

مدیریت اخلاق مدارانه جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران

زهرا مقیمی، دکتر غلامرضا معمارزاده طهران*، دکتر محمود البرزی

گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۱۳، تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۲)

چکیده

زمینه: با وجود اهمیت جذب نخبگان، در سازمان های دولتی به این موضوع کمتر پرداخته شده است. هدف این پژوهش ارایه مدل جذب نخبگان در سازمانهای دولتی مبتنی بر اخلاق و بسترهای فرهنگی خاص جامعه ایرانی است.

روش: پژوهش پیش رو در زمره پژوهش های کیفی بود. جامعه آماری خبرگان مدیریت دولتی و کارشناسان منابع انسانی سازمان های دولتی ایران بود که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای ۶۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند (۱۵ نفر برای تدوین پرسشنامه و ۴۵ نفر برای شرایط پژوهشی استفاده شدند). داده ها با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه جمع آوری شد. برای تحلیل داده ها و تعیین اثربخشی مدل از تحلیل دلفی و کد نویسی در نرم افزار GAMS استفاده شده است.

یافته ها: بر اساس یافته ها حد بهینه ابعاد مدل در وضع مطلوب نسبت به وضع موجود افزایش یافته است. در خصوص تحلیل عوامل موثر و تحلیل رقبا این افزایش تقریباً ۲۰٪ و برای سایر ابعاد (تعریف شایستگی ها و تدوین ابزار جذب) حدود ۳۳٪ می باشد.

نتیجه گیری: نتایج نشان داد بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد. از مهمترین دلایل این امر وجود موانع فرهنگی پیش روی فرایند جذب است. رفع این موانع یکی از ضرورت های اساسی در جهت بهینه سازی مدل ارایه شده است.

کلید واژگان: اخلاق مدارانه، جذب نخبگان، موانع فرهنگی، بومی

سر آغاز

تفاوت میان عوامل انگیزشی موثر بر جذب نخبگان و سایر کارکنان لزوم توجه جدی به ارایه مدلی برای جذب نخبگان با توجه به شرایط محیطی را آشکار میسازد. یعنی مدل باید با رویکردی بوم گرایانه و با توجه به بسترهای اخلاقی و فرهنگی خاص جامعه ایرانی طراحی شود.

روش

پژوهش پیش رو در زمره پژوهش های کیفی بود. جامعه آماری خبرگان مدیریت دولتی و کارشناسان منابع انسانی سازمان های دولتی ایران بود که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای ۶۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند (۱۵ نفر برای تدوین پرسشنامه و ۴۵ نفر برای شرایط پژوهشی استفاده شدند). تمام مصاحبه شوندگان مرد، دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، و سابقه خدمت بیش از ده سال بوده اند.

داده ها با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه جمع آوری شد. در ابتدا الگوی اولیه تحقیق و ابعاد اصلی آن مشتمل بر چهار بعد (تعریف شایستگی ها،

در سال های اخیر نقش راهبردی اخلاق در سازمان ها بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. اگر مدیران فقط بصورت مکانیکی از رویه ها پیروی کنند و قصد انجام کارها به شیوه بهتر را نداشته باشند، رفتار آنها اخلاقی نیست (۱). مدیریت منابع انسانی از طریق جذب کارکنان دانشی و ایجاد روحیه تفکر و تحقیق، بر کیفیت اخلاق حرفه ای در سازمان تأثیر میگذارد (۲). سازمانها برای موفقیت در جذب نخبگان باید به استراتژی های جذب خود توجه ویژه ای داشته باشند. استراتژی جذب علاوه بر همسویی با استراتژی های منابع انسانی، باید فعالیت های زیر را پوشش دهد: ۱. تعریف نیازهای مهارت و شایستگی ۲. تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیمات برای پیوستن افراد به سازمان ۳. تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان ۴. تدوین ابزار و فونونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان (۱۹-۳). با وجود پژوهش های مختلفی که در مورد جذب نخبگان انجام گرفته است، در سازمان های دولتی به این موضوع کمتر پرداخته شده است (۲۰).

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: gmemar@gmail.com



از نظر وجه مشترک، مفاهیم بدست آمده را در قالب چهار تم به شرح جدول ۱ ارایه نمود.

تحلیل عوامل موثر، تحلیل رقبا، و تدوین ابزار جذب) از پیشینه استخراج شده، سپس با استفاده از مصاحبه های عمیق و تشکیل پانل خبرگی مولفه های مرتبط با هر بعد استخراج و پالایش شده و اعتبار مدل تایید گردید. نتایج مصاحبه و مرور دسته های مفهومی نشان داد که می توان

جدول ۱: چارچوب نتایج حاصل شده از تحلیل تم مصاحبه ها

مقوله	مولفه	منبع	کدهای مصاحبه
تأسیساتی	تعریف شایستگی ها	خبرگان برند و کول (۲۰۰۷)، کالینز و ملاهی (۲۰۰۹)، ناصحی (۱۳۸۴)	{S2, S4, S10, D4, D13}
	تعیین معیارهای ارزیابی		{S4, S6, S15, D2, E5}
	پیش بینی استعدادهای بالقوه		{S4, S11, E7, E8, E9, E6, D10}
	سنجش عملکرد		{S5, S7, S13, S14, D12, D13, E14}
	سنجش نقاط قوت و ضعف		{S5, S8, S9, S11, S15, E15, D10}
تأثیرات	برند کارفرما	خبرگان داگلاس (۲۰۰۸)، آرمسترانگ (۲۰۰۸)، آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه (۱۳۸۳)، داوونز (۱۹۷۶)، میرسپاسی (۱۳۷۸)	{S1, S2, S6, D4, D6}
	حقوق و مزایای رقابتی		{S2, S3, S6, S11, S15 D3, D4, D5, E7, E9}
	بهره گیری از تکنولوژی و تجهیزات به روز		{S1, S5, S10, D9}
	طراحی شغل با الگوهای انگیزشی		{S8, S13, E11, D1}
	فرصت های شغلی و ارتقاء		{S5, S9, E6, E7, D3}
	کار چالشی		{S3, S6, S11, S12}
	آموزش و توسعه ی مداوم		{S4, S9, S12, E2}
	توجه به مسئولیت های اجتماعی سازمان		{S1, S3, S 6, S8, D3}
	شهروند جهانی مداری		{S1, S5, S8, S14, E7, D5}
	حمایت از روحیه ابتکار و نوآوری		{S4, D5, D9, E1, E2}
فناوری های رقابتی	شناسایی و جذب نخبگان سازمان های رقیب	خبرگان دیماجیو و پاول (۱۹۸۳)، لارنس و لورش (۱۹۶۷)	{S4, S10, E12, D10}
	هم شکلی هنجاری		{S2, S12, S14, S15, D11}
تأثیرات	مصاحبه های تخصصی و ساختاریافته	خبرگان برند و کول (۲۰۰۷)، سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱)، آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه (۱۳۸۳)	{S11, S13, E8, E14}
	آزمون های روان سنجی		{S1, D12, D13}
	بررسی سوابق و تحقیقات محلی		{E1, E4, D14, D15}
	برون سپاری فرایند کارمندیابی (RPO)		{S10, S13, D1}
	اختصاص سهمیه استخدامی به نخبگان		{S6, S9, S11, D3, D10}
	کاهش فرایند بوروکراسی در استخدام		{S4, S13, S14, D12, D15}

– **تعریف شایستگی ها:** پرهیز از تبعیض، عدالت محوری در جذب، توجه توأمان به تقوی و تخصص، تناسب الگوهای رفتاری و اعتقادی شاغل و سازمان، شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، رعایت ملاحظات اخلاقی در تصمیمات، تقدم تخصص بر گرایشات سیاسی

– **عوامل موثر بر جذب:** تکریم و توجه به شان اجتماعی نخبگان، استفاده از مشوق های معنوی و غیر مادی، ارتقای سطح دلبستگی نخبگان از طریق ترویج ارزش های اسلامی و اخلاقی

– **رقبا:** آشنایی با قواعد رقابت سالم، عدم تقلید کورکورانه

مولفه های بومی نیز از مطالعه پیشینه و اسناد بالادستی کشور شناسایی و احصاء شده است. در ادامه مجدداً از روش دلفی به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم گیری استفاده گردید. در نهایت ۱۵ ویژگی فرهنگی که ضعف در آنها مانعی فراوری جذب نخبگان قلمداد میشود، انتخاب و با استفاده از روش خوشه بندی، موانع فرهنگی مرتبط با هر تم دسته بندی گردید. برای تعیین تعداد بهینه خوشه ها از شاخص صحت سنجی دیویس- بولدینگ و نرم افزار Matlab استفاده شده است. بر اساس نتایج بدست آمده خوشه بندی ویژگی های فرهنگی در تم های مربوطه به شرح زیر است:

- ابزار جذب: بوروکراسی زدایی از فرایند جذب، پرهیز از گذشته نگری و تمرکز بر سوابق، استفاده از فضای الکترونیک در جذب پس از دستیابی به الگوی اولیه پرسشنامه هایی جهت سنجش و آزمون ابعاد و مولفه های تاثیرگذار بر جذب نخبگان در سازمان های دولتی طراحی گردید. تعداد ۴۵ نفر در پست های مدیریت عامل، معاونت ها و اعضای هیات مدیره به پرسشنامه ها پاسخ دادند. پس از گردآوری داده ها با ایجاد تابع ریاضی چند هدفه و تبدیل آن به یک تابع مجموع تک هدفه و با فرض خطی بودن رابطه، یک مدل ریاضی درجه یک با بهره گیری از مدل زنی ساخته شد. محقق در این مدل به کمک اطلاعات جمع آوری شده به دنبال اثربخشی بیشتر است. اثربخشی با مقدار نرمال شده در بازه (۰-۱) تعریف می شود و متغیرهای X_1 تا X_4 نشان دهنده تاثیر هر یک از ابعاد در محاسبه اثربخشی است. مدل ساخته شده به ازای مقادیر تغییر یافته اثربخشی در هر نوبت به میزان ۰.۰۱ حل شده است. مدل عمومی برنامه ریزی تجدید پذیر در پژوهش حاضر به شکل زیر است که در آن Z منفعت به دست آمده است:

$$\text{Max } Z = C_1X_1 + C_2X_2 + C_3X_3 + C_4X_4$$

در این تحقیق از این مدل با فرض چهار متغیر و چهار خوشه استفاده شده است. داده های بدست آمده در نرم افزار GAMZ تحلیل شده و مقدار Z در وضع موجود بدست آمد. برای بدست آوردن ترکیب بهینه لازم است تا در وضع مطلوب، مساله با اثربخشی ۱۰۰ درصد دوباره تعریف و حل شود و ترکیب بدست آمده با وضع موجود مورد مقایسه قرار بگیرد تا از این طریق تحلیل شکاف صورت گیرد. برای تجزیه و تحلیل داده ها و تعیین اثربخشی مدل از روش دلفی و کد نویسی در نرم افزار GAMS استفاده شده است.

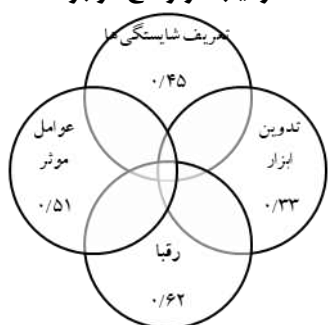
یافته ها

با حل مساله در وضع موجود میزان اثربخشی ($Z=0.66$) بدست آمد. برای بدست آوردن ترکیب بهینه با در نظر گرفتن ($Z=1$) مساله مجددا تعریف شده و نتایج زیر حاصل گردید:

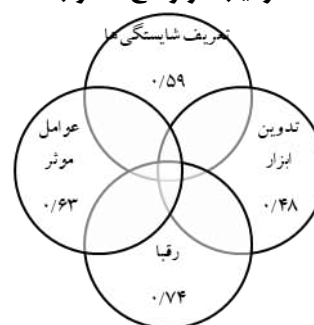
جدول ۲: ترکیب متغیرهای تحقیق با توجه به وضع موجود و وضع مطلوب

شکاف	بررسی میزان متغیرهای تحقیق در وضع موجود				بررسی میزان متغیرهای تحقیق در وضع مطلوب				VARz
	حاشیه	حد بالا	سطح	حد پایین	حاشیه	حد بالا	سطح	حد پایین	
	۰	+INF	0.46	-INF	۰	+INF	۱	-INF	
-14	EPS	+INF	0.45	-INF	EPS	+INF	0.59	-INF	تعریف شایستگیها
-13	EPS	+INF	0.51	-INF	EPS	+INF	0.63	-INF	عوامل موثر
-12	EPS	+INF	0.62	-INF	EPS	+INF	0.74	-INF	رقبا
-15	EPS	+INF	0.33	-INF	EPS	+INF	0.48	-INF	تدوین ابزار

ترکیب در وضع موجود



ترکیب در وضع مطلوب



نگاره ۱: الگوی اثر بخش نظام جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران

تحقیق با نظر برخی از صاحب نظران علم مدیریت در تاکید بر تعریف دقیق شایستگی ها و نیز تاکید بر تکریم و مشوقهای غیر مادی همخوانی دارد (۲۶-۲۱). با توجه به نتایج پیشنهاد می شود سازمان های دولتی با حرفه ای گرایی و اتخاذ استراتژیهای تهاجمی مانند ربایش و بورسیه دانشجویان برتر از حالت انفعال در جذب نخبگان خارج شوند. در نهایت در خصوص محدودیت های این پژوهش باید گفت به

بحث

با توجه به نتایج حد بهینه ابعاد در وضع مطلوب نسبت به وضع موجود افزایش یافته است. این بدان معناست که سازمان های دولتی باید در خصوص تعریف ملاک های شایستگی، نحوه و روش جذب، فعالیتهای رقبا، و عوامل موثر بر جذب تجدیدنظر کرده و به سمت شایسته سالاری، تسطیح بوروکراسی جذب، ربایش نخبگان سازمان های رقیب، و تکریم و توجه مادی و معنوی به نخبگان گام بردارند. بر این اساس نتایج



understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; 20(7): 807 – 819.

5. Kerem US, Karacay G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Social and Behavioral Sciences*; 235 (2016): 443 – 452.
6. Krishnan S. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*; 27(3):431–441.
7. Armestrang M. (2008). *Strategic human resource management*. 4thed. London: Kogan Page. Pp.76-98.
8. Berger L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In: Berger & Berger (Eds.). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people*. New York: McGraw-Hill. Pp.3-21
9. Brandth E, Kull P. (2007). *Talent management*. [MA. Thesis]. Sweden: University of Sweden.
10. Cappelli P. (2008). Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review*; 86(3):74-81
11. Collings DG, Mellahi K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*; 19(2009): 304 – 313.
12. Davenport S. (2004). Brain drain and science and technology. *Human Capital Policy*; 33(2004): 617-630.
13. Gagne F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Quarterly*; 51(2): 93-118.
14. Groysberg B, Nanda A, Nohria N. (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*; 93–101.
15. Phillips R, Kathy O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*; 11(1):7 – 16.
16. Smilansky J. (2006). *Developing executive talent best practices from global leaders*. London: Jossey-Bass Publishers. Pp. 217-223
17. Snell S, Bohlander G. (2007). *Human resource management*. Canada: Cengage South-Western Publisher. Pp. 253-289
18. Khalvandi F, Abaspour A. (2014). Search of strategic talent management model. *Journal of Management and Human Resources in Oil Industry*; 6(21):133-172 (In Persian)
19. Tahmasbi R, Gholipour A. (2012). Talent management: Identification and ranking of factors affecting the recruitment and maintenance of talent. *Public Management Research*; 5(17): 5-26. (In Persian).

دلیل عدم دسترسی به خبرگان ملی، پژوهش با استفاده از خبرگان منطقه ای صورت گرفته است.

نتیجه گیری

به منظور اثر بخشی بیشتر نظام جذب نخبگان، باید به سازگاری میان ابعاد آن با ویژگی های فرهنگی توجه شود. با توجه به نتایج، اندازه بهینه ابعاد در مدل تبیین شده نشان دهنده شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب می باشد. علت این امر وجود موانع فرهنگی و اخلاقی پیش روی جذب نخبگان میباشد. تاکید بر ارزش های اخلاقی شرایط را برای نخبه سالاری مهیا کرده و این شکاف را به حداقل میرساند و دستیابی به مدل بهینه را امکان پذیر می نماید.

ملاحظه های اخلاقی

در این تحقیق سعی شده ملاحظات اخلاقی در شیوه پرسش و اصل امانتداری در ذکر منابع مورد استفاده در تحقیق، رعایت شود.

واژه نامه

1. Elite	نخبه
2. Recruitment	جذب
3. Gap analysis	تحلیل شکاف
4. Environmental conditions	شرایط محیطی
5. Ethical context	بستر اخلاقی
6. Culture	فرهنگ
7. Meritocracy	شایسته سالاری
8. Reverence	تکریم
9. Fair competition	رقابت سالم
10. Behavior patterns	الگوهای رفتاری
11. Unprejudiced	بدون تبعیض
12. Social responsibility	مسئولیت های اجتماعی
13. Indigenous	بوم گرایی
14. Professionalism	حرفه ای گرایی
15. Ethical considerations	ملاحظه های اخلاقی

References

1. Sanei M, Yari M. (2014). Analysis of principles of professional ethics of managers. *Ethics in Science & Technology*; 9(1): 1-8. (In Persian).
2. Sepahvand R, Vahdati H, Esmaili MR, Rahimi S. (2016). The relation between talent management and promoting professional ethics. *Ethics in Science & Technology*; 11(4): 50-57. (In Persian).
3. Heselbin F. (1998). *Tomorrow's organization*. Translated by: Amini F. (2018). Tehran: Fara Publishers. Pp.30-34. (In Persian).
4. D'Annunzio-Green N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater

24. Douglas MA. (2008). The success of elite recruitment in new market. Translated by: Sharifian M. (2009). Management Excellence; 9(90): 243-267 (In Persian).
25. DiMaggio PJ, Powell W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review; 48(2): 147-60
26. Salami H, Yazdani HR. (2016). An analysis of inter-city migration factors and recognizing elite recruitment strategies. Management at Islamic University; 2(2):377-399 (In Persian).
20. Glod I. (2016). Talent management in healthcare organizations. Procedia Economics and Finance; 39(2016): 339 – 346.
21. Hasanpor A, Abasi T, Hadipor A. (2017). Identifying and prioritizing the ways of institutionalizing ethics in organization. Ethics in Science & Technology; 12(1): 1-2 (In Persian).
22. Collings DG, Mellahi K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review; 19(2): 304 – 313.
23. Gay M, Sims D. (2008). Future talent development: Talent management practice guide. Translated by: Jazani N. (2009). Tehran: Saramad Publishers. Pp.58-64. (In Persian).