنهایی برای حفظ استعدادهای برتر کافی نخواهد بود. کارکنان شاد تمایل بیشتری به وفاداری دارند؛ اما وفاداری واقعی ناشی از ایجاد فرهنگی شرکتی است که همدل، شکوفا و متعهد به ارائه خدمات سودمند برای کارکنان، مشتریان و جامعه باشد. این رویکرد فراتر از یک ابتکار ساده منابع انسانی بوده و منعکس‌کننده نظام اعتقادی است که ریشه در ارزش‌های سازمان دارد.

ارزیابی و بهبود فرآیند جذب و استخدام در تحقیقات اخیر

جمشیدنژاد و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان "مراحل و معیارهای جذب و استخدام منابع انسانی" بیان کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی شامل اقداماتی است که رفتار، حالات، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی بهبود می‌بخشد. فرآیند جذب و استخدام به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای مدیریت منابع انسانی، با گردآوری اطلاعات و ارزیابی دقیق کارجو، به انتخاب

فرد مناسب برای تأمین منافع سازمان می‌پردازد. اهمیت اجرای صحیح این فرآیند از آن جهت است که عدم تطابق بین متغیرهای فردی (مانند توانایی‌ها، نیازها، ارزش‌ها و ...) و متغیرهای محیطی (مانند تقاضای کار، ویژگی‌های شغلی، محیط اجتماعی، فرهنگ سازمانی و ...) می‌تواند منجر به پیامدهای منفی و هزینه‌های بالا شود؛ بنابراین، سازمان باید افراد صحیح را در زمان و جایگاه مناسب قرار دهد. در این پژوهش، ابتدا معیارهای ارزیابی کارجو، مراحل پیشنهادی اجرای فرآیند جذب و استخدام و نکات بهبوددهنده آن مورد بررسی قرار گرفته و سپس یک مدل پیشنهادی شامل ۱۴ مرحله به همراه توضیحات جامع در خصوص اقدامات و اهداف هر مرحله ارائه گردیده است. همچنین، اویادیران و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان "اثرات فرآیند استخدام و انتخاب بر عملکرد در سازمان‌ها" به بررسی تأثیر فرآیندهای استخدام و گزینش بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند. آن‌ها نتیجه گرفته‌اند که سازمان‌های امروزی، در محیطی رقابتی و دائماً در حال تحول، نیازمند پاسخ‌های سریع و کارآمد به چالش‌های مدیریت منابع انسانی هستند؛ چالشی که مستلزم مدیریت تلاش‌ها، افزایش آشنایی، ظرفیت‌ها و رفتارهای متعهدانه افراد به منظور ارتقای عملکرد سازمانی می‌باشد. از این رو، اثربخشی سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به جذب و انتخاب موفق سرمایه انسانی وابسته است و بررسی دقیق فرآیندهای استخدام - از تجزیه و تحلیل شغل و مصاحبه تا تدوین خط مشی استخدام و آزمون‌ها - ضروری به نظر می‌رسد. در این مطالعه، با استفاده از داده‌های ثانویه و نظریه مبتنی بر منبع (RBT) به عنوان چارچوب نظری، نشان داده شده است که فرآیند استخدام و گزینش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد.

فهرست منابع

- اکبری سماکوش، علیرضا، (۱۳۹۵)، بررسی مقایسه‌ای الگوی جذب کارکنان با هدف تدوین روش اجرایی جذب و تأمین منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی آجا، دومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تأکید بر پژوهش‌های نوین، بهشهر، ۱-۱۹.
- پوررمضان، فرزام؛ سیدجوادی، سید رضا، (۱۴۰۰)، ارائه چارچوب اخلاقی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با تأکید بر الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت (جذب - به کارگیری - توسعه - نگهداشت)، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۱(۴۰)، ۱-۲۲.
- جمشیدنژاد، نوید؛ اقارب پرست، راضیه، (۱۴۰۱)، مراحل و معیارهای جذب و استخدام منابع انسانی، هفتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار، تهران، ۱-۱۱.
- حدادی، طاهره؛ سلیمی، مهتاب؛ جهانیان، رمضان، (۱۳۹۹)، ارائه الگوی مفهومی توسعه عملکرد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی (مطالعه بنیاد مستضعفان)، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۶(۱)، ۱-۲۱.
- طاهرنیا، کریم؛ مهدوی راد، حمید؛ شیرازیان، زهرا، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر جامعه‌پذیری سازمانی در اداره کل پست استان همدان، دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، ۱-۹.
- طیبی، محسن؛ خودنیا، فریدون؛ شریفی پور، ابراهیم، (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر جذب، نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی کارکنان متخصص و دانش‌محور و کارکنان ماشین‌محور، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، ۱-۱۷.
- غفوری، پریا و فیاضی، مرجان و یزدانی، حمید رضا و سید نقوی، میرعلی، (۱۴۰۱)، طراحی مدل معماری جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس تعریف معماری در کارت امتیازی منابع انسانی: یک مطالعه فراترکیب، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۰(۳)، ۱-۲۵.
- کاظمی، محمد تقی، (۱۳۹۶)، بررسی نقش واحد مدیریت منابع انسانی در جامعه‌پذیری سازمانی کارکنان، سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، تهران، ۱-۱۲.

- کرامتی تولایی، سعید؛ دعایی، حبیب الله؛ کاظمی، ابوالفضل، (۱۴۰۲)، ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی کشور)، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، ۱۸(۶۹)، ۱-۲۷.
- گل محمدی، تینا؛ کوشکی جهرمی، علیرضا، (۱۳۹۹)، الگوی یکپارچه سازی سیستم های مدیریت منابع انسانی و تاکتیک های جامعه پذیری کارکنان تازه وارد و تاثیر آن بر عملکرد، فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۱(۶۲)، ۱-۲۶.
- عسکری، احمد، (۱۳۹۸)، مدل ظرفیت جذب در سازمان های دانش بنیان دفاعی با رویکرد آینده پژوهی، فصلنامه آینده پژوهی دفاعی، ۴(۱۳)، ۱-۲۶.
- میررضاپور، سارا، (۱۳۹۷)، راهکار های جذب استعداد های منابع انسانی در سازمان ها، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، ۱-۱۰.
- هادیان، زینت؛ تقوایی یزدی، مریم؛ خطیر پاشا، کیومرث، (۱۴۰۰)، کاربست دانش آینده پژوهی برای توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استان مازندران، فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور، ۱۲، ۱-۱۲.
- Akter, S. (2020). Women Employment Opportunity on SMEs Sector: Bangladesh Perspective. *International Journal of Management and Accounting*, 105–118.
- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519–1535.
- Ahmed, S., Haque, R., Senathirajah, A. R. bin S., Chowdhury, B., & Khalil, M. I. (2022). Examining the Mediation Effect of Organisational Response Towards Covid-19 on Employee Satisfaction in SMEs, *International Journal of Operations and Quantitative Management*. (28)(2), 461-485
- Andalib, T., Darun, M., Azizan, N., & Nazneen, D. (2021). Leveraging Employees' well-being and Organization Behavioral attributes within its HRM practices: Asia versus Europe. <https://ypsa.org/ypsa/wp-content/uploads/2021/12/Leveraging-Employees-well-being-and.pdf>
- Andersen, S. C., & Moynihan, D. P. (2018). How Do Socially Distinctive Newcomers Fare? Evidence from a Field Experiment. *Public Administration Review*, 78 (6), 874-882.
- Batistic, S. (2018). Looking beyond - socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. *Human Resource Management Review*. 28. 220-233.
- Buisson, M. L., Gastaldi, L., Geffroy, B., Loncent, R., & Krohmer, C. (2021). Innovative SMEs in search of ambidexterity: a challenge for HRM! *Employee Relations*, 43(2), 479–495.
- Duygulu, A & Cemaloğlu, N. (2024). The Impact of Organizational Power Distance on Organizational Socialization: The Mediating Role of Ethical Leadership. 5. 130-149.
- Didion, E., Ambrosius, U., Perello-Marin, M. R., & Catala` Pe´rez, D. (2022). Virtual organizational socialization: A structured literature review and research agenda [Conference session]. *Proceedings of the 4th International Conference Business Meets Technology, Ansbach, Alemania*, 177–191.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; 20(7): 807 – 819.
- Dixit, R., & Sinha, V. (2021). Training as a Strategic HRM Tool to Foster Employee Development in SMEs. In *igi-global.com* (pp. 609–628).

- Duc, P. M. (2022). Employee Engagement in Finance - Banking Organizations in Vietnam: a Meta-Case Approach. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e0464.
- Habtammesh, G. (2019). Effect of Recruitment and Selection Practices on Organizational Performance in United Bank S.C. (Master's thesis) University School of Commerce Addis Ababa
- Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. K. M. A., & Rahman, M. (2023). Green human resource management practices and millennial employees' retention in small and medium enterprises: The moderating impact of creativity climate from a developing country perspective. *Business Strategy and Development*
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational socialization of newcomers: The role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87–106.
- Kleef, D. V., Steen, T., & Schott, C. (2019). Informal socialization in public organizations: Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary inspectors. *Public Administration*, 97 (1), 81-96
- Kumar, Alok, Competency-based Human Resource Management for the Indian Civil Service, (2014), Training Division Department of Personnel & Training Old JNU Campus New Delhi-001122 India
- Krishnan, S. (2017). Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises. *Human Resource Management Review*, 27. 431–441.
- Kerem, U., Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*; 235 (2016): 443 – 452.
- Khalil, M.I., Haque, R., Senathirajah, A. R. bin S., Chowdhury, B., & Ahmed, S., (2022). Modelling Factors Affecting SME Performance in Malaysia, *International Journal of Operations and Quantitative Management*, (28)(2), 506-524.
- Kitchot, S., Siengthai, S., & Sukhotu, V. (2021). The mediating effects of HRM practices on the relationship between SCM and SMEs firm performance in Thailand. *Supply Chain Management*, 26(1), 87–101.
- Kitchot, S., Siengthai, S., & Sukhotu, V. (2021). The mediating effects of HRM practices on the relationship between SCM and SMEs firm performance in Thailand. *Supply Chain Management*, 26(1), 87–101.
- L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2020). Enabling the HR function of industrial SMEs through the strategic alignment of e-HRM: a configurational analysis. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*
- Lee, A & Jacobs, R. (2023). Relationships among supervisors' socialization behaviors, newcomers' socialization outcomes, organizational commitment, and work outcomes. *European Journal of Training and Development*. 10.1108/EJTD-02-2023-0025.
- Wirba, V.A. (2017). The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon, *American Journal of Business, Economics and Management*; 5(1): 1-12.
- Ulvenblad, P., & Barth, H. (2021). Liability of smallness in SMEs – Using co-creation as a method for the 'fuzzy front end' of HRM practices in the forest industry. *Scandinavian Journal of Management*, 37(3).