



## **Futures Research Designing Possible Scenarios in the Attracting and Socializing Human Resources of the Ministry of Health and Treatment in Iraq**

**Ahmed Habib Hussein Al-Dulaimi<sup>1</sup>, Seyed Rasool Aghadavood (Corresponding author)<sup>2\*</sup>, Saadoun Hamoudjtheer<sup>3</sup>, Mehdi Mohammad khani<sup>4</sup>**

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.

3- 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](mailto:rasool_ghadavood@yahoo.com)**

### **Abstract**

Considering that the subject of the futures research was the design of possible scenarios in the attraction and socializing of human resources of the Ministry of Health and Treatment in Iraq, in this research, by reviewing various theoretical foundations, a suitable framework has been obtained for examining and studying the research problem. Then, qualitative data has been used to develop and localize the indicators of the conceptual model of the research, and finally, the conceptual model has been tested quantitatively using the deductive approach that is necessary and essential in creating research hypotheses. The statistical population in this study in the qualitative part includes professors who are experts in the field of human resource recruitment and socialization (professors, experienced managers) in the model design part with the scenario writing method and the Delphi method who have sufficient knowledge and experience in the field of human resource recruitment and socialization and can provide the researcher with accurate recognition and analysis of the set of factors and components of human resource recruitment and socialization and their functions. The number of experts included 12 people and the statistical sample continued until the research reached theoretical saturation. In the quantitative part of this study, considering the thematic nature of the research model and the professors' opinions, the statistical population is all experts and managers of the Ministry of Health of Iraq. The statistical sample invited to the interview was selected based on criteria such as professional background and appropriate specialization. The questionnaire consisted of two separate parts. In the first part, the demographic characteristics questionnaire of the statistical sample of the research was evaluated. In the qualitative part, in order to design the content model of each interview, including 6 questions, was written and after initial coding, the initial concepts were extracted. s, All hypotheses were tested at the  $p \leq 0.5$  level. The findings show that the A statistic is greater than 1.96 in all cases. Therefore, all hypotheses of the present study have been confirmed.

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

### **Citation:**

Hussein Al-Dulaimi, A. H. , Aghadavood, S. R., Hamoudjtheer, S. & Mohammad khani, M. (2025). Futures Research Designing Possible Scenarios in the Attracting and Socializing Human Resources of the Ministry of Health and Treatment in Iraq. *Journal of Intelligent Marketing Management*, 6(1), 314-363.



## آینده پژوهی طراحی سناریوهای ممکن در جذب و جامعه پذیری منابع انسانی وزارتخانه بهداشت و درمان کشور عراق

احمد حبیب حسین الدلیمی<sup>۱</sup>، سید رسول آقاداوود (نویسنده مسئول)<sup>۲\*</sup>، سعدون حمود جتیر<sup>۳</sup>، مهدی محمدخانی<sup>۴</sup>

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\_ghadavood@yahoo.com

### چکیده

با توجه به اینکه موضوع پژوهش آینده پژوهی طراحی سناریوهای ممکن در جذب و جامعه پذیری منابع انسانی وزارتخانه بهداشت و درمان کشور عراق بود، در این تحقیق با مرور مبانی نظری متعدد چارچوب مناسبی برای بررسی و مطالعه مساله تحقیق به دست آمده است. سپس از داده‌های کیفی به منظور توسعه و بومی‌سازی شاخص‌های مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است و نهایتاً مدل مفهومی به طور کمی با استفاده از رویکرد قیاسی که در ایجاد فرضیات تحقیق لازم و ضروری است، مورد آزمون قرار گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق در بخش کیفی شامل اساتید صاحب نظر در حوزه جذب و جامعه پذیری منابع انسانی (استادان، مدیران با تجربه) در بخش طراحی مدل با روش سناریونویسی و روش دلفی که دانش و تجربه کافی در زمینه جذب و جامعه پذیری منابع انسانی را داشته باشند و بتوانند شناخت و تحلیل‌های درستی از مجموعه عوامل و مولفه‌های جذب و جامعه پذیری منابع انسانی و کارکرد آن‌ها به پژوهشگر ارائه نمایند هستند و تعداد تشکیل دهنده افراد خبره شامل ۱۲ نفر و نمونه آماری تا زمانی که پژوهش به اشباع نظری برسد ادامه داشت. در بخش کمی جامعه آماری این تحقیق، با توجه به ماهیت موضوعی مدل تحقیق و نظر اساتید، کلیه کارشناسان و مدیران وزارتخانه بهداشت کشور عراق می‌باشند. نمونه آماری دعوت شده به مصاحبه بر اساس معیارهایی مانند سابقه حرفه‌ای و تخصص متناسب گزینش و نظرخواهی شدند پرسشنامه شامل دو بخش مجزا بود. در بخش اول پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است. در بخش کیفی به منظور طراحی مدل محتوی هر مصاحبه شامل ۶ سوال، نوشته شده و بعد از کدگذاری اولیه، مفاهیم اولیه استخراج شدند. بیشتر از ۱/۹۶ است. لذا تمامی فرضیات پژوهش حاضر تأیید شده اند.

**کلیدواژه‌ها:** آینده پژوهی، جامعه پذیری، نوآوری سازمان، وزارتخانه بهداشت

### استناد:

حسین الدلیمی، احمد حبیب و آقاداوود، سید رسول و حمود جتیر، سعدون و محمدخانی، مهدی. (۱۴۰۴). آینده پژوهی طراحی سناریوهای ممکن در جذب و جامعه پذیری منابع انسانی وزارتخانه بهداشت و درمان کشور عراق. مدیریت بازاریابی هوشمند، ۶(۱)، ۳۶۳-۳۱۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۶

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۱

https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125656565047

نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند، ۱۴۰۴، دوره ۶، شماره ۱، پیاپی ۲۷

ناشر: نشریه مدیریت بازاریابی هوشمند

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده‌گان



## مقدمه

موفقیت یا شکست سازمان، ارتباط مستقیمی با چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی آن دارد. اغلب در رابطه با برگزاری آزمونهای ورودی و فرآیند جذب کارکنان، دادهها و اطلاعات فراوانی در سازمانها وجود دارد که بدون استفاده قرار میگیرند. در دنیای امروز سازمانها با تلاش فراوان به دنبال رقابت هستند و بخش مهمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن میشود. زیرا نیروی انسانی سازمان عامل اصلی ماندن در صحنه رقابت میباشد. سازمانها با اتکا به منابع انسانی باعث بهبود هر چه بهتر فعالیتهای خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. یکی از کارکردهای عمومی سازمانها، اجتماعی کردن افراد است. هر کس در بدو ورود به سازمان، دچار نگرانی و گاه اضطراب و تنش میشود و اضطراب و تنش بیش از حد موجب لطمه زدن به کار و فعالیت و رفتار فرد و در نتیجه کاهش اثربخشی و کارایی سازمان میشود. از این رو لازماست او را به سرعت جامعه پذیر کرد. سازمانها از طریق ساختاردهی منظم رفتار کارکنان، باعث انطباق و سازگاری عقاید و ارزشهای فردی با عقاید و ارزشهای سازمانی میشوند لذا در پژوهش حاضر جذب و جامعه پذیری محور اصلی می باشد. در این فصل ضمن پرداختن به بیان مساله، ضرورت پژوهش، اهداف و سؤالات در انتها تعاریف متغیرها ذکر شده است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

جامعه پذیری کارکنان فرآیندی است که افراد تازه وارد و بیگانه بر اثر آن به فردی خودی و عضوی موثر برای سازمان تبدیل می شوند. در واقع فرآیند جامعه پذیری به عنوان ابزاری است که از طریق آن سازمان می کوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاکم بر سازمان وفق دهد یا از طریق آن اعضاء جدید، ارزشها، هنجارها، خط مشی ها و رویه های سازمانی را بشناسند؛ این فرآیند با انتخاب کارکنان شروع میشود (رحمان و اودین، ۲۰۲۲). این مفهوم فرآیندی است که با توجه به قابلیت های آن نیروی انسانی تمام عناصر اجتماعی- فرهنگی محیط سازمان خود را فرا میگیرد و درونی میسازد که خود را با محیط اجتماعی که باید در آن زیست کند، تطبیق دهد تا تنشهای ناشی از تفاوت بین انتظارات کارکنان و واقعیت های شغلی و هزینه های مربوط به جذب استخدام و خسارت های مالی را کاهش دهد (ژانگ و ادگار، ۲۰۲۱).

جامعه پذیری سازمانی یکی از فرایندهایی است که از طریق آن اطلاعات ضروری به کارکنان تعلیم داده میشود تا انتقال موفقیت آمیزی به سازمان جدید برای تبدیل شدن به یک عضو هماهنگ شده داشته باشند. کارکنان دانش، مهارتها و رفتارهای ضروری برای انطباق با شغل نقش یا فرهنگ جدید حاکم در محل اشتغال جدید را از طریق فرایند جامعه پذیری سازمانی خواهند آموخت (آنولبلاد و برث، ۲۰۲۱). جامعه پذیری از یک سو فرایند یادگیری است که از طریق آن افراد ارزشها، هنجارها، شبکه های غیر رسمی و مهارت های مورد نیاز سازمانی را می آموزند و از سوی دیگر فرایند مدیریتی است که از طریق آن سازمان کارکنان را ملزم به اطاعت و پیروی از ارزشها قوانین و رفتارهای مورد انتظار میکند. جامعه پذیری سازمانی به محتوایی اشاره دارد که از طریق آن فرد با نقش خاص خود در

<sup>1</sup> Rahaman & Uddin

<sup>2</sup> Zhang & Edgar

<sup>3</sup> Ulvenblad & Barth

سازمان، سازگار می شود (کیکچات و همکاران، ۲۰۲۱). توجه ناکافی به پدیده جامعه پذیری سازمانی و توسعه آن می تواند منتج به ترک سازمان شود و در نهایت باعث اختلال کارها و از دست رفتن بهره وری میشود. همچنین این مسئله باعث ایجاد هزینه برای سازمان ها در جذب انتخاب و آموزش کارکنان خواهد بود. جدای از تلاش برای تحمیل نشدن هزینه های مالی سازمانها نیازمند کارکنان تازه نفسی هستند که بتوانند فرایند جامعه پذیری را بهبود دهند زیرا فشار کاری هر قدر بیشتر شود میتواند به کاهش وفاداری سازمانی منتج گردد، از این رو است که جامعه پذیری سازمانی میتواند ضمن کاهش خروجیهای سازمان از نظر منابع انسانی یک مزیت رقابتی برای سازمان به شمار آید و باعث بهبود عملکرد خصوصاً در زمینه های خدماتی و بازار محور شود (پائول و همکاران، ۲۰۱۸).

از طرفی دیگر سازمانها هنگامی میتوانند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسند که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد. نیروی انسانی یکی از ورودی های سیستم سازمانی می باشد. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته تری پرورش داده و از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق تر و نسبت به رقبایش پیش تر است. یکی از دلایلی که باعث موفقیت سازمان های بزرگ می شود این است که در همان ابتدای ورود کارکنان را با ارزش های کاری، اخلاق کاری و نگرش های سازمان آشنا می سازد. فرهنگ سازمانی، باید ها و نبایدهای سازمان را به کارکنان آموزش داده و فرایند جامعه پذیری را برای آنان انجام می دهد (گل محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). موفقیت و بقای پایدار در تجارت چالش برانگیز زندگی مدرن به توانایی کارکنان در انجام وظایف محول شده بستگی دارد. بنابراین، جذب نیروی کاری و استخدام بهترین کارکنان با شغل مناسب با پست های هدف ممکن است نقش مهمی در سازمان ها داشته باشد (اسکندری و همکاران، ۲۰۲۳). حفظ و نگهداری هدفمند کارکنان یک تلاش مقرون به صرفه است که به بهره وری سازمانی منجر می شود (قمری و همکاران، ۲۰۱۸).

وزارتخانه بهداشت کشور عراق معمولاً مشکل زیادی در استخدام و نگهداری کارکنان خود دارند. افزایش رقابت جهانی و تمایل نیروی کاری و مهاجرت کارمندان ماهر به این معناست که سازمانها نمیتوانند یک نظام انتخاب ضعیف برای کارمندان داشته باشند، زیرا یک سازمان موفق باید افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و افراد را مناسب اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. به عبارت دیگر، تعیین عوامل انتخاب، باید با در نظر گرفتن جهت راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد. از معضلاتی که باعث شده است تا این پژوهش به رشته تحریر در آورده شود را می توان مشکلات سیستم منابع انسانی وزارتخانه بهداشت کشور عراق در سال های اخیر برشمرد که این مشکلات شامل نامناسب بودن میزان بهره وری کارکنان دولت به دلیل تورم نیروی انسانی غیرمتخصص در اغلب واحدهای سازمان بدون تناسب با ساختار سازمانی (به ویژه استخدامهای قراردادی). نامناسب بودن روشها، جهتگیری و ضوابط گزینشی؛ نامناسب بودن ترکیب نیروی انسانی از جهت تخصص و مهارت متناظر با نیازهای دولت؛ می باشد لذا جهت کاهش معضلات جاری و بهبود سیستم جذب منابع انسانی و به دنبال آن جامعه پذیری منابع انسانی این پژوهش به دنبال آینده پژوهی طراحی سناریوهای ممکن در جذب و جامعه پذیری منابع انسانی وزارتخانه بهداشت و درمان کشور عراق است. و سؤال اصلی مطرح شده در این پژوهش عبارت است از اینکه الگوی جذب و جامعه پذیری منابع انسانی وزارتخانه بهداشت کشور عراق با رویکرد سناریونویسی چگونه است؟

<sup>1</sup> Kitchot et al.

<sup>2</sup> Paul et al.

### مبانی نظری جذب منابع انسانی

جذب و تأمین، شامل اقدامات و فعالیتهای انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی و جذب افرادی در سازمان میشود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشند. به طور خاص، چنین فعالیتهایی باید جمعی از نامزدهای مطلوب را ایجاد کرده؛ علاقه آنها و جاذبه به سازمان را به عنوان یک کارفرما بالا ببرد و احتمال اینکه آنها یک پیشنهاد کاری را بپذیرند را افزایش دهد. جذب و تأمین نیروی انسانی، فرایند یافتن و درگیر شدن افراد در سازمان مورد نظر است. انتخاب که بخشی از روند جذب و تأمین نیروی انسانی در رابطه با تصمیمگیری در مورد متقاضیان و داوطلبانی است که باید در شغل مورد نظر منصوب شوند. این فرایند دارای مرحله است: تعریف نیاز، برنامه ریزی استخدام، جذب متقاضیان و انتخاب متقاضیان (هابتامنش، ۲۰۱۹).



شکل ۱: فرایند جذب نیروی انسانی دایبوس و راسول<sup>۲</sup>

### استراتژی های جذب نیروی انسانی

سازمان ها بسته به تقاضای نیروی کار و وضعیت بازار کار، استراتژیهای جذب متفاوتی اتخاذ میکنند. نتایج نشان میدهد در حالی که استراتژی های منفعلانه سنتی برای جذب نیرو در پستهای سطح پایین و آسان مناسب است، رویکردهای مدرن و فعال مانند منابع فعال، حفظ کاندیداها، کمیته های استعدادیابی و کارآزمودگی نامزدها برای تأمین نیازهای پیچیده تر و مشاغل تخصصی تر مورد نیاز است. رویکردهای استراتژیک متفاوت در جذب، در وهله اول از درک رهبری و سازمان حاصل می شود. دو سناریوی متفاوت در این خصوص وجود دارد (ترست، ۲۰۱۹):

#### - سناریوی منفعلانه، متمرکز بر پستهای خالی

اساساً این سناریو رویکرد گسترده ای را توصیف می کند که در کتابهای کلاسیک مدیریت منابع انسانی تحت عنوان سنتی "استخدام" توضیح داده شده است. نقطه شروع تلاش، یک فضای باز (پست خالی) است که باید پر شود. الزامات در یک آگهی شغلی تعریف و در رسانه ها منتشر می شود. سپس منتظر اتفاقات آینده و مراجعه داوطلبان هستند تا مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند.

<sup>1</sup> Habtamnesh

<sup>2</sup> Dubois & Rothwell

<sup>3</sup> Trost

به محض تکمیل موفقیت آمیز فرایند، این روند تکمیل می شود و در عین حال از کاندیداهای نامناسب خداحافظی می‌کند. این رویکرد جای خالی محور است زیرا تمام فعالیت ها معطوف به پستهای خالی است. جای خالی شروع این روند را آغاز کرده و مسئله را نمایان می کند و اگر جای خالی پر شود، مشکل حل می شود (آکتر، ۲۰۲۰).

### - سناریوی فعالانه، کاندید ۱ محور

در این سناریو مفهوم استخدام یا جذب استعداد مبتنی بر درک این امر است که باید بطور مستقیم و فعالانه به نامزدهای بالقوه نزدیک شد. این فرض بر این اساس بیان شده که نامزدهای مطلوب اغلب جویندگان کار منفعلی هستند و در حال حاضر شاغل اند، اما ممکن است برای پذیرش پست جدید آمادگی داشته باشند (احمد و همکاران، ۲۰۲۲).

### شاخص های جذب منابع انسانی

معیارها و سنجه هایی هستند که برای سنجش میزان موفقیت فرایند استخدام در سازمان استفاده می شوند. اگر از این معیارها به درستی استفاده شود سازمان می تواند فرایند جذب نیرو را بهینه سازی و به مرور زمان، بهترین و با مهارت ترین افراد را استخدام کند. شاخص ها داده هایی به سازمان می دهند که می شود در همه بخش ها استفاده کرد. فرایند کار مدرن هر روز بیشتر به سمت داده محوری می رود و این یعنی شرکت هایی که شاخص استخدام را شناسد و از آنها استفاده نکند، در این مسیر عقب خواهند ماند (روی و پیچو جیوس، ۲۰۲۱).

مدیران سازمان ها می دانند که به منظور اجرای راهبردی سازمان، داشتن تیم قوی و کارآمد لازم است. شرکت ها و سازمان های مشهور جهان از اهمیت نیروی انسانی متخصص و حفظ آنها آگاه هستند و بر این موضوع تاکید فراوان دارند. از موضوعات مهم در بحث استانداردسازی بررسی دقیق وضعیت منابع انسانی با استفاده از شاخص های معقول و مناسب است (دکسیت و سینها، ۲۰۲۱).

### مبانی نظری جامعه پذیری منابع انسانی

جامعه پذیری فرایندی است که در برگیرنده سازمان و مستخدم با پیامدهای دو سویه مورد قبول دو طرف است به این ترتیب فعالیتهایی که هر یک از طرفین برای کامل شدن جامعه پذیری سازمانی در پیش میگیرند به طور دو جانبه در هم تنیده هستند. وقتی افراد وارد یک سازمان می شوند، تصورات خود را ارزیابی مجدد نموده و درصدد یافتن اطلاعاتی برای کاهش سردرگمی و اضطراب و کمرنگ نمودن این احساسات منفی بر می آیند (سیلوا و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین جامعه پذیری سازمانی جا افتادن تازه واردها در سازمان را تسهیل می نماید، زیرا کارکنان تازه وارد عمدتاً اطلاعات کمی دارند و فرایند جامعه پذیری به آنها کمک می کند تا حالت ها و رفتارهای تازه واردها شکل گیرد و این شکل گیری در راستای مسیری مطلوب قرار گیرد. نکته مهم و برجسته این است که جامعه پذیری سازمانی تضمین می نماید که ارزشها و قاعده های سازمانی به طور پیوسته و بدون گسستگی منتقل می شوند. جامعه پذیری سازمانی با محتوا و

<sup>1</sup> Akter

<sup>2</sup> Ahmed et al.

<sup>3</sup> Roy & Psychogios

<sup>4</sup> Dixit & Sinha

<sup>5</sup> Silva et al.

فرآیند که به وسیله آن یک فرد خود را با نقشی خاص در یک سازمان وفق میدهد رابطه دارد. این مفهوم به فهم مراحل کمک میکند که به واسطه آن یک تازه وارد آن مراحل را می گذراند تا خود را با شغلها و نقشهای سازمانی جدید وفق میدهد و به عنوان یک عضو در سازمان شرکت کند ابعاد محتوای جامعه پذیری اهداف و ارزش سازمانی، تاریخ، مهارت عملکرد، زبان سیاست و مردم ارتباط مستقیم با جذب موفق کارکنان در سازمان را نشان داده اند (طهماسبی و همکاران، ۲۰۱۶).

---

<sup>1</sup> Tahmasbi et al.

### جدول ۱: خلاصه پیشینه پژوهش

پژوهشگر و سال	موضوع	نتایج (خلاصه)
کرامتی و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی	شناسایی مقوله‌های زیربنایی توسعه منابع انسانی و اعتبارسنجی مدل با استفاده از تحلیل کیفی (Maxqda) و کمی (SMART PLS) ابعاد اصلی جذب شامل شرایط علی، مداخله گر، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها می‌باشد.
جمشیدنژاد و همکاران (۱۴۰۱)	مراحل و معیارهای جذب و استخدام منابع انسانی	گردآوری معیارها و مراحل پیشنهادی جذب و استخدام، و تدوین مدل پیشنهادی شامل ۱۴ مرحله با توضیحات جامع جهت اجرای فرایند جذب.
غفوری و همکاران (۱۴۰۱)	طراحی مدل معماری جامعه پذیری سازمانی بر اساس کارت امتیازی منابع انسانی	استخراج دو مفهوم اصلی شایستگی‌های عوامل جامعه‌پذیرکننده و تشریح مراحل جامعه‌پذیری (آماده‌سازی، استقبال، اطلاع‌رسانی، هدایت و ایجاد ارتباط بلندمدت)؛ توازن و پیوستگی مفاهیم بررسی شده است.
پوررمضان و سیدجوادین (۱۴۰۰)	چارچوب اخلاقی کارکردهای مدیریت منابع انسانی (الگوی ایرانی-اسلامی: جذب، به کارگیری، توسعه، نگهداشت)	تعیین شاخص‌های جذب (دانش، پشتیبانی، تعامل)، به کارگیری (پایبندی، انگیزه، هماهنگی)، توسعه (مهارت، برنامه‌ریزی، توانمندسازی) و نگهداشت (پشتیبانی مالی، عدالت، کاهش استرس) در قالب چارچوب اخلاقی ارائه شده است.
هادیان و همکاران (۱۴۰۰)	کاربست دانش آینده پژوهی برای توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استان مازندران	رتبه‌بندی شاخص‌های کلیدی (آینده‌نگری، تفکر سیستمی، خلاقیت، کارآمدی، مسئولیت‌پذیری، شایستگی حرفه‌ای و غیره)؛ تنها برخی ابعاد (مانند خودباوری، اصولگرایی، پرهیز از اسراف، مهارت) در وضعیت مطلوب قرار دارند.
گل محمدی و همکاران (۱۳۹۹)	الگوی یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و تاکتیک‌های جامعه‌پذیری کارکنان تازه وارد	آزمون فرضیات (با استفاده از همبستگی پیرسون و آنووا) نشان‌دهنده هم‌سویی بین سیستم‌های منابع انسانی و تاکتیک‌های جامعه‌پذیری و تأثیر مثبت آن بر عملکرد پرسنل است.
عسکری (۱۳۹۸)	مدل ظرفیت جذب در سازمان‌های دانش بنیان دفاعی با رویکرد آینده پژوهی	مدل پیشنهادی مورد تایید قرار گرفته؛ متغیرهای محیطی و سازمانی (مانند یکپارچگی، تحول، بیکربندی) بیشترین تأثیر را داشته و برخی روابط (مانند جذب بر عملکرد) از نظر آماری معنادار نبوده‌اند.

<p>میرزاپور (۱۳۹۷)</p>	<p>راهکارهای جذب استعداد های منابع انسانی در سازمان ها</p>	<p>بررسی سازوکارهای جذب استعداد در شهرداری ها و تأکید بر نیاز به سرمایه انسانی شایسته، دانش محور و مستعد جهت تحقق اهداف نهایی سازمان.</p>
<p>کاظمی (۱۳۹۶)</p>	<p>بررسی نقش واحد مدیریت منابع انسانی در جامعه پذیری سازمانی کارکنان</p>	<p>تحلیل فرآیند جامعه پذیری شامل روش ها، محتوا و تاکتیک های مرتبط با نقش مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد در پذیرش کارکنان جدید؛ تعیین مسئولیت های کلیدی در این فرایند.</p>
<p>طاهرنیا و همکاران (۱۳۹۶)</p>	<p>بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر جامعه پذیری سازمانی در اداره کل پست استان همدان</p>	<p>تأثیر مثبت ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی (آموزش، پاداش های مالی و غیرمالی، کنترل و ارزیابی، نوآوری فنی) بر ارتقای سطح جامعه پذیری سازمانی در میان کارکنان مشهود شده است.</p>
<p>اکبری (۱۳۹۵)</p>	<p>بررسی مقایسه ای الگوی جذب کارکنان با هدف تدوین روش اجرایی جذب و تأمین منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی آجا</p>	<p>ضرورت ایجاد سیستم جذب رقابتی و موثر؛ مدل پیشنهادی جهت استقرار نظام کارا در جذب نیروی انسانی ارائه شده و بهبود فرآیند شناسایی و جذب بهترین ها را مد نظر دارد.</p>
<p>طیبه و همکاران (۱۳۹۵)</p>	<p>عوامل مؤثر بر جذب، نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی کارکنان متخصص و دانش محور</p>	<p>شناسایی عوامل کلیدی تأثیرگذار بر جذب، نگهداشت و ترک شغل در سازمان های مختلف و ارائه مدل های پیشنهادی مبتنی بر مصاحبه ها و مطالعات کتابخانه ای.</p>
<p>اسکندری و همکاران (۲۰۲۳)</p>	<p>ارائه مدل جذب و استخدام نیروی انسانی شایستگی محور در سازمان تامین اجتماعی</p>	<p>بر اساس معادلات ساختاری و شاخص های تناسب اندام، مدل جذب و استخدام متناسب با ظرفیت های سازمان تامین اجتماعی ارائه شده و کارکنان به عنوان منابع کلیدی جذب می شوند.</p>
<p>اویادیران و همکاران (۲۰۲۳)</p>	<p>اثربخشی فرآیند استخدام و انتخاب بر عملکرد سازمان ها</p>	<p>استفاده از چارچوب نظری مبتنی بر منبع (RBT)؛ نتایج نشان می دهد که فرآیند استخدام و گزینش تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارد.</p>
<p>گوترمن (۲۰۲۳)</p>	<p>مدیریت منابع انسانی: تغییر از رویکرد سنتی به برنامه ریزی استراتژیک</p>	<p>تاکید بر این نکته که مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از برنامه ریزی استراتژیک و فعالیتی فعال در جذب و نگهداری استعدادهای مناسب باید به کار گرفته شود.</p>
<p>فرناندو و همکاران (۲۰۲۰)</p>	<p>عوامل مؤثر بر انتخاب مدیریت منابع انسانی به عنوان حوزه تخصصی</p>	<p>ارائه چارچوب مفهومی برای شناسایی عوامل شخصی، تحصیلی و اجتماعی مؤثر در انتخاب حوزه تخصصی مدیریت منابع انسانی؛ چارچوب می تواند در سایر کشورها برای اهداف دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد.</p>

فاطمی و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل موثر بر فرآیند اجتماعی شدن حرفه پرستاری	تعیین ۴ عامل اصلی (یادگیری، تعامل، تکامل، سازگاری) به عنوان تعیین کننده فرآیند اجتماعی شدن حرفه پرستاری و بررسی پیامدهای ناشی از تأثیر عوامل فردی، سازمانی و موقعیتی.
باتیستیک (۲۰۱۸)	نقش سیستم های منابع انسانی در تاکتیک های اجتماعی شدن	ایجاد پل ارتباطی بین تاکتیک های اجتماعی شدن و سیستم های منابع انسانی؛ ارائه بینش های نظری و عملی جدید برای محققان و متخصصان حوزه منابع انسانی.
قمری و همکاران (۲۰۱۸)	بهره وری سازمانی با حفظ استعداد های منابع انسانی (مطالعه ای در شرکت ملی گاز ایران)	شناسایی ۹ مؤلفه کلیدی در حفظ استعدادها از جمله پرداخت مبتنی بر عملکرد، تامین نیازهای خودشکوفایی، سیستم پاداش مبتنی بر شایستگی، مسیر شغلی و امنیت؛ مدل ارائه شده توسط مدیران و کارشناسان شرکت ملی گاز تأیید گردید.
راتکوویک و همکاران (۲۰۱۴۹)	تأثیر جامعه پذیری سازمانی بر سازگاری اجتماعی کارکنان	تأثیر مثبت جامعه پذیری بر هم افزایی عملیاتی و بهبود عملکرد کسب و کار؛ نقش مهارت های اجتماعی به عنوان سرمایه انسانی نامشهود در ایجاد سازگاری اجتماعی کارکنان برجسته شده است.

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق شیوه طراحی ابزارهای مناسب جمع آوری داده به گونه ای است که نظریه و فرضیه به طور مفید و مناسب مورد آزمون و تحلیل قرار گیرد. در واقع این نظریه و مبانی نظری است که انتخاب روش شناسی تحقیق را تحت تاثیر قرار می دهد. در حوزه علوم رفتاری کاربرد دو پارادایم یاد شده منجر به دو دسته از روش های تحقیق شده است: الف) روش کمی که در آن ها از داده های کمی استفاده می شود. ب) روش کیفی که در آن ها داده های کیفی به کار می رود. این دو دسته از روش ها مکمل یکدیگر بوده و برای شناخت پدیده ها می تواند توأماً مورد استفاده قرار گیرد (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۵). روش تحقیق حاضر ترکیبی است که در آن از روش های کمی و کیفی به صورت توأماً استفاده شده است. در این تحقیق با مرور مبانی نظری متعدد چارچوب مناسبی برای بررسی و مطالعه مساله تحقیق به دست آمده است. سپس از داده های کیفی به منظور توسعه و بومی سازی شاخص های مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است و نهایتاً مدل مفهومی به طور کمی با استفاده از رویکرد قیاسی که در ایجاد فرضیات تحقیق لازم و ضروری است، مورد آزمون قرار گرفته است. مزیت تحقیق کمی این است که محققان به نمونه بیشتری برای نشان دادن اثرات آماری و تعمیم نتایج به کل جامعه دسترسی دارند.

### روش کیفی تحقیق:

تحقیق حاضر از جنبه هدف کیفی تحلیلی و اکتشافی است و روش تحلیل آن، رویکرد سناریونویسی و داده بنیاد است.

### روش کمی تحقیق:

در این بخش از تحقیق با استفاده از روش کمی برای آزمون مدل مفهومی اقدام خواهد شد. در این مرحله به مطالعه و بررسی اعتبار و نیکویی برازش مدل مفهومی پرداخته شده و فرصت برای شناسایی و کشف روابط بیشتر ایجاد شده و می‌تواند بالقوه مقیاس و گستره مطالعه را افزایش دهد و مبنایی برای تحقیقات آینده باشد.

بصورت کلی این پژوهش از نظر روش انجام آن از نوع تحقیقات آمیخته (کیفی - کمی) می‌باشد و از نظر هدف نیز از نوع تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی و از نظر زمانی نیز مقطعی می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل دو مرحله کیفی و کمی خواهد بود.

**مرحله کیفی:** جامعه آماری در این تحقیق در بخش کیفی شامل اساتید صاحب نظر در حوزه جذب و جامعه پذیری منابع انسانی (استادان، مدیران با تجربه) در بخش طراحی مدل با روش سناریونویسی و روش دلفی که دانش و تجربه کافی در زمینه جذب و جامعه پذیری منابع انسانی را داشته باشند و بتوانند شناخت و تحلیل‌های درستی از مجموعه عوامل و مولفه‌های جذب و جامعه پذیری منابع انسانی و کارکرد آن‌ها به پژوهشگر ارائه نمایند هستند و تعداد تشکیل دهنده افراد خبره و نمونه آماری تا زمانی که پژوهش به اشباع نظری برسد ادامه خواهد داشت. نمونه آماری دعوت شده به مصاحبه بر اساس معیارهایی مانند سابقه حرفه‌ای و تخصص متناسب گزینش و نظرخواهی شدند. جدول ۱-۳ اطلاعات توصیفی مربوط به این افراد را نشان می‌دهد. نمونه آماری نیز به صورت نظری، هدفمند و در دسترس تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. در این پژوهش از استادان (۶ نفر)، مدیران با تجربه (۶ نفر)، و در مجموع از ۱۲ نفر نظرخواهی شد.

**مرحله کمی:** جامعه آماری این تحقیق، با توجه به ماهیت موضوعی مدل تحقیق و نظر اساتید، کلیه کارشناسان و مدیران وزارتخانه بهداشت کشور عراق می‌باشند. 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.

### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

#### تجزیه و تحلیل بخش کیفی پژوهش:

#### الف) روش گراندد تئوری

#### مرحله اول: تعیین موضوع (واژه شناسی) در گراندد تئوری

اولین گام در نظریه داده بنیاد تعیین «موضوع» مورد تحقیق است. برای وصول به این هدف، مطالعات زمینه‌ای وسیعی انجام میشود و با خبرگان که از تجربه و تخصص لازم در مباحث مدیریتی برخوردار بودند مذاکرات مفصلی صورت میگیرد.

#### مرحله دوم: جمع آوری داده‌ها در گراندد تئوری

در اغلب تحقیقات، قبل از جمع آوری داده‌ها، متغیرها، روابط و حتی نتایج، تعریف شده و طرح تحقیقی متضمن مقصود است. در حالی که در نظریه داده بنیاد، نمونه برداری با فرایند حس عام و با داده‌هایی که تامین کننده اطلاعات اولیه هستند آغاز می‌شود که از آن می‌توان به عنوان نمونه برداری تئوریک (جهت دار) نام برد. در نظریه داده بنیاد، تحقیق با یک تئوری و سپس اثبات آن آغاز نمی‌شود، بلکه روند تحقیق، با یک حوزه مطالعاتی شروع گردیده و به تدریج موارد مرتبط پدیدار می‌گردد.

#### مرحله سوم: کدگذاری باز در گراندد تئوری

در این مرحله، مصاحبه‌های انجام گرفته یا محتوای شناسایی شده کدگذاری میشوند و هر جمله و مضمون معینداری به عنوان کد در نظر گرفته میشود. کدگذاری باز عبارت است از روند خرد کردن، مقایسه‌کردن، مفهوم پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها. روش کدگذاری باز، نه تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آن‌ها را نیز روشن می‌سازد. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفهوم‌ها شناسایی می‌شوند و سپس ویژگیها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف میشوند

### مرحله چهارم: کدگذاری محوری در گراند تئوری

در مرحله کدگذاری محوری مقولات استخراج شده در بخش کدگذاری باز به طریق علمی ذیل محورهای شرایط علی، پدیده محوری، زیرساخت، راهبرد و پیامدها قرار میگیرند و پیوند بین مقوله‌ها مشخص میشود. پدیدآورندگان این نظریه، نام این فرآیند مقایسه مستمر مفاهیم با یکدیگر را «روش مقایسه پایدار» یا «روش تطبیق مداوم» نامیده‌اند

### مرحله پنجم: کدگذاری انتخابی در گراند تئوری

در آخرین مرحله از کدگذاری، که به کدگذاری انتخابی معروف است، پژوهش‌گر با توجه به مراحل قبلی، به استحکام بیشتر مفاهیم و مولفه‌ها می‌پردازد. در این مرحله در یک دسته‌بندی کلی‌تر، داده‌های سازماندهی شده در قالب مولفه‌های گوناگون و در ابعاد محدودتری دسته‌بندی می‌شوند. فقط باید به خاطر داشت که نظریه یافته نمی‌شود، بلکه ساخته می‌شود. نظریه به هیچ وجه مثل پاسخ معادله‌های ریاضی نیست که کشف شود و همواره نیز یکسان باشد. نظریه جایی در انتظار کشف شدن نیست. بلکه هر نظریه براساس داده‌های گردآوری شده از بافت طبیعی پدیده مورد مطالعه و در فرایندی طولانی که شامل توصیف مقایسه، تحلیل و تفسیر است، به تدریج ساخته و پرداخته می‌شود.

### مرحله ششم: مدل‌سازی در گراند تئوری

در منابعی که به معرفی روش‌شناسی گراند تئوری پرداخته‌اند، این مرحله را دست آورد طبیعی مرحله کدگذاری انتخابی، دانسته‌اند و خوش‌بینانه اظهار داشته‌اند که تجزیه و تحلیل پایانی به منظور تکوین نظریه، در این مرحله، صورت می‌گیرد. با توجه به مولفه‌های پدیدار شده در دل داده‌ها، در مورد رخدادها و موفقیتها، تصویر غنیرتری از مفاهیم و مولفه‌ها، فراهم می‌گردد. در رمزگذاری گزینشی، به پالایش یافته‌های قبلی پرداخته میشود و با طی این فرآیند، در نهایت، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود.

### (ب) روش دلفی

یکی از روش‌های کسب دانش گروهی مورد استفاده، تکنیک دلفی است که فرآیندی است که دارای ساختار پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری در طی راندهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت، اجماع گروهی است. در حالی که اکثر پیمایش‌ها سعی در پاسخ به سؤال چه هست؟ دارند، دلفی به سؤال چه می‌تواند/ چه باید باشد؟ پاسخ می‌دهد (پاول، ۲۰۰۳). دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک در تحقیق برای استخراج نظرات از یک گروه متخصصان در مورد یک موضوع یا یک سؤال است (لانداتا، ۲۰۰۶) و با رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسش‌نامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخ‌دهندگان، و بازخورد نظرات به اعضای

<sup>1</sup>-Powell

<sup>2</sup>-Landata

پانل است و درخواست قضاوت‌های حرفه‌ای از متخصص همگن و مستقل در مورد یک موضوع ویژه در سطح بزرگ جغرافیایی با استفاده از پرسش‌نامه‌ها است که تا زمان دستیابی به اجماع نظرات مداوم تکرار می‌شود و روش مطالعه چند مرحله‌ای برای گردآوری نظرات در موارد ذهنی بودن موضوع و استفاده از پاسخ‌های نوشتاری به‌جای گرد هم آوردن یک گروه متخصص است، و هدف اجماع با امکان اظهار نظر آزادانه و تجدید نظر عقاید با تخمین‌های عددی به دست می‌آید (مک کنا، ۲۰۰۲).

### تجزیه و تحلیل بخش کمی پژوهش:

جهت تجزیه و تحلیل علی مدل ارائه شده از تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. سایر آزمون‌های آماری همون فراوانی به تناسب تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است. برای پردازش داده‌ها نیز از نرم افزار SPSS و SMART PLS استفاده شده است

### بخش کیفی پژوهش

سوال و مساله اصلی این تحقیق سوال زیر است. مدل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق کدام است؟ برای پاسخ به این سوال از نظریه داده بنیاد به عنوان روشی سیستماتیک برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل استقرایی جهت ساختن مدل تئوری کامل تری از داده‌های جمع‌آوری شده است. استفاده شد. بر این اساس مدل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی در قالب نظریه داده بنیاد ارایه میشود. مدل طراحی شده در این پژوهش، مدل زمینه‌ای میباشد که به بسترهای کلان و زیر ساخت‌ها جهت تبیین فرآیند مدل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی می‌پردازد. در موضوع مورد پژوهش مدل جذب و جامعه پذیری منابع انسانی با رویکرد سناریونویسی در وزارتخانه بهداشت کشور عراق، پژوهشگر با در نظر داشتن این مهم با استفاده از یافته‌های سوالات قبلی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان نسبت به طراحی مدل بهینه اقدام کرد که به تفصیل توضیح داده می‌شود.

### 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 مصاحبه شونده‌گان 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. ازین 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 بازخورد پس از ارزیابی عملکرد
تسهیل مسیر برای افراد تازه وارد و بیگانه	راه‌حل‌های 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 می‌دهد	شبکه سازی کارکنان
اعضاء جدید، ارزش‌ها، هنجارها، خط مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را بشناسند	مفهوم پردازی ذهنی	تصمیم‌گیری مشارکتی و کارگروهی
با انتخاب کارکنان شروع می‌شود	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 مرخصی‌ها، تأخیرها، غیبتها، استعلاجی‌ها
هر گونه اطلاع‌رسانی، آگهی و تماس با متقاضی	مدیریت بین‌وظیفه‌ای در سازمان	آشنایی با محل قرارگرفتن دفتر مدیر سازمان، معاونین، واحد اداری، مالی، واحد ایمنی و ...
استفاده از فضای مجازی بطور حرفه‌ای	مدیریت بین‌واحدی 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
مساعدهت 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 شکل‌گیری 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 نگرش‌ها	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 متعدد 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 قبلی 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	جامعه‌پذیری در خلاء اتفاق نمی‌افتد	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 برنامه‌ریزی 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	ریسک‌پذیری 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 منشور 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 براحتی 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 درگیر 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
	اعضاء وفادار به شرکت
وفاداری	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	مهارت غیرفنی
توفیق طلبی و اشتیاق به پیشرفت	
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	دانش فنی
تسلط و خبرگی در اعضا سازمان	
دارای توانمندی های فنی لازم و فراتر از آن	
لزوم برنامه ریزی دقیق در سازمان	
سازماندهی مشخص و اصولی	سازماندهی و برنامه ریزی
استفاده از پلن های آینده نگر در سازمان	
سازماندهی و برنامه ریزی منظم	
سطح ریسکی که سازمان برای دستیابی به اهدافش دارد	
تعادلی بین مزایای بالقوه نوآوری و تهدیدها	ریسک پذیری
ریسک پذیری در سازمان یک هنر است	
یادگیری مستمر در سازمان	
تمایل به یادگیری در سازمان	آموزش و یادگیری
آموزش و توسعه در سازمان	
شناخت دقیقی از نیازمندی های شغلی و مهارت های مورد نیاز جهت جذب در سازمان	
بررسی رزومه و انتخاب صحیح افراد	انتخاب و جذب
ارزیابی های عملکرد و تجربیات قبلی جهت جذب	

ایجاد و حفظ یک مبنا (منبع) قدرت	
جابه جایی های 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 و نوآورانه	تفکر خلاق
راه حل های نوآورانه و تازه تولید	
سازمان معمولاً به اصالت، آزمایش و تفکر خارج از چارچوب ارزش می دهد	
مفهوم پردازش ذهنی	تفکر تحلیلی
شناسایی و حل مساله در سازمان	
مدیریت فرابخشی در سازمان	
مدیریت بین وظیفه ای 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
شناس 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	
کارمندان جدید و مدیرانشان بر روی یکدیگر تاثیر متقابل	
ارتباطات شفاهی و کتبی متقابل	ارتباطات موثر
نفوذ تاثیر گذاری و برانگیختن دیگران	
ایجاد بستر جامعه‌پذیری همگانی و عمومی	
جامعه‌پذیری در خلاء اتفاق نمی‌افتد	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 هدف‌های سازمانی	
اهداف و استراتژی‌های 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	
طراحی کار و مدیریت آن	مدیریت پروژه ها
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 براحتی 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 قوانین
آشنایی با محل قرارگرفتن دفتر مدیر سازمان، معاونین، واحد اداری، مالی، واحد ایمنی و ...	
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	
قبل از ورود فرد به محل کار، جای فرد باید مشخص بوده	آشناسازی اولیه
از طرف دیارتیمان 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	مشتری گرایی
تعیین و تعریف نیازها و خواسته های ذینفعان	
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	ثبات سازمانی
بر عملکرد و ثبات سازمانی کارکنان اثر خواهد داشت	
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 استراتژی‌ها و تکنیک هایی که برای مقابله با استرس	

خلق تغییر، انطباق با تغییر و مدیریت تغییر	
انطباق پذیری	اثر مثبت بر تصمیم نهایی کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان
	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
شایستگی ها	خودآگاهی و خود توسعه ای کارکنان بیش فعال بودن جهت تامین اهداف سازمان تعهد فرد در تامین هدف های سازمان
تعهد	تعلق خاطر و پیوند عاطفی کارکنان با سازمان احساس مسئولیت کارکنان در قبال تحقق اهداف و چشم انداز سازمان کارکنان متعهد با سازمان خود و سازگار توسعه و مسیر پیشرفت شغلی
توسعه عملکرد	بهبود فرآیند کار اعضا سازمان بهبود بازدهی تولید اعضا
مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد جمعی مدیریت عملکرد سازمان 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
مدیریت زمان	فرآیند برنامه ریزی و تمرین کنترل آگهانه زمان جهت انجام فعالیت های سازمانی مجموعه ای از مهارت ها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان
کار محوری	به میزانی که افراد کار خود را به عنوان یک مولفه اصلی قلمداد می کنند

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	انتخاب و جذب	جامعه پذیری و انتخاب
اطلاع رسانی قبل از استخدام	آموزش و یادگیری	آگاهی و آموزش
دانش فنی	مهارت غیرفنی	توانمندی
ریسک پذیری	ریسک پذیری	ریسک پذیری
سازماندهی و برنامه ریزی	وفاداری	سازماندهی و برنامه ریزی
جذب درونی	انتظارات	وفاداری
وحدت فرماندهی	سلسله مراتب	جذب درونی
مدیریت فرابخشی	تفکر خلاق	سلسله مراتب
تفکر تحلیلی	تفکر استراتژیک	مدیریت فرابخشی
مدیریت تعارض	توانایی تغییر	تفکر تحلیلی و راهبردی
پیوستگی		مدیریت تعارض
		تغییر و انطباق
		شرایط بستر

	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
راهِبردها	ارزیابی عملکرد	ارزیابی و بازخورد
	ارائه بازخورد	
	آگاهی سازمانی	آگاهی و آشناسازی
	آشنایی با قوانین	
	آشناسازی اولیه	
	مشتری گرایی	بهره وری و خدمت رسانی
	محیط کاری بهره ور	
	کار محوری	
	مدیریت استرس	مدیریت استرس و زمان
	مدیریت زمان	
پیامدها	ثبات سازمانی	ثبات سازمانی
	شایستگی ها	تعهد و شایستگی
	تعهد	
	انطباق پذیری	انطباق پذیری
	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 در کج جامعی از:



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 کد گذاری 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	۲۱سال 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 ۲: 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

## تحلیل استنباطی

در تحلیل های آمار استنباطی همواره نظر بر این است که نتایج حاصل از مطالعه گروه کوچکی بنام نمونه چگونه به گروه بزرگتری به نام جامعه تعمیم داده میشود. به عبارتی پژوهشگر با استفاده از داده ها و اطلاعات حاصل از نمونه آماری به برآورد ویژگیهای جامعه مورد مطالعه می پردازد.

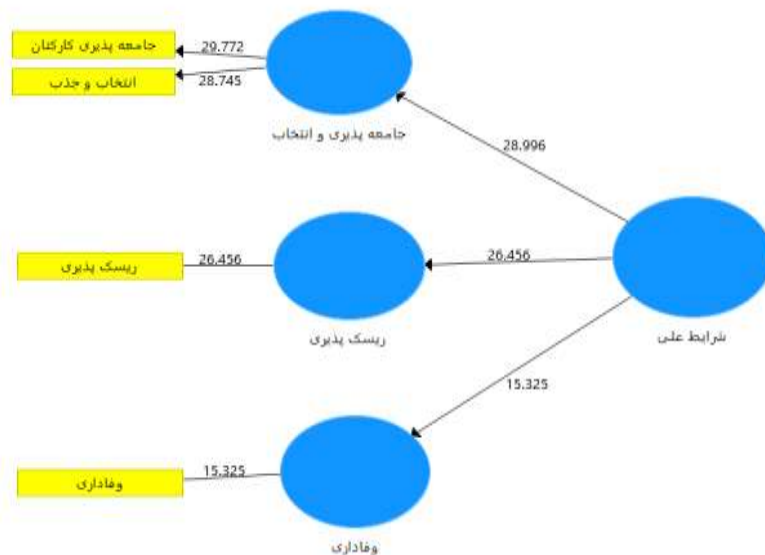
متغیرهای پنهان پژوهش بر خلاف متغیرهای مشاهده پذیر به طور مستقیم قابل اندازه گیری نیستند و توسط تعدادی متغیرهای آشکار سنجیده میشوند. در این حالت مدل سازی معادلات ساختاری مناسب ترین روش برای بررسی مدل پژوهش است.

در این پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم افزار SMARTPLS استفاده میشود و تجزیه و تحلیل داده ها نیز بر اساس الگوریتم تحلیل داده ها در روش حداقل مربعات جزئی که شامل دو بخش «بررسی برازش مدل و آزمون فرضیه های پژوهش است» صورت میگیرد. دلیل این امر نیز به این نکته بر می گردد که روش حداقل مربعات جزئی بر خلاف نرم افزارهای نسل اول مدل سازی معادلات ساختاری مانند لیزرل با ایموس به حجم نمونه و نرمال بودن توزیع متغیرها حساس نیست استفاده از این رویه مناسب تر است.

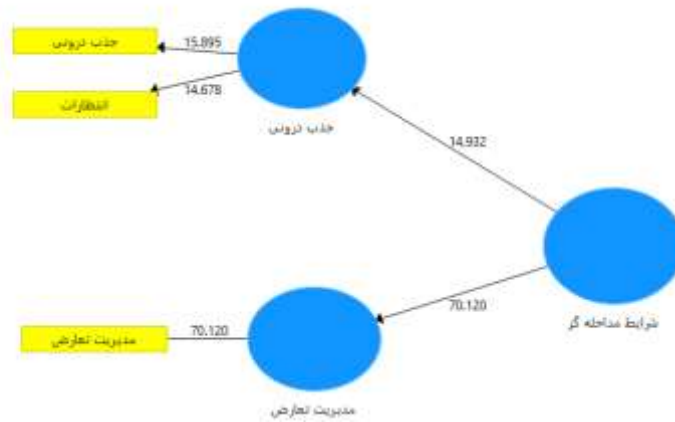
به منظور انجام فرآیند تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار Smartpls3، ابتدا بارهای عاملی تحلیل می شود. این مقدار میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می کند و هر قدر این مقدار بیشتر باشد. آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می کند. همچنین اگر این شاخص منفی باشد نشان دهنده تأثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه دارد.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

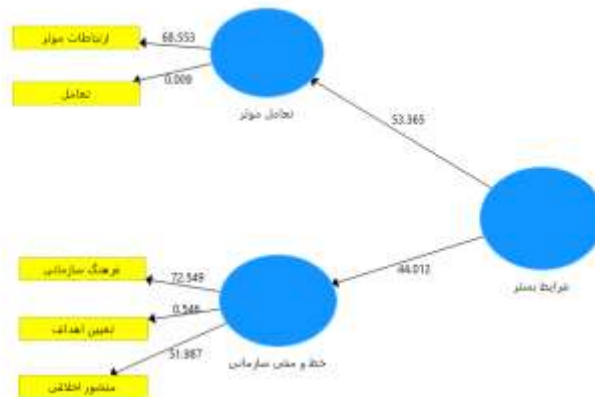
در گام اول ارتباط بین متغیرها و ابعاد شناسایی شده در این پژوهش از طریق نرم افزار SMARTPLS3 مورد ارزیابی قرار میگیرند که در هر یک از موارد به شرح ذیل است.



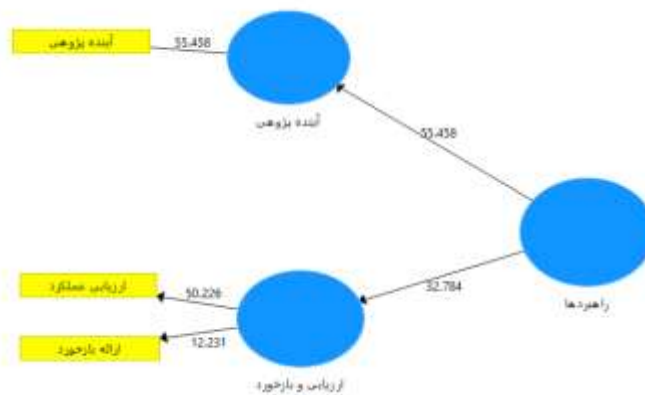
شکل ۲: تحلیل عاملی تأییدی عوامل علی



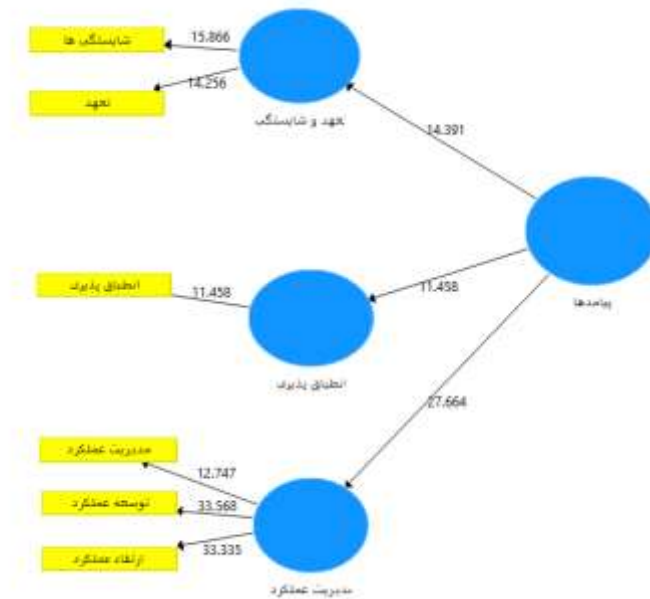
شکل ۳: تحلیل عاملی تاییدی عوامل مداخله گر



شکل ۴: تحلیل عاملی تاییدی عوامل بستر



شکل ۵: تحلیل عاملی تاییدی راهبردها



شکل ۶: تحلیل عاملی تأییدی پیامدها

با توجه به شکل‌های فوق میتوان دریافت که تنها مؤلفه‌های تعامل و تعیین اهداف پژوهش مورد تأیید قرار نگرفته‌اند. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای تحقیق در قالب جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۹: نتایج تحلیل عاملی تأییدی

عامل	مؤلفه	مقدار T	سطح معنی داری	R <sup>2</sup>
جامعه پذیری و انتخاب	جامعه پذیری کارکنان	۰/۹۵۱	۲۹/۷۷۲	۰/۶۸۹
انتخاب	انتخاب و جذب	۰/۸۶۳	۲۸/۷۴۵	۰/۹۳۴
ریسک پذیری	ریسک پذیری	۰/۷۵۱	۲۶/۴۵۶	۰/۷۲۴
وفاداری	وفاداری	۰/۶۴۲	۱۵/۳۲۵	۰/۷۱۵
جذب درونی	جذب درونی	۰/۶۳۲	۱۵/۸۹۵	۰/۶۳۳
جذب درونی	انتظارات	۰/۷۸۸	۱۴/۶۷۸	۰/۹۸۷
مدیریت تعارض	مدیریت تعارض	۰/۹۳۲	۷۰/۱۲۰	۰/۶۷۸

۰/۶۴۴	۶۸/۵۵۳	۰/۵۷۰	ارتباطات موثر	تعامل موثر
۰/۰۰۱	۰/۰۰۹	۰/۰۳۲	تعامل	
۰/۸۵۶	۷۲/۵۴۹	۰/۷۲۳	فرهنگ سازمانی	خط و مشی سازمانی
۰/۰۲۲	۰/۵۴۶	۰/۱۵۳	تعیین اهداف	
۰/۸۲۱	۵۱/۹۸۷	۰/۵۶۱	منشور اخلاقی	آینده پژوهی
۰/۶۹۱	۵۵/۴۵۸	۰/۵۸۱	آینده پژوهی	
۰/۵۸۳	۵۰/۲۲۶	۰/۴۵۶	ارزیابی عملکرد	ارزیابی و بازخورد
۰/۹۱۲	۱۲/۲۳۱	۰/۵۲۲	ارائه بازخورد	
۰/۷۰۲	۱۵/۸۶۶	۰/۶۴۴	شایستگی ها	تعهد و شایستگی
۰/۹۰۲	۱۴/۲۵۶	۰/۷۴۴	تعهد	
۰/۹۷۳	۱۱/۴۵۸	۰/۹۸۳	انطباق پذیری	انطباق پذیری
۰/۸۸۱	۱۲/۷۴۷	۰/۷۴۲	مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد
۰/۸۷۶	۳۳/۵۶۸	۰/۷۲۴	توسعه عملکرد	
۰/۶۲۱	۳۳/۳۳۵	۰/۸۵۵	ارتقاء عملکرد	

### آزمون پایایی

برای بررسی پایایی از دو معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شده که توضیح هر یک به شرح ذیل است.

ضریب پایایی ترکیبی یا ضریب قابلیت اطمینان ساختاری عاملی است که در ارزیابی قابلیت اطمینان - سازگاری درونی مدل‌های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می‌شود. ضرایب آلفای کرونباخ: عامل دیگری است که در ارزیابی قابلیت اطمینان سازگاری درونی مدل‌های انعکاسی قابل استفاده است. مقدار این ضریب نیز بین صفر تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می‌شود. نتایج حاصل از جدول ذیل نشان می‌دهد که ضریب پایایی ترکیبی و ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای تحقیق از ۰/۷ بیشتر بوده که حاکی از تأیید پایایی مناسب مدل است.

## جدول ۱۰: مقادیر پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ

ضرایب پایایی ترکیبی	ضرایب آلفای کرونباخ
۰/۸۲۵	۰/۹۰۴
۰/۸۶۹	۰/۸۷۷
۰/۹۳۴	۰/۹۴۱
۰/۹۱۳	۰/۸۹۴
۰/۸۳۶	۰/۸۲۶
۰/۹۲۸	۰/۹۳۷

## آزمون روایی

برای بررسی روایی مدل اندازه گیری از روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود.

## روایی همگرا

روایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سئوالات خود می پردازد. اعتبار همگرایی همبستگی زیاد شاخص های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص های سازه های دیگر نشان می دهد که در مدل های انعکاسی باید ارزیابی شود. به منظور ارزیابی اعتبار همگرایی از میانگین واریانس استخراج شده استفاده می شود. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته میشود.

## جدول ۱۱: نتایج ارزیابی روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	
۰/۵۷۳	عوامل علی
۰/۳۹۹	عوامل مداخله گر
۰/۶۲۳	مقوله مرکزی
۰/۴۱۲	عوامل بستر
۰/۶۲۱	راهبردها
۰/۵۶۸	پیامدها

در این گونه موارد که مقدار میانگین واریانس استخراج شده کمتر از ۰/۵ میشود محقق باید سئوالاتی از متغیر مربوطه را که دارای بار عاملی کمتری هستند را حذف کرده و مجدد میانگین واریانی استخراج شده را محاسبه نماید. در این تحقیق کمترین میزان بار عاملی مربوط به گویه های ۶، ۱۰ و ۱۲ حذف می گردد.

#### جدول ۱۲: نتایج ارزیابی روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	
عوامل علی	۰/۵۷۸
عوامل مداخله گر	۰/۴۲۹
مقوله مرکزی	۰/۶۲۵
عوامل بستر	۰/۵۳۲
راهبردها	۰/۶۳۳
پیامدها	۰/۵۶۹

طبق نتایج فوق، گویه ۷ باید از مدل حذف شود.

#### جدول ۱۳: نتایج ارزیابی روایی همگرا

میانگین واریانس استخراج شده	
عوامل علی	۰/۵۸۱
عوامل مداخله گر	۰/۵۷۲
مقوله مرکزی	۰/۶۲۵
عوامل بستر	۰/۵۳۲
راهبردها	۰/۶۳۳
پیامدها	۰/۵۶۹

### روایی واگرا یا تشخیصی

روایی واگرا معیاری بعدی بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که ۲ موضوع را پوشش می‌دهد. الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخصهای یک سازه با آن سازه و در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه

روایی واگرا در روش PLS به ۲ طریق محاسبه میشود روش بارهای عاملی متقابل و روش فروئل و لارکر<sup>۱</sup>.

### الف - روش بارهای عاملی متقابل

در این روش میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه و میزان همبستگی بین شاخصهای یک سازه با سایر سازه‌های دیگر مقایسه میگردد. در صورتی که مشخص شود میزان همبستگی بین یک شاخص با سازه دیگری غیر از سازه خود بیشتر از همبستگی آن شاخص با سازه خود باشد. روایی واگرای مدل زیر سؤال می‌رود پذیرفته نمی‌شود. بنابراین هر یک از اعداد موجود در جدول زیر که در سلولهای زردرنگ قرار گرفته اند باید از اعداد هم ردیف خود بزرگتر باشند تا روایی واگرا پذیرفته شود.

جدول ۱۴: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقارن

پيامدها	راهبردها	عوامل زمينه	مقوله مركزي	عوامل مداخله گر	عوامل علي
۰/۲۴۵	۰/۱۲۴	۰/۱۷۷	۰/۷۴۹	۰/۳۰۷	۰/۳۵۶
۰/۲۵۶	۰/۴۰۱	۰/۱۱۲	۰/۷۳۲	۰/۳۳۱	۰/۳۰۳
۰/۲۰۱	۰/۲۴۴	۰/۲۳۷	۰/۴۵۲	۰/۴۱۱	۰/۶۶۷
۰/۲۰۳	۰/۲۲۲	۰/۳۵۶	۰/۲۸۷	۰/۲۹۸	۰/۶۳۴
۰/۲۵۹	۰/۱۶۶	۰/۱۲۶	۰/۲۷۱	۰/۳۸۸	۰/۷۸۲
۰/۲۹۳	۰/۲۹۰	۰/۱۲۰	۰/۱۰۴	۰/۲۱۷	۰/۵۶۳
۰/۱۴۶	۰/۱۸۹	۰/۲۳۴	۰/۲۳۱	۰/۶۲۳	۰/۲۷۹
۰/۴۰۱	۰/۲۳۰	۰/۲۱۲	۰/۱۲۹	۰/۶۵۷	۰/۲۱۱
۰/۱۲۴	۰/۱۷۷	۰/۱۲۷	۰/۳۷۸	۰/۷۰۱	۰/۲۰۳
۰/۱۲۷	۰/۱۸۹	۰/۷۲۲	۰/۱۲۴	۰/۳۵۲	۰/۲۴۳
۰/۱۲۳	۰/۲۵۷	۰/۶۳۸	۰/۳۱۱	۰/۳۴۷	۰/۳۹۸
۰/۲۳۵	۰/۲۹۹	۰/۶۰۴	۰/۳۵۶	۰/۱۲۵	۰/۱۰۲
۰/۴۱۱	۰/۱۲۵	۰/۶۱۱	۰/۲۴۵	۰/۱۲۳	۰/۲۳۵
۰/۳۰۳	۰/۳۲۵	۰/۵۹۹	۰/۲۰۳	۰/۱۹۸	۰/۱۷۷

<sup>1</sup> Cross-loading

<sup>2</sup> The Fornell-larker Criterion

۱۵	۰/۱۶۸	۰/۲۶۴	۰/۱۶۵	۰/۲۵۸	۰/۷۴۵	۰/۱۴۶
۱۶	۰/۴۲۳	۰/۱۹۹	۰/۲۴۴	۰/۳۰۳	۰/۷۰۲	۰/۱۷۸
۱۷	۰/۴۲۰	۰/۴۱۱	۰/۴۵۲	۰/۲۹۹	۰/۶۵۴	۰/۱۴۶
۱۸	۰/۲۵۶	۰/۲۷۸	۰/۲۳۵	۰/۱۲۵	۰/۱۴۴	۰/۵۵۵
۱۹	۰/۲۴۸	۰/۱۴۶	۰/۱۴۵	۰/۳۰۷	۰/۲۵۱	۰/۶۷۱
۲۰	۰/۲۱۴	۰/۲۲۱	۰/۲۵۴	۰/۴۰۲	۰/۲۹۸	۰/۶۲۵
۲۱	۰/۱۲۹	۰/۴۰۹	۰/۳۰۲	۰/۱۲۴	۰/۳۰۲	۰/۷۰۶
۲۲	۰/۲۴۵	۰/۱۵۴	۰/۲۳۰	۰/۱۲۴	۰/۱۷۶	۰/۶۷۴
۲۳	۰/۱۲۴	۰/۱۲۳	۰/۲۰۳	۰/۳۱۱	۰/۱۲۹	۰/۷۱۱

بر اساس جدول فوق می توان دریافت میزان همبستگی گویه های هر یک از متغیرهای تحقیق با سازه خود بیشتر از میزان همبستگی این گویه ها با سایر سازه ها است از سایر اعداد هم ردیف خود بزرگتر هستند و لذا می توان گفت که روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقارن مورد تأیید قرار گرفته است.

### ب - روش فرونل و لارکر

شاخص مهم دیگری که در بررسی روایی واگرا مورد بررسی قرار میگیرد روش فرونل و لارکر است که میزان رابطه یک سازه با شاخص هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه ها است. زمانی روایی واگرای یک مدل قابل قبول خواهد بود که سازه با شاخصهای خود نسبت به سایر سازه ها، تعامل بیشتری داشته باشد (یعنی عددی که در قطر این ماتریس نمایش داده میشود باید از سایر اعداد هم ستون خود بزرگتر باشد).

جدول ۱۵: ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فروئل و لارکر

پیامدها	راهبردها	عوامل زمینه	مقوله مرکزی	عوامل مداخله گر	عوامل علی
پیامدها	۰/۸۰۲	۰/۵۶۶	۰/۴۲۹	۰/۳۴۵	۰/۶۴۷
راهبردها	۰/۸۳۰	۰/۴۱۳	۰/۴۲۸	۰/۴۰۷	۰/۶۲۲
عوامل زمینه	۰/۷۷۱	۰/۵۰۴	۰/۴۲۳	۰/۴۳۲	۰/۴۳۲
مقوله مرکزی	۰/۷۰۳	۰/۴۱۱	۰/۵۲۰	۰/۵۴۲	۰/۵۲۰
عوامل مداخله گر	۰/۷۱۲	۰/۷۱۲	۰/۵۴۲	۰/۷۱۲	۰/۷۱۲
عوامل علی	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹	۰/۷۵۹

بر این اساس با توجه به اینکه میزان جذر میانگین واریانس استخراج شده در قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت راست و پایین خود بیشتر می‌باشد. لذا میتوان اظهار داشت که در پژوهش حاضر سازه ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص های خود دارند تا با سازه های دیگر لذا روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

### برازش مدل ساختاری

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدلهای معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری به بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید. این شاخص طبق فرمول زیر محاسبه میشود. در این فرمول (average (Conuminalities) نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه است و  $R^2$  نیز میزان میانگین مقادیر R Squares سازه های درون رای مدل است که داخل دایره ها در شکل خروجی نرم افزار نمایش داده میشود. این شاخص با استفاده از ۳ مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

$$GOF = \sqrt{\text{average(Commmmmmalities)} \times \text{average } R^2}$$

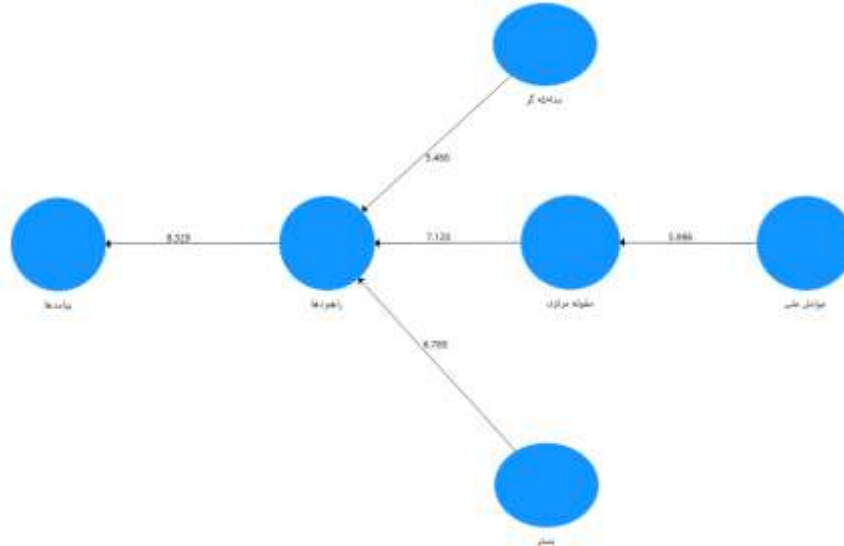
$$GOF = 0/571$$

با توجه به نتایج بدست آمده حصول مقدار ۰/۵۷۱ حاکی از برازش قوی مدل است.

با توجه به نتایج جداول ماتریس سنجش روایی واگرا به روش بارهای عاملی متقارن و قرونل و لارکر می توان دریافت که روایی واگرا مورد تایید قرار گرفته است. با توجه به برخوردار بودن پرسشنامه تحقیق حاضر ابزار اندازه گیری یا مدل اندازه گیری از پایایی و روایی مناسب در بخش بعدی از طریق مدل سازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته خواهد شد.

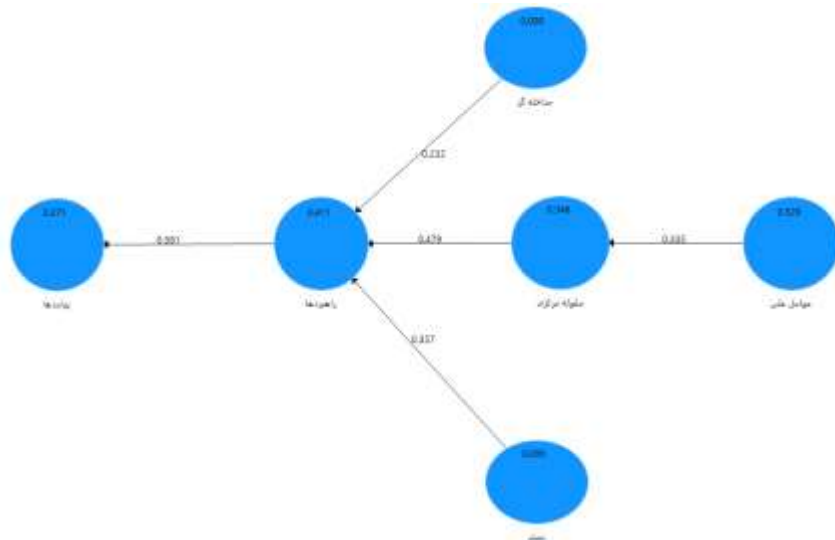
### آزمون مدل پژوهش

برای فرضیه های پژوهش از مدل به صورت زیر استفاده میشود.



شکل ۴: مدل معادلات ساختاری در حالت معنی داری

با توجه به اینکه آماره آ در تمامی موارد بیشتر از ۱/۹۶ است. لذا تمامی فرضیات پژوهش حاضر تأیید شده اند.



شکل ۵: مدل سازی معادلات ساختاری در حالت استاندارد

نتایج حاصل از آزمون فرضیات در قالب جدول زیر قابل مشاهده است.

## جدول ۱۶: نتایج آزمون فرضیات

وضعیت	استاندارد	معنی داری	
تایید	۰/۳۳۵	۵/۹۹۶	تأثیر عوامل علی بر مقوله مرکزی
تایید	۰/۴۷۹	۷/۱۲۰	تأثیر مقوله مرکزی بر راهبردها
تایید	۰/۲۳۲	۵/۴۶۸	تأثیر عوامل مداخله گر بر راهبردها
تایید	۰/۳۵۷	۶/۷۸۹	تأثیر عوامل بستر بر راهبردها
تایید	۰/۵۸۱	۸/۳۲۹	تأثیر راهبردها بر پیامدها

## نتیجه گیری کلی

بسیاری از شرکت ها استراتژی ها، فرایندها و مسئولیت های خود را در ارتباط با بازاریابی منابع انسانی و استخدام، در مواقعی که کمبود کارکنان ماهر کمتر مورد توجه سازمان بوده، ترسیم کرده و عملکرد منابع انسانی خود را در وهله اول انجام وظایف اداری می دانند. از این نظر، جای تعجب نیست که امروزه حتی استراتژی های منابع انسانی بسیاری از سازمان های بزرگ نیز تمایل به رویکرد منفعلانه دارند و مسئولیت آن در بدو امر بر عهده واحد منابع انسانی است. این استراتژی نشان می دهد در پاسخ به این سوال که شرکت ها در چه شرایطی بر اساس سناریوهای ذکر شده عمل می کنند؟ باید به دو سوال پیش فرض پاسخ داد. اول اینکه آیا با توجه به فرهنگ شرکت می توان نسبت به رقبا، فعالیت مستقیم و تهاجمی تری در جذب نخبگان در بازار کار داشت؟ ثانياً، آمادگی مدیران و کارمندان برای حضور فعال در جستجو و جذب بر اساس رویکرد کاندیدا محور چقدر است؟ با توجه به چگونگی پاسخ دادن به این سؤالات، استراتژی های جذب منابع مشخص تر می گردد.

معیارها و سنجه هایی هستند که برای سنجش میزان موفقیت فرایند استخدام در سازمان استفاده می شوند. اگر از این معیار ها به درستی استفاده شود سازمان می تواند فرایند جذب نیرو را بهینه سازی و به مرور زمان، بهترین و با مهارت ترین افراد را استخدام کند. شاخص ها داده هایی به سازمان می دهند که می شود در همه بخش ها استفاده کرد. فرایند کار مدرن هر روز بیشتر به سمت داده محوری می رود و این یعنی شرکت هایی که شاخص استخدام را نشناسد و از آنها استفاده نکند، در این مسیر عقب خواهند ماند

مدیران سازمان ها می دانند که به منظور اجرای راهبردی سازمان، داشتن تیم قوی و کارآمد لازم است. شرکت ها و سازمان های مشهور جهان از اهمیت نیروی انسانی متخصص و حفظ آنها آگاه هستند و بر این موضوع تاکید فراوان دارند. از موضوعات مهم در بحث استانداردسازی بررسی دقیق وضعیت منابع انسانی با استفاده از شاخص های معقول و مناسب است

جذب نیروی انسانی کارآمد موجب حفظ حیات و سرزندگی سازمان می شود و روش های جذب نیروی انسانی گوناگونی وجود دارد. شاخص های جذب نیروی انسانی کارآمد به اندازه سازمان وابستگی ندارد و در همه سازمان ها قابل اجرا است. روند جذب نیروی کارآمد در منابع انسانی شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مختلف سازمانی به کار گرفته شوند. تجزیه و تحلیل و طراحی شغل در اولین گام شاخص های جذب نیروی انسانی کارآمد باعث می شود تا به معیارهای زیر دست یافت: جذب افراد دارای تحلیل و قدرت پردازش، جذب افراد ایده پرداز و ساختار شکن و خالق، ویژگی های کاری خاص سازمان برای جذب، دارا بودن ویژگی های شخصیتی خاص و جذب منصفانه افراد مستعد از طریق

## فرایند مدیریت استعداد در سازمان

شاخص های مختلفی برای استخدام وجود دارد که موجب سردرگمی در انتخاب بهترین ها می شود. حدود تعداد زیادی نوع شاخص عملکرد وجود دارد. شاخص هایی که شرکت ها و صاحبان پروژه ها برای سنجش عملکرد شرکت و میزان دستیابی به هدف خود از آنها استفاده می کنند. تجربه نامزد در طول فرآیند استخدام نقش بسیار زیادی در جذب سرمایه انسانی دارد. اولین نقطه تعامل بین سازمان و کاندیداها، استخدام است و به همین دلیل است که باید برای داوطلبان سازمان ساده، روان و بدون اشکال باشد. مدیران باید فرآیند استخدام را از زمان جمع آوری درخواست ها تا فرآیند پذیرش، ارزیابی و بررسی کنند و از هر کارمند استخدام شده و استخدام ناموفق بازخورد جمع آوری کنند.

اطمینان حاصل شود که حقوق و مزایایی که ارائه می کنند مطابق با پیشنهادات رقبای و استانداردهای بازار باشد. در طول کل فرآیند استخدام، چه منبع یابی، استخدام یا مصاحبه، از شفافیت و انصاف در سراسر آن اطمینان حاصل کنند. همیشه نامزدهای خود را در مورد جدول زمانی استخدام و زمانی که می توانند انتظار به روز رسانی را داشته باشند، آگاه کنند. حتی سعی کنند در مورد محدوده حقوقی که می توانند به نامزد ارائه دهند شفاف باشند تا بعداً غافلگیر نشوند. افزایش تعامل و رضایت کارکنان قطعاً برای بهبود سفرهای کارکنان در سازمان سازمان ضروری است، اما این تلاش ها برای حفظ استعدادهای برتر کافی نیستند. کارکنان شاد تمایل دارند وفادارتر باشند، اما وفاداری واقعی از ایجاد یک فرهنگ شرکتی حاصل می شود که دلسوز، شکوفا و ارائه خدماتی است که برای کارمندان، مشتریان و به طور کلی جوامع سودمند است. این فقط یک ابتکار منابع انسانی نیست، بلکه یک سیستم اعتقادی است که از ریشه های سازمان نشات می گیرد.

همه اینها برای ارزیابی و تنظیم کار زیادی به نظر می رسد، اما در واقع ارزشش را دارد. هر چه میزان حفظ کارمندان بیشتر باشد، تا حد زیادی با مشکلات کمتری در یافتن جانشین کارکنان مستعدتان مواجه خواهند شد. حتی کارمندان وفادار نیز تمام اقدامات ممکن را برای بهبود تصویر سازمانی از سازمان امتحان خواهند کرد. هیچ میانبری برای وفادار ساختن کارکنان وجود ندارد، این به طور خودکار زمانی اتفاق می افتد که کارکنان کاملاً مطمئن شوند که سازمان آنها همیشه بهترین ها را برای آنها آرزو می کند.

در همین راستا جمشیدنژاد و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان "مراحل و معیارهای جذب و استخدام منابع انسانی" انجام دادند. مدیریت منابع انسانی شامل اقداماتی است که رفتار، حالات، نگرش ها و عملکرد کارکنان را در راستای انجام کارهایشان و تحقق اهداف سازمانی تعالی می بخشد. فرایند جذب و استخدام به عنوان یکی از مهمترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی به گردآوری اطلاعات، با هدف ارزیابی و تصمیم گیری در مورد انتخاب فرد مناسب جهت تامین منافع سازمان، می پردازد. اهمیت اجرای صحیح این فرایند بدین ترتیب است که عدم تناسب بین متغیرهای فرد (توانایی ها، نیازها، ارزش ها و غیره) و متغیرهای محیط (تقاضای کار، ویژگیهای شغل، محیط اجتماعی، فرهنگ سازمانی و غیره) منجر به پیامدهای منفی و تحمیل هزینه های بالا به سازمان میشود، در نتیجه سازمان باید افراد صحیح را در زمان صحیح و در جایگاه صحیح قرار دهد. در این مقاله تلاش شده است تا در ابتدا معیارهای ارزیابی کارجو، مراحل پیشنهاد شده برای اجرای فرایند جذب و استخدام و نکات و رویکردهای بهبود دهنده اجرای این فرایند که توسط محققین مختلف در تحقیقات پیشین ذکر شده است، گردآوری شود. در مرحله بعد به عنوان جمع بندی یک مدل پیشنهادی برای جذب و استخدام نیرو شامل ۱۴ مرحله با ارائه توضیحات کامل اقدامات و اهداف مورد نظر از اجرای هر مرحله، ارائه شده است. و همچنین اویادیران و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی تحت عنوان "اثرات فرآیند استخدام و انتخاب بر عملکرد در سازمان ها" انجام دادند. سازمان های امروزی که به شدت رقابتی هستند و دائماً در حال تحول هستند، نیاز به پاسخ های سریع و کارآمد به چالش های مدیریت منابع انسانی دارند که مستلزم مدیریت

تلاش‌ها، آشنایی، ظرفیت‌ها و رفتارهای متعهدانه افراد به منظور ارتقای عملکرد سازمانی است. سازمان‌ها متوجه شده‌اند که اثربخشی سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به جذب و انتخاب موفقیت‌آمیز سرمایه انسانی وابسته است. بنابراین نیاز به بررسی فرآیند استخدام و گزینش و تأثیر تجزیه و تحلیل شغل، مصاحبه، خط مشی استخدام و آزمون بر عملکرد سازمانی وجود دارد. در این مطالعه از داده‌های ثانویه و نظریه مبتنی بر منبع (RBT) به عنوان چارچوب نظری استفاده شد. در این پژوهش به این نتیجه رسید که فرآیند استخدام و گزینش بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

### منابع

- اکبری سماکوش، علیرضا، (۱۳۹۵)، بررسی مقایسه‌ای الگوی جذب کارکنان با هدف تدوین روش اجرایی جذب و تامین 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؛ سیدجوادین، 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، حبیب‌الله؛ 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.
- میرضایپور، 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-Roqueleure, 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.
- Habtamnesh, 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).