

## ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی ( مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی کشور)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

سعید کرامتی تولایی\*

حبیب‌الله دعایی\*\*

ابوالفضل کاظمی\*\*\*

### چکیده

این مقاله با هدف ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی کشور انجام گرفته است. پژوهش حاضر از بعد هدف، اکتشافی، از بعد مخاطب بنیادی و از بعد زمان مقطعی است. در این پژوهش از رویکرد آمیخته استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی، معاونین سازمان، مدیران کل و مدیران منابع انسانی (اداری و مالی - توسعه و پشتیبانی منابع انسانی) به تعداد یازده تن به صورت هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، شامل ۳۸۴ تن از کارکنان سازمان تامین اجتماعی بودند که پس از محاسبه فرمول کوکران تعداد ۳۶۱ تن از آنان در پیمایش مشارکت کردند. در بخش کیفی تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده کردیم و در بخش کمی تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفتیم. مقوله‌های زیربنایی توسعه منابع انسانی با روش تحلیل کیفی داده بنیاد شناسایی شد و الگوی نهایی با روش حداقل مربعات جزئی اعتبارسنجی گردید. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda و بخش کمی با SMART PLS انجام شد. نتایج نشان داد ابعاد اصلی جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی کشور عبارتند از: شرایط علی (قانون اساسی، چشم انداز برنامه توسعه و فرهنگ سازمانی)؛ شرایط مداخله‌گر (عدم شایسته‌سالاری)؛ شرایط زمینه‌ای (نظام گزینش و استخدام)؛ پدیده محوری (جذب منابع انسانی)؛ راهبردها (توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی) و پیامدها (رشد و توسعه اقتصادی کشور، بهبود عملکرد و کارایی سازمانی و کسب مزیت رقابتی).

**واژگان کلیدی:** جذب منابع انسانی، استخدام منابع انسانی، سازمان تامین اجتماعی، رویکرد آمیخته

---

\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

\*\* استاد، موسسه آموزش عالی اسرار، مشهد، ایران (نویسنده مسئول) doaeihabibolah@gmail.com

\*\*\* استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده مهندسی صنایع و مکانیک، گروه مهندسی صنایع،

قزوین، ایران

## مقدمه

مقوله اصلاح نظام جذب و استخدام در سازمان‌های کشور و پیشینه آن حاکی از آن است که وجه رایج و حاکم با مسائل و مشکلاتی همراه بوده و هست. برای رفع این مشکلات و بهبود نظام جذب کارکنان در نهادها و اداره‌های دولتی کشور تاکید بسیاری در استاد بالادستی کشور وجود دارد. در این راستا ساماندهی، انتظام بهینه و کارآمد ساختار جذب در سازمان‌های دولتی جهت نیل به یک الگوی مطلوب استخدامی بی‌گمان متأثر از سیاست‌های کلی نظام اداری کشور است (رحمتی، ۱۴۰۰). در ماده ۵۳ فصل هشتم قانون مدیریت خدمات کشور تصریح شده است که جذب و استخدام کارکنان در سازمان‌های کشور می‌بایست با رعایت شرایط تجربی و تحصیلی مکفی و پس از عملکرد موفق و احراز شایستگی صورت پذیرد (فرهی و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر نتایج تحقیقات در سازمان‌های کشور نشان می‌دهد این سازمان‌ها به تغییرات ساختاری و پایدار در حوزه جذب نیروی انسانی نیاز دارند. نظام جذب و تامین منابع انسانی در سازمان‌ها دولتی باید به شکلی مدیریت شود تا در چارچوب محیط سیاسی، قانونی، بوروکراتیک و حرفه‌ای به سمت‌وسوی استفاده از رفتارهای کارآفرینانه گرایش پیدا کند (میرسپاسی و همکاران، ۱۴۰۰).

جذب و استخدام نیروی انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع است. این فرایند شامل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف موردانتظار در مشاغل مختلف سازمانی بکار گرفته شوند (افتخاری و نادى، ۱۴۰۰). سازمان فقط هنگامی می‌تواند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسد که افرادی را جذب کرده باشد که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تامین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع برنامه‌ریزی جذب و تامین منابع انسانی در هر سازمان با هدف استخدام کارکنانی با دانش فنی و عملی بالا، مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، توانایی کشف فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌ها، قدرت تجزیه و تحلیل و ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات صورت می‌گیرد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۷).

براساس اسناد بالادستی و در راستای بیانیه گام دوم انقلاب، جذب و استخدام افراد

مستعد و توانمند به یک دغدغه و مساله اصلی برای مدیران سازمان تامین اجتماعی تبدیل شده است. در این راستا استفاده از نیروهای جوان برخوردار از شخصیت علمی، روحیه عدالت‌خواهی و جهادی و هم پایبند به مسائل اعتقادی مورد تاکید بسیاری است (سلطانی و باقری، ۱۴۰۱). مساله جذب نیروی انسانی مستعد و باکیفیت در بخش عمومی در کشورهای مختلف اهمیت بسیار زیادی دارد. حتی در جوامع با اقتصاد باز که دولت‌ها کوچک هستند نیز این موضوع اهمیت استراتژیک برخوردار است و دولت‌ها می‌کوشند تا نیروی انسانی کارآمدی را جذب بدنه بخش عمومی نمایند (Riddell et al., 2020). برای این منظور باید الگویی بلندمدت و فراگیر مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغلی طراحی شود که نیازهای بخش عمومی را به درستی پوشش دهد و افرادی که از شایستگی‌های لازم برای احراز شغل برخوردار هستند، در نهایت جذب سازمان شوند (Mandel & Semyonov, 2021).

سازمان‌های پیشرو می‌کوشند تا با طراحی یک مدل جذب و استخدام مبتنی بر نیازمندی‌ها و اتمسفر حاکم به شناسایی و انتخاب بهترین استعدادها بپردازند (Badriyah & Muhtarom, 2020). یک مدل کارآمد جذب منابع انسانی به جذب افراد واجد شرایطی نظیر داشتن استعداد، درستکاری و شایستگی کمک می‌کند (Hafstead et al., 2021). این رویه در سازمان‌های دولتی و بخش عمومی نیز وجود دارد. تجربه موفق دولت‌ها در جذب نیروی انسانی شایسته نشان می‌دهد از این طریق بهره‌وری و سلامت اداری در بخش عمومی بالاتر خواهد رفت و به بهبود اعتماد شهروندان به دولت‌ها نیز کمک بسیاری می‌کند (Geys & Sorensen, 2022).

سازمان تامین اجتماعی یکی از سازمان‌های بسیار حساس و پردغدغه از منظر عملکردی است. این سازمان در زمره سازمان‌های عمومی و خدماتی است که به لحاظ ماهیت مالی خود هم از اهمیت بسیاری برخوردار است و هم با پیچیدگی‌ها و مخاطرات زیادی مواجه است. بدیهی است کوچک‌ترین اشتباهات عملکردی در چنین سازمانی به پیامدهای مخرب و طولانی‌مدت منجر می‌گردد (الوانی و همکاران، ۱۴۰۰). بدون تردید سازمان تامین اجتماعی نیز مانند هر سازمان دیگری همواره با مسائل مدیریتی متعددی روبرو بوده است. اکنون ناکارآمدی نظام سنتی مدیریت عملکرد در این سازمان آشکار است و تلاش برای تغییر آن از جمله اولویت‌های سازمان تامین اجتماعی است. در

چنین شرایطی که تعدال میان منابع و مصارف سازمان به هم خورده و بقای سازمان را تهدید می‌کند، یک الگوی منطقی و عقلایی در مدیریت عملکرد این سازمان راهگشا است (فرهادی و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان در سازمان تامین اجتماعی نشان می‌دهد این سازمان نیازمند بازنگری اساسی در فرایند جذب منابع انسانی است و این مساله بویژه در سطوح مدیریتی اهمیت دوچندان دارد (عنایتی و همکاران، ۱۴۰۰).

این مساله در سازمان‌های دولتی کشور با چالش‌هایی همراه بوده است. طرح «به‌کارگیری و ساماندهی کارکنان دستگاه‌های اجرایی» به دنبال ناکارآمدی قوانین استخدامی و به‌ویژه قانون مدیریت خدمات کشوری در جهت نظم‌بخشی به مدیریت منابع انسانی دولت و با توجه به اهمال و کم توجهی دولت‌های مختلف در سروسامان دادن به این مسئله در دستور کار مجلس شورای اسلامی قرار گرفته است. طراحان بر این باورند طرح مذکور با نگاهی جامع‌نگر از تصمیمگیری‌های بخشی، جزیره‌ای و رویکردهای سلیقه‌ای در استخدام و به‌کارگیری کارکنان دستگاه‌های اجرایی جلوگیری نموده؛ و با ارائه سازوکارهایی برای تبدیل وضعیت نیروهایی که به طور تمام وقت به‌صورت شرکتی، طرحی یا عناوین دیگر و نیز کارگر مشمول قانون کار شاغل در مشاغل ثابت یا موقت، با دستگاه‌ها همکاری دارند، آنها را ساماندهی نموده است (غفرانی، ۱۴۰۱). در قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان نقشه راه نظام اداری کشور، مباحث مرتبط با این موضوع محوری از فصول ششم و هفتم (ورود به خدمت و استخدام) آغاز شده است. در این فصول برای تحقق عدالت استخدامی، شایسته‌گزینی و ساماندهی مطلوب شیوه‌های استخدامی و روابط کارکنان با دولت، مبانی قانونی و سازوکارهای اجرایی لازم در قالب ۱۲ ماده و ۱۶ تبصره پیش‌بینی شده است. لکن واکاوی تجارب و شواهد حاصل از اجرای قانون مؤید آن است که در کنار مواردی چون عدم حاکمیت قانون و ضعف در نظارت به علت برخی ابهام‌ها و کاستی‌های قانونی اهداف مذکور به گونه‌ای مطلوب محقق نگردیده‌اند (کاویانی، ۱۴۰۱).

به‌طور کلی جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد و توانمند که با نیازها و فرهنگ سازمانی از سازگاری و هماهنگی مناسبی برخوردار باشند یک مساله با اهمیت و کلیدی است. این موضوع بویژه در سازمان‌های دولتی و بزرگ کشور که متصدی بخش اعظم

فعالیت‌های اداری، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشور است اهمیت‌ی دو چندان دارد و در برخی مطالعات (مانند نوروزیان و همکاران، ۱۳۹۹؛ سلطانی و باقری، ۱۴۰۱) از آن با عنوان گام دوم انقلاب یاد شده است. این در حالی است که بررسی نظام جذب منابع انسانی سازمان‌های دولتی کشور حاکی از آن است که علی‌رغم تأکید زیاد و وجهه قانونی عدالت‌محوری در فرآیند گزینش کارکنان، همچنان سیستم مربوط به تأمین منابع انسانی از چالش‌ها و مسائل زیادی رنج می‌برد (Dirani et al., 2020)؛ فرهی و همکاران، ۱۴۰۱).

با توجه به وظایف و اهداف اجتماعی و غیرانتفاعی سازمان تأمین اجتماعی و همچنین لزوم اولویت اخلاقیات و سلامت سازمانی در این سازمان، وجود نیروی سالم و توانمند در این بخش بسیار حائز اهمیت است. دستیابی به چنین نیرویی نیز در سایه یک الگوی کارآمد جذب و استخدام قابل حصول است. اهمیت مساله تا جایی است که بحث جذب و استخدام کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان گام دوم انقلاب مطرح شده است. استخدام براساس رقابت تحت لوای اسناد بالادستی نظام، موجب تزریق شایستگی در سازمان تأمین اجتماعی می‌شود. به عبارت دیگر اگر اهداف ذکر شده در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و دیگر اسناد بالادستی نظام را آرمانی بدانیم و رسیدن به آنها برای نظام دارای اهمیت بالایی باشد، پر واضح است که تحقق این مهم بدون داشتن منابع انسانی متناسب با آن میسر نخواهد شد.

با وجود نقش حیاتی مساله جذب و استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی مطالعات اندکی در این زمینه صورت گرفته است و محدود مطالعات موجود نیز بیشتر جنبه انتقادی داشته و صرفاً شرح و بیان مساله بودند و کمتر به ارائه راهکار پرداخته شده است. نظر به اهمیت مساله و شکاف پژوهشی موجود در این مطالعه کوشش شد تا به ارائه و اعتبارسنجی مدلی برای جذب منابع انسانی بر اساس اسناد بالادستی در سازمان تأمین اجتماعی کشور پرداخته شود. مطالعه حاضر به این پرسش پاسخ می‌دهد که ابعاد و مولفه‌های جذب منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی کدامند و چه روابطی باهم دارند؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با افزایش پیچیدگی‌های محیط سازمانی، سرعت تغییرات، تشدید رقابت و افزایش اهمیت دارایی‌های نامشهود، نقش منابع انسانی در کلیه اقدامات سازمانی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا مفهوم جذب نیروی انسانی به شدت مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (Takada et al., 2019). در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، یادگیری بهتر و تشریح دانش در به‌روز نگه داشتن سازمان‌ها کمک می‌کند (قربانی و همکاران، ۱۴۰۰). تمامی سازمان‌هایی که می‌خواهند پویا و رشدمحور باشند به جذب منابع انسانی اهمیت می‌دهند. تمرکز بر همه جوانب جذب منابع انسانی به ایجاد محیط کاری مستعدی کمک می‌کند بطوریکه سازمان و کارکنان به تمامی اهداف شغلی و سازمانی دست پیدا می‌کنند (Rigby & Ryan, 2018). جذب منابع انسانی یکی از مهمترین فرآیندهایی است که به کمک آن، منافع کارکنان و شرکت هم‌راستا می‌گردد. توجه به رشد و تعالی منابع انسانی بعنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی محسوب می‌شود؛ چرا که این نیروی انسانی سازمان است که در پیاده‌سازی اهداف راهبردی سازمان نقش اصلی را ایفا می‌کنند (Westerman et al., 2020). شواهد بدست آمده از مطالعات مختلف حاکی از آن است که برنامه‌ریزی در راستای تعالی و رشد منابع انسانی به شکل معنی‌داری بر اثربخشی برنامه‌های مختلف سازمانی تاثیر می‌گذارد؛ لذا برنامه‌ریزی سازمانی بدون تعالی یافتن نیروی انسانی چندان موثر نخواهد بود (Han & Stieha, 2020).

### جذب و استخدام منابع انسانی

استخدام و انتخاب فرایند جذب و بکارگیری داوطلبانی است که دارای آگاهی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی می‌باشند که با سیستم مدیریت یک سازمان همخوانی داشته باشند. این فرایند به دنبال جذب استعدادهای جدیدی است که در آن افراد داوطلب باید در مورد شرایط احراز شغل آگاهی کافی داشته باشند (اسکندری و طاهری، ۱۴۰۱). شرکت‌ها فقط زمانی قادرند به موفقیت مدنظر خود دست یابند که به جذب افرادی بپردازند که علاوه بر توانایی، علاقه مکفی نیز برای برای ایفای وظیفه خویش

داشته باشند. لذا، فرایند مهم جذب و تأمین منابع انسانی، نقش تاثیرگذاری در تسهیل موفقیت شرکت‌ها ایفا می‌نماید (عباس‌پور، ۱۳۹۳؛ تیموری و همکاران، ۱۳۹۷).

در واقع برنامه‌ریزی جذب و تأمین منابع انسانی در هر سازمان با هدف استخدام کارکنانی با دانش فنی و عملی بالا، مهارت‌های ارتباطی، انگیزش، توانایی کشف فرصت‌ها و رویارویی با چالش‌ها، قدرت تجزیه و تحلیل و ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات صورت می‌گیرد (Aranega et al., 2021). انتخاب نادرست منابع انسانی سبب هدررفت زمان و انرژی شرکت در طول فرآیند استخدام و آموزش شده و سرمایه‌گذاری‌های انجام شده بر روی استخدام‌های جدید همگی از بین بروند (Amstrong, 2008). فقدان منابع انسانی واجد شرایط علاوه بر اینکه تهدیدی برای برنامه‌ها و توسعه سازمان محسوب می‌شود، بلکه تهدیدی مهم برای بقای یک سازمان نیز هست (میرسپاسی، ۱۴۰۰).

از این رو رشد و تعالی نیروی انسانی می‌تواند به تعالی کسب و کار ترجمه شود و به همین دلیل است که در حوزه مدیریت منابع انسانی به تعالی نیروی انسانی توجه می‌شود (Kreismann & Talauicar, 2018). در واقع جذب نیروی انسانی محور رشد و بالندگی سازمانی است (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰).

در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که مبنایی مردم‌سالار و دینی دارد و در آن هر تصمیمی با مشارکت و دخالت مردم صورت گرفته و شالوده تصمیم‌گیرها، خرد جمعی است، برای پیشبرد اهداف در هر حوزه‌ای که هدف آن سربلندی ملت ایران اسلامی است، نیاز به تهیه برنامه‌ای جامع و کامل است تا در هر سازمانی با استناد به این برنامه‌ها اهداف مورد نظر پیش برده شود. رسمیت بخشیدن به این برنامه‌ها و الزام اجرایی شدن آنها توسط مسئولان این برنامه‌ها را به "قوانین لازم‌الاجرا" تبدیل می‌کند تا کلیه سازمان‌ها ملزم به اجرای آنها باشند و سرپیچی از اجرای آن تخلف به شمار رود. در حال حاضر در کشورمان در هر حوزه اسناد بالادستی وجود دارد اما برخی از آنها که با همت مسئولان نظام تهیه شده و اجرای آن ضامن پیشرفت کشور خواهد بود مهم‌ترند که عبارتند از: قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، قانون مدیریت خدمات کشوری، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، برنامه‌ی تحول اداری، قانون برنامه‌ی پنجم توسعه، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ و سیاست‌های کلی نظام اداری

ابلاغی توسط مقام معظم رهبری.

در راستای اصلاح نظام پرداخت کارکنان دولت در سال‌های اخیر، پس از مطالعاتی در سازمان امور اداری و استخدامی سابق و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، طی جلساتی با جمع‌آوری مواد و بخش‌هایی از قوانین منسوخ و قوانین موجود و یا تئوری‌های جدید مدیریت، لایحه‌ای تحت عنوان «لایحه مدیریت خدمات کشوری» تدوین شد. قانون مدیریت خدمات کشوری ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده دارد. در این قانون در خصوص جذب و استخدام منابع انسانی آمده است:

۱. تعداد مجوزهای استخدامی مذکور در ماده ۵۱ این قانون به نحوی تعیین گردد که تعداد کارمندان دستگاههای اجرائی که به هر نحو حقوق و مزایا دریافت می‌کنند و یا طرف قرارداد می‌باشند هر سال به میزان دو درصد در امور غیرحاکمیتی نسبت به سال قبل کاهش یابد.
۲. حداکثر معادل یک سوم کارمندان که به روشهای بازنشستگی، بازخریدی، استعفاء و سایر موارد از خدمت دستگاههای اجرائی خارج می‌شوند استخدام نمایند.
۳. دولت مکلف است به منظور تأمین حقوق مردم و مراجعان، رضایت و عدم رضایت مردم از عملکرد کارمندان را در ارتقاء، انتصاب و تمدید قراردادهای استخدامی و بهره‌مندی از سایر امتیازات استخدامی و اعمال تشویقات و تنبیهات لحاظ نموده و کلیه آئین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، ضوابط اداری و استخدامی مربوط به کارمندان دولت را به عنوان یک عامل مؤثر منظور نماید.
۴. دستگاههای اجرائی می‌توانند در شرایط خاص با تأیید سازمان تا ده درصد پستهای سازمانی مصوب، بدون تعهد استخدامی و در سقف اعتبارات مصوب افرادی را به صورت ساعتی یا کار معین برای حداکثر یک سال به کارگیرند.
۵. ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاههای اجرائی می‌باشند براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می‌شود(قانون استخدام خدمات کشوری)



### پیشینه پژوهش

سلطانی و باقری (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان تبیین الگوی جذب و استخدام معلمان مدارس مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب انجام داده‌اند. نتایج پژوهش حاضر بیانگر آن است که الگویی که طراحی شده است شامل ۵ مولفه جوانگرایی، اعتقادی، روحیه جهادی، شخصیت علمی و روحیه عدالت خواهی می‌باشد. فرهی و همکاران (۱۴۰۱) به طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به کارگیری استعدادها برتر پرداختند. الگوی طراحی شده نشان می‌دهد که درون داد نظام جذب و به کارگیری استعدادها برتر شامل رسالت و مأموریت، قوانین، منابع مادی، راهبردها و سیاست‌ها، تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل متناسب، ساختار و نگرش بوده و فرایندها شامل شیوه شناسایی و جذب، شیوه‌های ارزیابی، معیانات، شیوه آموزش و نحوه به کارگیری است. کاظمی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای کیفی در زمینه فرایندهای جذب و ماندگاری نیروی انسانی در آموزش و پرورش انجام داده‌اند. نتایج نشان دهنده این موضوع است که ساختار سازمانی بر ظرفیت جذب دانش با میانجیگری انرژی سازمانی تأثیر دارد. محمدی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای تحت عنوان بررسی حقوقی ورود به خدمت و استخدام در قانون مدیریت خدمات کشوری انجام دادند. نتایج نشان داد که همسویی با سیاست نظام اداری، در بازنویسی قانون باید مورد توجه بیشتری قرار بگیرد. افتخاری و نادی (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با هدف ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب و آموزش نیروی انسانی در مدارس انجام داده‌اند. نتایج تحلیل داده‌ها، حاکی است که جذب و آموزش نیروی انسانی از طریق مدل‌های مدارس کسب و کار شامل: شرایط علی که به عوامل فردی، عوامل شغلی و سازمانی و شرایط انگیزشی به سطح علمی مربیان، سیاست‌های جذب و نگهداشت، زیرساخت فناوری و تعادل کار و مسئولیت‌های خانوادگی و سطح علمی اولیا اشاره دارند. رضایی و گرجی (۱۴۰۰) به ارائه الگوی استخدام عمومی در حقوق اداری ایران پرداختند. براساس نتایج این مطالعه، الگو با توجه به مؤلفه‌های نهاد، نظام و نوع استخدام ارائه گردید. ایپ‌کین و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان "چگونه کارکنان نسل Y را جذب و حفظ کنیم؟ جستجوی انتخاب حرفه‌ای و معنای کار" به بررسی گزینه‌های حرفه‌ای کارکنان نسل Y و معیارهای انتخاب و نیازهای اساسی هر معیار و بررسی رابطه کار یعنی رابطه‌ی کار با گزینه‌های شغلی کارکنان نسل Y و چگونگی تأثیر گذاری بر نتایج تعهد آن‌ها می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد سه نوع تعهد را می‌توان شناسایی کرد و تغییرات در نیروهای اقتصادی

اجتماعی نقش مهمی در تأثیر انتخاب شغلی افراد و تعهد کارکنان ایفا می‌کند. این مطالعه شکاف بین انگیزه کارکنان و انتخاب شغل را در بر می‌گیرد و درک کاملی از ویژگی‌های خاص و ابعاد انتخاب‌های حرفه‌ای و ارتباط آن‌ها با انگیزه کارکنان ارائه می‌دهد. بوکور<sup>۲</sup> (2021) در پژوهشی با عنوان "مدل‌سازی مدیریت کیفیت آموزش و پرورش منابع انسانی" عنوان می‌کنند که برای اثبات علمی مدیریت کیفیت، مدل‌های کاربردی مربوط به آمار ریاضی، نظریه احتمالی، نظریه اطلاعات، سیستم‌های فازی، روش‌های گرافیکی، سری زمانی، و روش‌های جبری و عددی مورد استفاده قرار گرفته است. مدل‌ها برای شناسایی نقص‌های خاص و جلوگیری از شکست، همچنین ایجاد اهداف مبتنی بر اجرای راه‌حل‌های پیشنهادی است. فروهن و همکاران<sup>۳</sup> (2021) در پژوهشی با عنوان "جذب کارمندان ایمن: چگونه آگهی‌های شغلی می‌توانند انتخاب‌های متقاضیان را تحت تأثیر قرار دهند" بیان می‌کنند: شناخته شده نیست که چگونه سازمان‌ها در زمینه‌های خطرناک می‌توانند کارکنان را با ویژگی‌های شخصی که احتمالاً برای حمایت از ایمنی سازمان هستند، جذب کنند. نتایج نشان داد که اولویت بندی صحیح ایمنی در تبلیغات شغلی بر جذابیت یک سازمان بر اساس نگرش ایمنی افراد، تمرکز پیشگیری و بدبینی تأثیر می‌گذارد. افراد با نگرش ایمنی مثبت بیشتر، شرکتی با محوریت ایمنی را به عنوان جذاب و شرکت تجاری متمرکز رد کردند. تمرکز پیشگیری، مربوط به جذابیت هر یک از شرکت‌ها نیست. با این حال، تمرکز بیشتر در افراد ارتقاء یافته با درک مثبت هر دو شغل همراه بود، که نشان می‌دهد اشتیاق برای گرفتن شغل ممکن است عامل مهمی باشد. علاوه بر این، بدبینی به طور واضح به ترجیحات شرکت کنندگان در آگهی‌های شغلی مربوط نیست. نتایج نشان می‌دهد که جذب متقاضیانی که ویژگی‌های مربوط به ایمنی را دارند ممکن است بیش از برجسته کردن ایمنی در آگهی‌های شغلی باشد و نیاز به تحقق یک حس واقعی تعهد به ایمنی و توجه به مدیریت ریسک‌ها داشته باشد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد آمیخته است. از بعد هدف توصیفی، از بعد مخاطب بنیادی و از بعد زمان مقطعی است. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل خبرگان نظری و تجربی هستند. خبرگان نظری، صاحب‌نظران منابع انسانی، اساتید دانشگاهی با تحصیلات دکتری

در زمینه منابع انسانی بوده اند. خبرگان تجربی شامل مدیران کل و مدیران منابع انسانی (اداری و مالی یا توسعه و پشتیبانی منابع انسانی) و معاونین سازمان تامین اجتماعی هستند. تعداد خبرگان برای مصاحبه‌های تخصصی که با روش گزندتئوری پیشنهاد شده بین ۱۵ تا ۳۰ نفر است (Vasileiou et al., 2018). بطور کلی در رویکرد کیفی که از ابزار مصاحبه استفاده می‌شود، حجم نمونه تابع رسیدن به اشباع نظری است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۳). برای جمع‌آوری داده‌ها در فاز کیفی پژوهش، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. بر این اساس ۱۱ نفر در بخش کیفی پژوهش مشارکت کردند.

جامعه آماری بخش کمی کارکنان سازمان تامین اجتماعی کشور بودند. حجم نمونه با فرمول کوکران ۳۸۴ نفر برآورد گردید. برای نمونه‌گیری از روش دومرحله‌ای استفاده شد. ابتدا تعدادی از سازمان‌ها و ادارات به عنوان طبقه انتخاب گردید و سپس در هر طبقه به صورت تصادفی نمونه‌گیری انجام شد.

برای اعتبارسنجی مصاحبه‌های انجام شده از روش پیشنهادی هولستی<sup>۴</sup> استفاده شد. کدگذاری دو بار انجام گرفت و «درصد توافق مشاهده‌شده»<sup>۵</sup> ۰/۷۷ بدست آمد که از ۰/۶ بیشتر بوده و مقدار قابل قبولی است (Holsti, 1969). برای سنجش روایی پرسشنامه از روایی همگرا و واگرا استفاده گردید. برای محاسبه پایایی نیز از پایایی ترکیبی (CR) و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج مربوط به هر یک از این شاخص‌ها در برآزش بیرونی مدل ارائه شده است.

لازم به ذکر است تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی با نرم‌افزار Smart PLS انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، برای تحلیل داده‌ها از دو روش استفاده شد. در بخش کیفی با روش گراندتئوری، عوامل زیربنایی مدل جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی شناسایی و روابط علی این عوامل تبیین گردید. در بخش کمی با روش حداقل مربعات جزئی، اعتبار الگوی پژوهش ارزیابی شد. در جدول زیر، مشخصات خبرگان شرکت‌کننده در مصاحبه ارائه شده است.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان (نویسندگان)

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
%۶۳	۷	جنسیت	
		مرد	
%۳۷	۴	زن	
%۱۸	۲	سن	
		کمتر از ۳۵ سال	
		۳۵ تا ۴۵ سال	
%۴۵	۵	۴۵ سال و بیشتر	
%۳۷	۴	تحصیلات	
		کارشناسی ارشد	
%۲۷	۳	دکتری	
%۷۳	۸	سابقه‌کاری	
		۱۰ تا ۲۰ سال	
		بالای ۲۰ سال	
%۶۳	۷		
%۳۷	۴		
%۱۰۰	۱۱	کل	

در جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناسی کارکنان سازمان تامین اجتماعی (جنسیت، سن و تحصیلات) مشخص شده است.

جدول ۲- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان سازمان تامین اجتماعی (نویسندگان)

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
%۶۲	۲۳۹	جنسیت	
		مرد	
%۳۸	۱۴۵	زن	
%۲۶	۱۰۰	سن	
		کمتر از ۳۵ سال	
		۳۵ تا ۴۵ سال	
%۴۶	۱۷۸	۴۵ سال و بیشتر	
%۲۸	۱۰۶	تحصیلات	
		کارشناسی	
		کارشناسی ارشد	
%۱۱	۴۱	دکتری	
%۵۴	۲۰۶		
%۳۶	۱۳۷		
%۱۰۰	۳۸۴	کل	

جهت طراحی و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مصاحبه‌های تخصصی نیمه‌ساختاریافته با مدیران و صاحب‌نظران صورت گرفت. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه ۶ سوال باز در نظر گرفته شد و در طول فرایند مصاحبه نیز مطابق پیش‌بینی

سوالات جدیدی نیز مطرح گردید. نتایج مصاحبه‌ها با روش گراندد تئوری مبتنی بر روش پیشنهادی اشتراوس و کوربین<sup>۱۹۹۸</sup> شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز ۶۲۷ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۶ مقوله اصلی، ۱۰ مقوله فرعی و ۵۰ مقوله پایه دست پیدا شد. شاخص‌های مدل جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل کیفی داده بنیاد در جدول ۳ ارائه شده است.

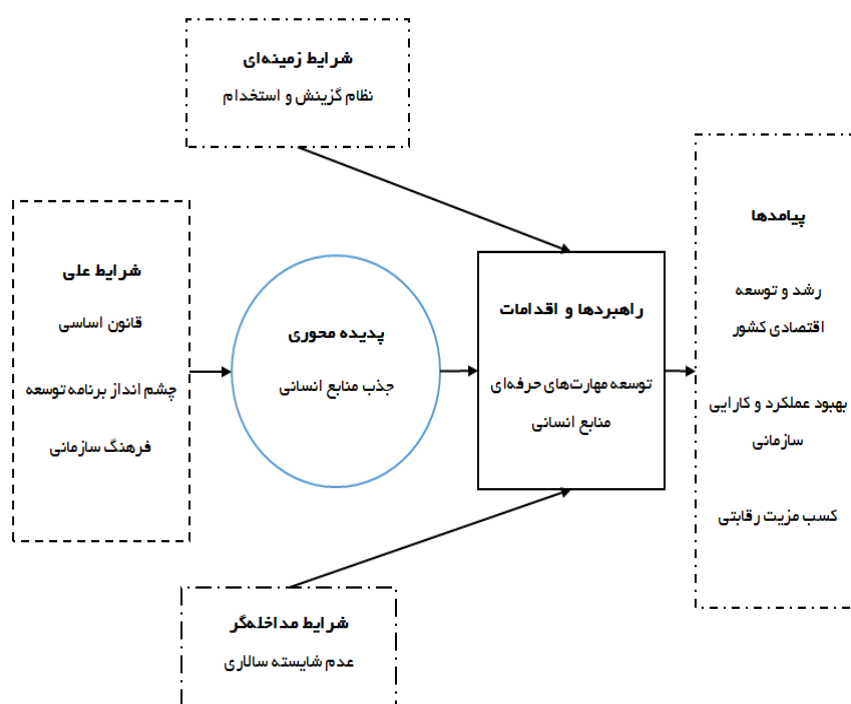
جدول ۳- شاخص‌های مدل جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شرایط زمینه‌ای	نظام‌گزینش و استخدام	۱. نوآور، خلاق و ارزش‌آفرین بودن
		۲. میزان تخصص و مهارت منابع انسانی
		۳. مسئولیت‌پذیر، متعهد و پاسخگو
		۴. تجربه کاری و دانش فنی
		۵. آزاداندیش، منضبط و خودباور
شرایط علی	قانون اساسی	۶. متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی
		۷. در نظر گرفتن مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی
		۸. تاکید بر تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام (ره)
		۹. مردم‌سالاری دینی
		۱۰. تلاش در جهت شکوفایی ایران
	چشم‌انداز برنامه توسعه	۱۱. مفتخر به ایرانی بودن
		۱۲. برخوردار از دانش پیشرفته
		۱۳. توانایی در تولید علم و فناوری
		۱۴. متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی
		۱۵. فرصت‌های برابر اجتماعی و توزیع مناسب درآمد
		۱۶. برقراری تعامل سازنده و مؤثر با جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت
فرهنگ سازمانی	۱۷. برقراری عدالت اجتماعی	
	۱۸. دوری از تبعیض میان افراد	
	۱۹. حفظ روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی	
	۲۰. نهادینه‌سازی تکریم نیروی انسانی	
	۲۱. انجام دادن کارها براساس مقررات و رویه‌های اداری	
	۲۲. استقرار فرهنگ ایرانی-اسلامی در سازمان	
پدیده محوری	جذب منابع انسانی	۲۳. ایجاد امنیت شغلی
		۲۴. ارزیابی موقعیت سازمانی مشاغل

ابعاد	مقوله اصلی	مقوله فرعی	
		۲۵. عدالت محوری در جذب نیروی انسانی	
		۲۶. بهبود معیارها و روزآمدی روش های گزینش منابع انسانی	
		۲۷. بازبینی سیاستها و قوانین دولتی	
		۲۸. تطبیق شغل و شاغل	
راهبردها و اقدامات	توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی	۲۹. نیازسنجی دقیق آموزشی	
		۳۰. توزیع اضافه پرداختی‌ها بر اساس عملکرد	
		۳۱. استقبال از ایده‌های نوین و تشویق کارکنان	
		۳۲. نظارت و ارزیابی عملکرد شغلی	
		۳۳. ایجاد توازن بین مسائل کاری و خانوادگی	
شرایط مداخله‌گر	شایسته‌سالاری	۳۴. ایجاد رابطه منطقی بین نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسیر رشد شغلی آنها	
		۳۵. عدم اجرای پویایی و انعطاف‌پذیری شایستگی بر اساس تحولات درونی و بیرونی	
		۳۶. به‌روز نبودن نظام طبقه‌بندی مشاغل	
		۳۷. عدم تطبیق مدل‌های شایستگی کشورهای پیشرفته با اسناد بالادستی و الگوهای اسلامی-ایرانی	
پیامدها	رشد و توسعه اقتصادی کشور	۳۸. عدم توجه به استعدادها و تلاش‌های فردی جهت انتصاب در سازمان	
		۳۹. تغییر ساختار اقتصادی	
		۴۰. ظهور بخش‌ها و مشاغل جدید	
	بهبود عملکرد و کارایی سازمانی		۴۱. دستیابی کشور به اهداف توسعه اجتماعی و اقتصادی
			۴۲. برآورده کردن نیازهای اجتماعی فزاینده
			۴۳. استقرار سیستم‌های مدیریتی نوین
			۴۴. تقویت نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف سازمانی
	کسب مزیت رقابتی		۴۵. بهبود انگیزه و روابط کاری منابع انسانی
			۴۶. بهبود مستمر کیفیت خدمات و تکنولوژی
			۴۷. جلب رضایت ارباب‌رجوعان
۴۸. کسب، نگهداری، توزیع و بکارگیری دانش			
		۴۹. ارتقاء فنی و دانشی منابع انسانی	
		۵۰. پژوهش و توسعه به همراه نوآوری مستمر در سازمان	

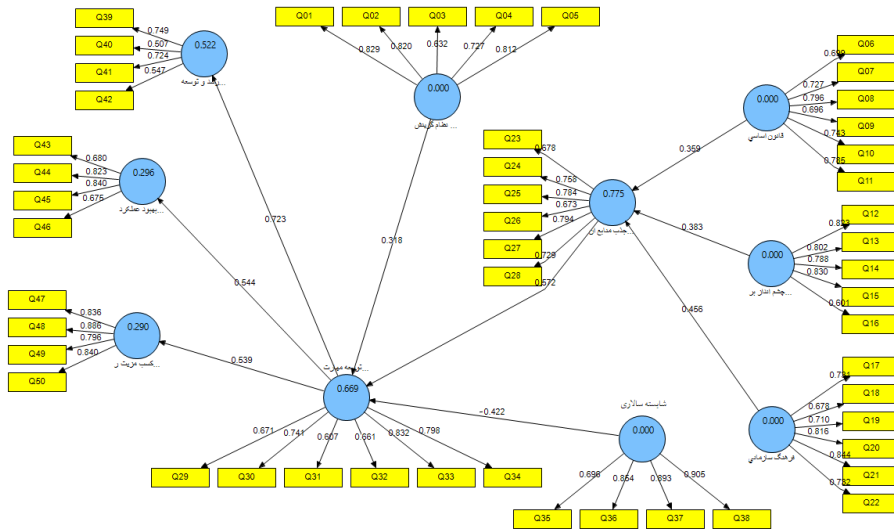
در نهایت با نظر خبرگان (اساتید)، از کلیه مولفه‌های حاصل از تحلیل کیفی مصاحبه‌های پژوهش، تعداد ۵۰ شاخص، جهت طراحی و تبیین مدل جذب منابع

انسانی در سازمان تامین اجتماعی به کار گرفته شد. شکل زیر، نشان‌دهنده مدل جذب منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

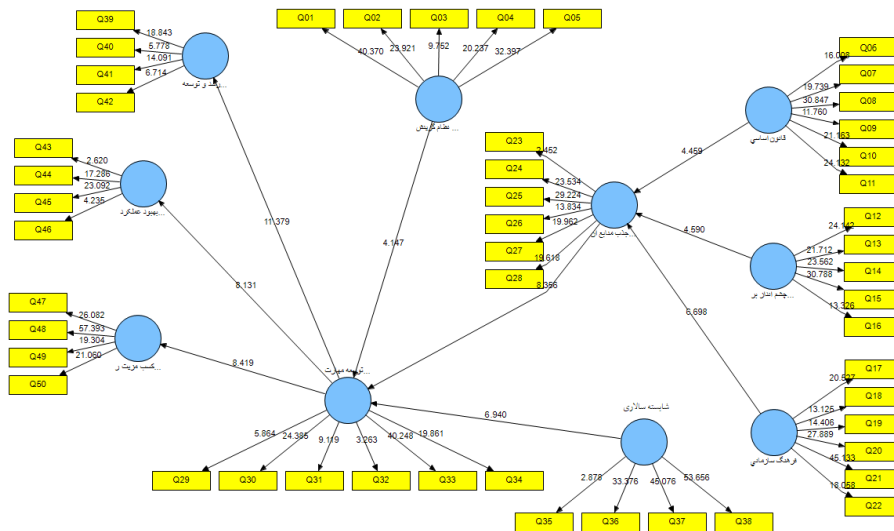


شکل ۱- مدل جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی

پس از آنکه مدل اولیه جذب منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی طراحی شد، جهت اعتبارسنجی و ارائه مدل نهایی از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. مدل‌های ساختاری نهایی پژوهش و نتایج حداقل مربعات جزئی در حالت تخمین استاندارد در شکل ۲ و ۳ پیوست نمایش داده شده است.



شکل ۲- نتایج حداقل مربعات جزئی مدل نهایی پژوهش در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳- نتایج حداقل مربعات جزئی مدل نهایی پژوهش در حالت معناداری

براساس نتایج مندرج در شکل ۲ بارهای عاملی روابط میان سنجدها (متغیرهای مشاهده پذیر) با عوامل مربوط (متغیرهای پنهان) بزرگتر از حداقل مقدار قابل قبول ۰/۵



بدست آمده است. نتایج حالت معناداری در شکل ۳ نیز نشان می‌دهد در تمامی موارد آماره آزمون از ۱/۹۶ بزرگتر است، لذا بخش بیرونی (اندازه‌گیری) مدل مناسب است. به عبارت دیگر سوالاتی که برای سنجش هر عامل در نظر گرفته شده است از روایی برخوردار است. خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل براساس ضرایب مسیر و آماره تی در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴- تحلیل مسیر حاصل از الگوی ساختاری

رابطه	ضریب تاثیر	آماره t	نتیجه
قانون اساسی ← جذب منابع انسانی	۰/۳۵۹	۴/۴۵۹	تایید
چشم انداز برنامه توسعه ← جذب منابع انسانی	۰/۳۸۳	۴/۵۹۰	تایید
فرهنگ سازمانی ← جذب منابع انسانی	۰/۴۵۶	۶/۶۹۸	تایید
جذب منابع انسانی ← توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی	۰/۵۷۲	۸/۳۵۶	تایید
نظام گزینش و استخدام ← توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی	۰/۳۱۸	۴/۱۴۷	تایید
عدم شایسته سالاری ← توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی	-۰/۴۲۲	۶/۹۴۰	تایید
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی ← رشد و توسعه اقتصادی کشور	۰/۷۲۳	۱۱/۳۷۹	تایید
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی ← بهبود عملکرد و کارایی سازمانی	۰/۵۴۴	۸/۱۳۱	تایید
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی ← کسب مزیت رقابتی	۰/۵۳۹	۸/۴۱۹	تایید

بخش ساختاری مدل نیز روابط میان سازه‌های اصلی را نشان می‌دهد. ضرایب مسیر در این بخش نیز در تمامی موارد بیش از ۰/۶ بدست آمده است و مقدار آماره t نیز بزرگتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد الگوی ساختاری مورد تایید می‌باشد.

مدل بیرونی (اندازه‌گیری) براساس سه شاخص روایی همگرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. میانگین واریانس استخراج شده (AVE) باید بزرگتر از ۰/۵ و آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷ باشد (آذر و غلامزاده، ۱۳۹۸). خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری

ابعاد	AVE	(CR)	آلفاکرونباخ
بهبود عملکرد و کارایی سازمانی	۰/۵۲۸	۰/۷۳۸	۰/۷۴۶
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی	۰/۵۳۳	۰/۸۱۰	۰/۷۱۵
جذب منابع انسانی	۰/۵۸۰	۰/۸۳۸	۰/۷۶۲
رشد و توسعه اقتصادی کشور	۰/۵۱۰	۰/۷۳۰	۰/۷۲۵
شایسته‌سالاری	۰/۶۰۸	۰/۸۴۷	۰/۷۳۵
فرهنگ سازمانی	۰/۵۶۹	۰/۸۸۷	۰/۸۴۷
قانون اساسی	۰/۵۵۱	۰/۸۸۰	۰/۸۳۸
نظام‌گزینش و استخدام	۰/۵۸۹	۰/۸۷۷	۰/۸۲۶
چشم‌انداز برنامه توسعه	۰/۵۹۸	۰/۸۸۰	۰/۸۲۸
کسب مزیت رقابتی	۰/۷۰۶	۰/۹۰۶	۰/۸۶۳

برای برازش مدل درونی (ساختاری) از شاخص‌های متعددی استفاده می‌شود. در این مطالعه از شاخص ضریب تعیین  $(R^2)^y$  و شاخص ارتباط پیش‌بین  $(Q^2)^x$  برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. از شاخص اندازه اثر  $(F^2)$  نیز برای ارزیابی نقش متغیرهای مستقل در تبیین میزان تغییرات در متغیرهای وابسته استفاده شد. در نهایت نیز شاخص نیکویی برازش (GOF) برای ارزیابی مدل کلی پژوهش استفاده شد. خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل ساختاری در در Error! Reference source not found. ارائه شده است.

جدول ۶ - خلاصه نتایج ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری

سازه‌های اصلی	R2	Q2	F2	GOF
بهبود عملکرد و کارایی سازمانی	۰/۲۹۶	۰/۹۵	۰/۲۷۱	۰/۵۴۳
توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی	۰/۶۶۹	۰/۲۶۲	-	
جذب منابع انسانی	۰/۷۷۵	۰/۳۳۰	۰/۲۷۴	
رشد و توسعه اقتصادی کشور	۰/۵۲۲	۰/۱۸۵	-	
شایسته‌سالاری	-	-	۰/۴۰۵	
فرهنگ سازمانی	-	-	۰/۳۹۰	
قانون اساسی	-	-	۰/۳۶۶	
نظام‌گزینش و استخدام	-	-	۰/۳۸۲	
چشم‌انداز برنامه توسعه	-	-	۰/۳۸۲	
کسب مزیت رقابتی	۰/۲۹۰	۰/۱۶۹	-	

ضریب تعیین ( $R^2$ ) مقداری است که میزان تبیین متغیرهای وابسته مدل را مشخص می‌سازد. لذا هرچه این مقدار بیشتر باشد، مدل بهتر است. سه مقدار ۰/۱۸، ۰/۳۴ و ۰/۶۸ به ترتیب نشان‌دهنده برازش ضعیف، برازش متوسط و برازش قوی هستند (Chin, 1998). ضریب تعیین سازه پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل حدود ۴۷٪ از تغییرات این سازه را تبیین نموده‌اند و این مقدار قابل توجهی می‌باشد.

شاخص ارتباط پیش‌بین توسط استون و گیزر<sup>۹</sup> معرفی شد به همین خاطر گاهی با عنوان شاخص استون-گیزر نیز نامیده می‌شود. اگر مقدار ( $Q^2$ ) مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است (هیر<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). براساس نتایج در تمامی موارد مقدار این شاخص مثبت بدست آمده است.

اندازه اثر ( $F^2$ ) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. در واقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه گردید. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود (Cohen, 2013). براساس نتایج اندازه اثر متغیرهای مستقل در تمامی موارد بالای حد متوسط یعنی ۰/۱۵ و در برخی موارد حتی بیش از ۰/۳۵ یعنی قوی بدست آمده است.

شاخص GOF جهت بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل توسط محققانی به نام تننهاوس و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) ابداع شد. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۲۶ و ۰/۳۷ را به عنوان مقدار ضعیف، مقدار متوسط و مقدار قوی برای شاخص مذکور معرفی شدند (Wetzels et al., 2009). شاخص GOF در این پژوهش مقدار ۰/۵۴۳ بدست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل است.

### نتیجه‌گیری و بحث

پژوهش حاضر با هدف ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی در سازمان تامین اجتماعی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد شرایط علی تاثیرگذار در مدل جذب منابع انسانی شامل (قانون اساسی، چشم انداز برنامه توسعه و فرهنگ سازمانی) هستند. در نتایج مطالعه توکلی و همکاران (۱۴۰۰) نیز به فرهنگ سازمانی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است. منابع

انسانی یک نقش چالشی در فرهنگ سازمانی دارند. همچنین مشخص گردید شرایط مداخله‌گر شامل (عدم شایسته‌سالاری) و شرایط زمینه‌ای شامل (نظام‌گزینش و استخدام) هستند. در نتایج مطالعات دیرانی و همکاران (۲۰۲۰) و اسکندری و طاهری (۱۴۰۱) نیز به نظام استخدام و شایسته‌سالاری در سازمان اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همسو است. دستاوردهای پژوهش نشان داد پدیده محوری شامل (جذب منابع انسانی) و راهبردها و اقدامات شامل (توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی) هستند. نتایج مذکور در مطالعات وسترن و همکاران (۲۰۲۰) و میرسپاسی (۱۴۰۰) مورد تایید قرار گرفته‌اند. بهسازی کارکنان و ارایه راه‌حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه آن‌ها از اهم وظایف و مشغله‌های فکری مدیران سازمان‌ها است. در نهایت مشخص گردید پیامدهایی نظیر (رشد و توسعه اقتصادی کشور، بهبود عملکرد و کارایی سازمانی و کسب مزیت رقابتی) قابل حصول است. در مطالعه سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۷) به پیامد کارایی سازمانی اشاره شده و با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

### بر این اساس، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

مدیران در خصوص جذب منابع انسانی پیشنهاد می‌شود، با ایجاد امنیت شغلی به ارزیابی موقعیت سازمانی مشاغل بپردازند. مدیران مذکور با مدنظر قرار دادن عدالت محوری در جذب نیروی انسانی می‌توانند معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی را بهبود بخشند. در این راستا، بازبینی سیاست‌ها و قوانین دولتی و تطبیق شغل و شاغل از اهمیت زیادی برخوردار است.

در خصوص چشم انداز برنامه توسعه پیشنهاد می‌شود، سازمانها در تولید علم و فناوری توانایی خود را افزایش دهند و بر سرمایه اجتماعی تکیه نمایند. مدیران ذی‌ربط با ایجاد فرصت‌های برابر اجتماعی و توزیع مناسب درآمد می‌توانند چشم‌انداز مناسبی از جذب منابع انسانی ارائه نمایند. امروزه شرایط نوین رقابت پویا، فن‌آوری اطلاعات پیچیده، اقتصاد دانش و جهانی شدن بازار، در ارتباط با اهمیت منابع انسانی در سازمان تغییر کرده است و بهبود توانایی‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های منابع انسانی به یک منبع مزیت رقابتی در بازار جهانی تبدیل شده است. بنابراین مقاصد رقابتی به شدت بر

شناخت اهمیت آموزش، تاثیر گذاشته است تا جایی که سازمان ها به طور قابل ملاحظه ای به سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی تاکید می کنند. از آن جایی که آموزش، نقش متمایزی در دستیابی به اهداف سازمان با ترکیب منافع سازمان و منابع انسانی ایفا می کند، به عنوان یکی از مهم ترین عواملی که موجب افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان می شود شناخته شده است.

در خصوص فرهنگ سازمانی پیشنهاد می شود، مدیران سازمان تامین اجتماعی با برقراری عدالت اجتماعی و دوری از تبعیض میان افراد، در ایجاد روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی تاثیرگذار باشند. همچنین با نهادینه سازی تکریم نیروی انسانی در سازمان تامین اجتماعی نیز می توانند کارها را براساس مقررات و رویه های اداری به سرانجام برسانند و همچنین فرهنگ ایرانی-اسلامی در سازمان را پیاده سازی نمایند.

در خصوص توسعه مهارت های حرفه ای منابع انسانی پیشنهاد می شود، با انجام نیازسنجی دقیق آموزشی و توزیع اضافه پرداختی ها بر اساس عملکرد، به توسعه مهارت های حرفه ای منابع انسانی پردازند. همچنین مدیران ذی ربط قادرند با استقبال از ایده های نوین، کارکنان را تشویق نمایند. در حین این مهم، بر عملکرد شغلی کارکنان نیز نظارت و ارزیابی مکفی داشته باشند و بین مسائل کاری و خانوادگی توازن ایجاد نمایند. در نهایت مدیران می توانند یک رابطه منطقی بین نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان و مسیر رشد شغلی آن ها ایجاد کنند.

در خصوص شایسته سالاری پیشنهاد می شود، پویایی و انعطاف پذیری شایستگی بر اساس تحولات درونی و بیرونی اجرایی شود. همچنین با به روزرسانی نظام طبقه بندی مشاغل و استفاده از مدل های شایستگی کشورهای پیشرفته با اسناد بالادستی و الگوهای اسلامی-ایرانی، دستیابی به اهداف جذب منابع انسانی دور از انتظار نخواهد بود. علاوه بر موارد مذکور پیشنهاد می شود مدیران مربوطه به استعدادها و تلاش های فردی جهت انتصاب در سازمان توجه نمایند. پیشنهاد می گردد مسئولین سازمان تامین اجتماعی برای جذب منابع انسانی مورد نیاز سازمان، به سطح دانش افراد همچون میزان توسعه گرایی؛ خلاقیت؛ بهره مندی از دانش روز؛ فرهیختگی؛ پویایی؛ توانایی مربی گری؛ تعالی گرایی و کمال گرایی تاکید داشته باشند و کارکنان سازمان تامین اجتماعی را از میان کاندیداهایی که از سطح بالایی از دانش مرتبط و متناسب با شغل مورد نظر

برخوردارند، جذب نمایند. همچنین مسئولین سازمان تامین اجتماعی برای جذب منابع انسانی باید مهارت‌های افراد دوطلب همچون مهارت کارآفرینی؛ نوآوری؛ ارزش‌آفرین؛ تعامل‌گرایی و مولد بودن را مد نظر قرار دهند و کارکنان را از میان داوطلبانی که دارای مهارت‌های مورد نظر می‌باشند، جذب نمایند.

درخصوص بهبود عملکرد و کارایی سازمانی پیشنهاد می‌شود، سیستم‌های مدیریتی نوین را مستقر نمایند و با برنامه‌ریزی دقیق نقاط قوت سازمانی را تقویت و نقاط ضعف سازمانی را کاهش دهند. همچنین مدیران باید نسبت به بهبود انگیزه و روابط کاری منابع انسانی تلاش نموده و همچنین به طور مستمر کیفیت خدمات و تکنولوژی بهبود بخشند. شایسته است مسئولین سازمان تامین اجتماعی در هنگام جذب منابع انسانی بر نوع نگرش و دیدگاه آنها شامل برخورداری از ویژگی‌های همچون توکل به خدا؛ مطمئن بودن و اطمینان خاطر؛ خودکنترلی؛ ایثارگری؛ خودباوری؛ خاطر جمع بودن از توانایی انجام بهینه کار؛ آزاداندیشی؛ منضبط بودن؛ با عزت بودن و نیز اخلاق‌مداری توجه ویژه‌ای داشته باشند و منابع انسانی مورد نیاز سازمان تامین اجتماعی از میان داوطلبانی که از ویژگی‌های مذکور در حد مناسب و بالایی برخوردار هستند، جذب گردد. همچنین پیشنهاد می‌گردد برای جذب منابع انسانی بر رفتارهای فردی آنها همچون میزان تاثیرگذار بودن؛ ایمان به خدا و مومن بودن؛ میزان مسئولیت‌پذیری شخصی؛ مشارکت‌جویی در فعالیت‌ها؛ صالح و نیز مهرورز بودن تاکید نمایند و منابع انسانی مورد نیاز برای سازمان را از میان کاندیدهای انتخاب نمایند که به قدر کافی رفتارهای فوق‌الذکر را از خود بروز نمایند.

درخصوص کسب مزیت رقابتی پیشنهاد می‌شود، در جلب رضایت ارباب‌رجوعان و همینطور کسب، نگهداری، توزیع و بکارگیری دانش در سازمان تلاش کنند و ارتقاء فنی و دانشی منابع انسانی را در اولویت توجه و تمرکز قرار دهند. در نهایت به محققان آتی پیشنهاد می‌شود:

مطالعاتی جهت مفهوم‌سازی مدل جذب منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بر اساس اسناد بالادستی (قانون اساسی، چشم‌انداز برنامه توسعه) با دیدگاه نظری انجام داده و از منظر فنی نیز به روش‌های اجرائی کردن مدل مذکور بپردازند. از سایر روش‌های تحلیل کیفی نظیر تحلیل کیفی محتوا، تحلیل کیفی مضمون و تحلیل

کیفی فراترکیب جهت شناسایی شاخص‌های مدل جذب منابع انسانی استفاده نمایند. بررسی رابطه سازوکارهای معیارهای مدل جذب منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بر اساس اسناد بالادستی (قانون اساسی، چشم انداز برنامه توسعه) از دید کارکنان سازمان-های دولتی مقایسه مدل جذب منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی بر اساس اسناد بالادستی (قانون اساسی، چشم انداز برنامه توسعه) با سایر کشورها

### پی‌نوشت‌ها

1. ipkin & et al
2. bucur
3. fruhen & et al
4. Holsti
5. Percentage of Agreement Observation, PAO
6. Strauss & Corbin
7. Coefficient of determination
8. Predictive relevance
9. Stone & Geisser
10. Hair
11. Tenenhouse

### منابع

- اسکندری، نیره؛ طاهری، فاطمه. (۱۴۰۱). *شناسایی الزامات مؤثر بر پیاده سازی مدیریت سبز منابع انسانی؛ انتخاب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات*. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴ (۴۸)، ۵۵-۸۵.
- افتخاری، زهرا؛ نادى، على. (۱۴۰۰). *ارائه مدل جذب و آموزش نیروی انسانی در نظام مدارس با استفاده از نظریه داده بنیاد*. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۴۳)، ۲۰۱-۲۲۴.
- افتخاری، زهرا؛ نادى، على. (۱۴۰۰). *ارائه مدل جذب و آموزش نیروی انسانی در نظام مدارس با استفاده از نظریه داده بنیاد*. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۴۳)، ۲۰۱-۲۲۴.
- آلوانی، مهدی؛ سرافراز، مهناز؛ ذبیحی، محمد. (۱۴۰۰). *معیارهای تصمیم‌گیری اخلاقی انسانی مدیران در شرایط پیچیدگی محیطی*. پژوهش‌های اخلاقی، ۱۲ (۴۵)، ۲۵۹-۲۸۴.
- آذر، عادل؛ غلامزاده، رسول. (۱۳۹۸). *کمترین مربعات جزئی، تهران: انتشارات نگاه دانش*.
- توکلی، شهرام؛ دانایی، ابولفضل؛ نجفی، محمود. (۱۴۰۰). *ارائه و اعتبارسنجی مدلی از استراتژی‌های رسانه‌ای در توسعه منابع انسانی سازمان‌های نفتی*. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲ (۴۸)، ۵۶-۷۱.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدلی، بیژن. (۱۳۹۷). *اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی*. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰ (۳۱)، ۷۵-۱۰۰.

- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدلی، بیژن. (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه و اعتبارسنجی مدل مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰ (۳۱)، ۷۵-۱۰۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، انتشارات صفار.
- داوری، علی؛ رضازاده، آرش. (۱۳۹۲). *مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS*، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رحمتی، داریوش. ۱۴۰۰. راهبردهای جذب، نگهداشت و رهایی از خدمات منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی* ۳۴، ۲۰۵-۲۲۹.
- رضائی، مرتضی؛ گرجی، علی‌اکبر. (۱۴۰۰). طرح تطبیقی الگوی استخدام عمومی در حقوق اداری ایران. *مطالعات حقوق عمومی* ۱، ۱۷-۳۷.
- سلطانی، امیر؛ باقری، محمد. (۱۴۰۱). تبیین الگوی جذب و استخدام معلمان مدارس مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب. *مطالعات علوم اسلامی انسانی*، ۸ (۲۹)، ۳۶-۴۴.
- سیدنقوی، میرعلی؛ واعظی، رضا؛ افکنه، محمد. (۱۳۹۷). الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۲۲ (۲)، ۱۱-۲۶.
- عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها و کارکردها*، تهران: انتشارات سمت.
- عنایتی، ترانه؛ صالحی، محمد؛ مشایخی، شروین. (۱۴۰۰). بررسی شکاف بین عملکرد موجود و مطلوب کارکنان به منظور استقرار بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۸ (۲۹)، ۱۲۳-۱۴۱.
- غفرانی، فهیمه. (۱۴۰۱). *طرح سامان‌دهی استخدام کارکنان دولت*. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- فرهادی، هادی؛ جمشیدی، بابک؛ قنبری، مهرداد. (۱۴۰۱). تاثیر اصلاحات پارامتریک در تامین مالی تعهدات بلندمدت سازمان تامین اجتماعی. *حسابداری دولتی*، ۸ (۱۶)، ۱۲۷-۱۴۲.
- فرهی، علی؛ صفیان، مهدی؛ میری، محسن. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به کارگیری استعدادها برتر در یک سازمان دفاعی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴ (۴۸)، ۸۷-۱۲۴.
- قربانی، وجه‌الله؛ نقوی، علی؛ حسینی، داود. (۱۴۰۰). الگوی توسعه استراتژیک منابع در سازمان‌های تحقیقاتی دولتی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۵ (۱۱۲)، ۱۲۶-۱۴۹.
- کاظمی، امجد؛ شیربگی، امجد؛ زبردست، امجد. (۱۴۰۱). مطالعه کیفی فرایندهای جذب و ماندگاری نیروی انسانی در آموزش و پرورش. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۸ (۱)، ۲۱۳-۲۳۷.
- کاویانی، حسن. (۱۴۰۱). ارزیابی فصول ششم و هفتم قانون مدیریت خدمات کشوری «ورود به خدمت و استخدام». گزارش‌های کارشناسی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- محمدی، عباس؛ زمانیان، معصومه؛ خلیلی، میلاد. (۱۴۰۰). بررسی حقوقی ورود به خدمت و استخدام



در قانون مدیریت خدمات کشوری. *قانون‌یار*، ۵ (۱۹)، ۱۸۷-۲۱۲.  
میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). *مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی*. تهران: انتشارات شروین.  
نوروزیان، مهدی؛ ربیعی، رضا؛ رنگریز، حسن. (۱۳۹۹). طراحی مدل ارتقاء و بهینه‌سازی نظام گزینش و جذب منابع انسانی در سازمان‌های سلامت محور دولتی. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۱ (۳)، ۴۵-۵۴.

- Amstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 248.
- Aranega, A. Y., Allal-Cherif, O., & Sanchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: *How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence*. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
- Badriyah, N., & Muhtarom, A. (2020). *Configuration of Employment Training to Improving Work Competencies Toward Competitiveness*. In 17th International Symposium on Management (INSYMA 2020) (pp. 303-306). Atlantis Press, 48(1), 303-306.
- Bucur, Amelia. (2021). Modelling of the Quality Management of the Human Resource Training *Scientific Bulletin*. Vol. XX No 2(40)
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-33.
- Cohen, J. E. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Fruhen, L. S., Weis, L.M., Flin, R. (2021). *Attracting safe employees: How job adverts can affect applicants' choices*, *Safety Science* 72, 255-261.
- Geys, B., & Sorensen, R. J. (2022). Public sector employment and voter turnout. *American Political Science Review*, 116(1), 367-373.
- Hafstead, M. A., Williams III, R. C., & Chen, Y. (2022). Environmental policy, full-employment models, and employment: A critical analysis. *Journal of the Association of Environmental and Resource Economists*, 9(2), 199-234.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- IpKin Anthony Wong, Yim King Penny Wan, Jennifer Hong Gao. (2022) *Tourism*

- Management Perspectives*, Volume 23, July 2022, Pages 140-150
- Kreismann, D., & Talauicar, T. (2021). Business Ethics Training in Human Resource Development: A Literature Review. *Human Resource Development Review*, 20(1), 68-105.
- Mandel, H., & Semyonov, M. (2021). The gender-race intersection and the 'sheltering-effect' of public-sector employment. *Research in Social Stratification and Mobility*, 7(1), 170-181.
- Riddell, W. C., Card, D., & Lemieux, T. (2020). Unions and wage inequality: The roles of gender, skill and public sector employment. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 53(1), 140-173.
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory in human resource development: New directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147.
- Strauss, A. C., & Corbin, J. (1998). «*Grounded Theory methodology: an over view*».
- Takada, E., Saito, S., Sakamoto, F., Suzuki, S., Shibata, Y., Yoneda, T., ... & Nakahira, K. T. (2019). *Development and Improvement of Human Resource Development in Nuclear Engineering for National College Students in Japan*. *Procedia Computer Science*, 15(9), 2580-2588.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). *PLS path modeling*. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC medical research methodology*, 18(1), 1-18.
- Westerman, J. W., Rao, M. B., Vanka, S., & Gupta, M. (2020). *Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement*.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.

## **Presenting and validating of the human resources recruitment model based on upstream documents: A study on the Iran's Social Security Organization**

Saeed Karamaty Tavallaei<sup>1</sup>

habibolah doaei<sup>2</sup>

abolfazl kazemi<sup>3</sup>

### **Abstract:**

The purpose of this article is to present and validate the human resources recruitment model in the Social Security Organization of Iran. The paper is exploratory in terms of its goal, basic in terms of audience and cross-sectional in terms of time. The research approach is mixed. The statistical population in the qualitative part of the research were 11 Head Deputies of the Organization, General Directors and human resource Managers (Administrative and Finance, Human Resources Development and Support) who were selected on a purposive sampling method. The research population in the quantitative part of the research include 384 employees of the Social Security Organization. Based on the Cochran formula, we selected 361 employees who participated in this stage of the research and filled out the research questionnaire. As for collection of data in qualitative stage, we used the semi-structured interviews with those 11 pre-mentioned experts. The grounded theory method was the research tool for analysis of the collected data, that was done through MAXQDA software. We could identify, the basic categories of the human resource development. The final model was validated with SMART PLS. The results showed that the main aspects of recruiting human resources in the country's Social Security Organization are: causal conditions (constitutional law, vision of the development plans and organizational culture); Intervening conditions (lack of competence); background conditions (selection and recruitment system); the central phenomenon (recruitment of human resources); Strategies (development of professional skills of human resources) and Consequences (the Country economic growth and development,, improvement of organizational performance, efficiency and gaining competitive advantage).|

**Keywords:** recruitment of human resources, employment of human resources, social security organization, mixed approach

1. Doctoral student, Department of Public Administration, Qazvin Branch of Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

2. Professor, of the Asrar Higher Education Institute, Mashhad, Iran (Corresponding Author) doaeihabibolah@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran