

## ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان خراسان رضوی)

سعید کرامتی تولایی<sup>۱</sup>

حبیب الله دعایی<sup>۲\*</sup>

ابوالفضل کاظمی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۰)

### چکیده

این مقاله با هدف ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی-توسعه‌ای است و از منظر روش گردآوری داده‌ها، یک پژوهش‌های پیمایشی-مقطعی قرار می‌گیرد. برای دستیابی به هدف پژوهش از طرح آمیخته اکتشافی استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران با سابقه سازمان‌های دولتی در استان خراسان رضوی است. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد و ۱۵ نفر به اشباع نظری دست پیدا شد. جامعه آماری بخش کمی نیز شامل ۶۰۰۰ نفر از کارشناسان منابع انسانی سازمان‌های دولتی است که با فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۵ نفر برآورد گردید. با روش نمونه‌گیری چینه‌ای در چهار منطقه از استان خراسان رضوی حجم نمونه مورد نیاز تامین شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شد. مقوله‌های زیربنایی توسعه منابع انسانی با روش تحلیل مضمون شناسایی شد و الگوی نهایی با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری اعتبارسنجی گردید. تحلیل داده‌های کیفی با نرم‌افزار Maxqda و بخش کمی با LISREL انجام شد. نتایج نشان داده است مقوله‌های فراگیر در قالب عوامل فنی، انسانی و ارزشی دسته‌بندی شده‌اند. عوامل سازمان‌دهنده نیز شامل مهارت، دانش، نگرش، رفتار، پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، انقلابی، مقتدر هستند. عوامل فنی از دانش، مهارت، عوامل اقتصادی و فناوری تشکیل شده است. عوامل انسانی شامل نگرش، رفتار، عوامل اجتماعی و فرهنگی است. در نهایت عوامل ارزشی نیز شامل پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، عوامل انقلابی و اقتداری است.

**کلیدواژه‌ها:** توسعه منابع انسانی، جذب منابع انسانی، سازمان‌های دولتی

<sup>۱</sup> : دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

[karamatysaeed@gmail.com](mailto:karamatysaeed@gmail.com)

<sup>۲</sup> : استاد، موسسه آموزش عالی اسرار، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳\*</sup> نویسنده مسئول: [doaeihabibolah@gmail.com](mailto:doaeihabibolah@gmail.com)

<sup>۴</sup> استادیار- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، دانشکده مهندسی صنایع و مکانیک، گروه مهندسی صنایع، قزوین، ایران

[abkaazemi@gmail.com](mailto:abkaazemi@gmail.com)

## مقدمه

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(1)(2). 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 تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان دارد(3)(4). 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(5).

یک مدل‌گزینشی جذب و استخدامی خوب کمک می‌کند تا افرادی واجد شرایط و متناسب با شغل، با صداقت، درستکار و شایسته جذب سازمان شوند و از این طریق به افزایش بهره‌وری و سلامت اداری سازمان کمک بسیاری نمایند(6). در این راستا، یکی از اهداف اصلی سازمان‌ها جستجوی راه‌کارهای مناسب است تا بتوانند مجموعه‌ای از افراد و کارکنان را با توجه به شایستگی‌های مورد نیاز سازمان برگزینند؛ چرا که گزینش منابع انسانی با صلاحیت تعهدی و تخصصی، عاملی کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها است(7). عدم انتخاب درست در گزینش افراد، صدمات زیادی را به بار خواهد آورد که این صدمات تنها متوجه یک مجموعه به لحاظ هزینه‌های مالی و آموزشی نبوده، بلکه یکی از جنبه‌های صدمه آن به خود داوطلب استخدام و سازمان باز می‌گردد، زیرا یک فرد در نتیجه عدم انتخاب درست در یک سازمان زمانی را به هدر می‌دهد که بازگشت آن برای خودش و سازمان غیرممکن می‌باشد(8).

سازمان‌ها اگر نتوانند کارکنان با استعداد را جذب کنند نمی‌توانند رقابتی باقی بمانند. درک نیازهای سازمان و گزینش و استخدام باید بر محور توسعه منابع انسانی صورت گیرد. برای توسعه منابع انسانی ضرورت دارد تا به جذب، بکارگیری و نگهداشت کارکنان مستعد اقدام شود(9). به عبارت دیگر نظام جذب و بکارگیری کارکنان باید براساس اهداف و برنامه‌های راهبردی توسعه منابع انسانی انجام شود. در این صورت می‌توان به اهداف توسعه و تحول در سازمان دست یافت و به موفقیت در عرصه رقابت سازمانی دست یافت(10). در عصر حاضر برنامه‌ریزی جذب کارکنان براساس هدف‌گذاری توسعه سازمانی صورت می‌گیرد. در واقع جذب کارکنان نخستین گام در راستای دستیابی به اهداف توسعه منابع انسانی است بنابراین باید با دقت و وسواس زیادی انجام شود(11).

تمامی سازمان‌هایی که می‌خواهند پویا و رشدمحور باشند به توسعه منابع انسانی اهمیت می‌دهند. تمرکز بر همه جوانب توسعه منابع انسانی به ایجاد محیط کاری مستعدی کمک می‌کند بطوریکه سازمان و

کارکنان به تمامی اهداف شغلی و سازمانی دست پیدا می‌کنند(12). توسعه منابع انسانی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان همسو 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(13). 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(14).

در واقع توسعه منابع انسانی رویکردی اثربخش و فراگیر در مدیریت منابع انسانی یک سازمان است. این رویکرد از معیارها و شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به‌گونه‌ای که مدیران منابع انسانی از طریق آنها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود را شناسایی کرده و برای تعالی آنها، برنامه‌ریزی نمایند(15). از جمله کاربردهای رویکرد توسعه منابع انسانی می‌توان به شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود منابع انسانی، برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت بهبود نیروی انسانی، بهینه‌سازی و بازمهندسی ساختار، فرآیندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی اشاره کرد(16).

در سازمان‌های دولتی نیز یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران منابع انسانی، بحث جذب و استخدام کارکنان است. این اهمیت تا جایی پیش رفته است که از آن بعنوان گام دوم انقلاب و با شعار گزینش روزآمد-نیروی انسانی کارآمد مطرح شده است(17). بررسی نظام جذب منابع انسانی دستگاه‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که علی‌رغم تاکیدات و وجهه قانونی عدالت پایه بودن نظام استخدامی و فرایند گزینش، همچنان سیستم تامین منابع انسانی از نارسائی‌ها و مشکلات زیادی رنج می‌برد(18). استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله‌ای حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می‌شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. بهره‌وری نیروهای انسانی طی سالهای پس از انقلاب نسبت به قبل از انقلاب در تمام زمینه‌ها کاهش یافته یا قابل توجه نیست که این امر نشان می‌دهد که ما نتوانسته‌ایم از نیروهای کاری خود به خوبی استفاده کنیم نکته آنکه همیشه گناه بر گردن نیروی انسانی نیست. دورنگری توسعه صنعتی، جهان شمولی و همگام شدن با تحولات کشورهای توسعه یافته، تولید مبتنی بر دانایی و داشتن چشم انداز 20 ساله برای کشور نشان می‌دهد که متوسط رشد سالانه ما طی دهه 70، ۵/۲ درصد بود و انتظار می‌رفت این رقم در پایان برنامه چهارم به رقم 8 درصد در سال برسد که عملاً چنین نشد. می‌توان نتیجه گرفت که یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره‌وری داشته می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی را

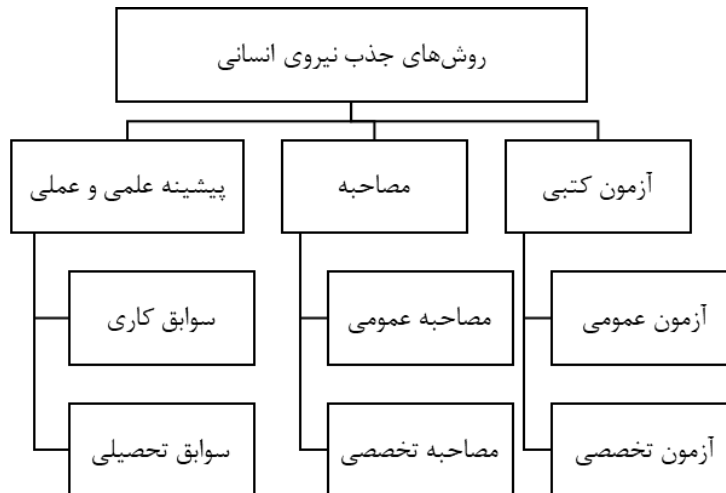
ایفا کند، توسعه منابع انسانی است (19). همچنین تکیه بر هم اندیشی کارکنان توانمند و متعهد و مشارکت آنان در تصمیم سازی‌ها و بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی و فناوری‌های نوین نیز از راهکارهای تحقق ماموری‌ها برشمرده شده است. بدون تردید تحقق این ارزش‌ها و نیل به اهداف، مستلزم استقرار نظام توسعه و بهبود شایستگی‌های مدیران منابع انسانی است تا بتوان از آموزش و توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی سازمان‌های دولتی در قالب استانداردهای شغلی و آموزشی اطمینان یافت و در نهایت از طریق ایجاد محیطی صمیمی، دانش محور، هم افزا، خلاق و بالنده و با شیوه ای اثربخش و ساماندهی کیفیت زندگی کاری به اهداف سازمان نائل آمد (20).

بنابراین مطالعه پیرامون جذب نیروی انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی بویژه در سازمان‌های دولتی بزرگ که تعداد کارکنان بالایی دارند از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر سازوکار مناسبی برای جذب نیروی انسانی وجود داشته باشد دستیابی به اهداف توسعه منابع انسانی مانند برخورداری از کارکنانی توانمند، متعالی و بالنگیزه قابل حصول است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. این مطالعه به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که عوامل زیربنایی جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند و چه تاثیری بر توسعه منابع انسانی دارند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### جذب منابع انسانی

جذب نیروی انسانی و کارمندیابی و یافتن افراد مناسب برای شغل شاید مهمترین موضوعی باشد که به طور وسیع در متون مربوط به سازمان‌های بزرگ و کوچک مورد بررسی قرار گرفته است. اگر چه بیشتر سازمان‌های کوچک فاقد واحد رسمی برای منابع انسانی هستند اما همه آنها کارمندیابی و سیاست‌های جذب منابع انسانی را دارند (۲۱). انتخاب نادرست کارکنان باعث می‌گردد تا اولاً زمان و انرژی سازمان در طول فرآیند استخدام و آموزش هدر رود. ثانیاً سرمایه‌گذاری‌های مستقیم و غیر مستقیم بعدی بر روی مستخدم جدید همگی بر باد داده شوند. نبود کارکنان واجد شرایط نه تنها تهدیدی برای برنامه‌ها و توسعه سازمان است، بلکه بهترین تهدید برای بقای یک سازمان نیز می‌تواند باشد (۲۲). روش‌های معمول جذب نیروی انسانی عبارتند از: آزمون کتبی، مصاحبه استخدامی و بررسی پیشینه کاری و تحصیلی داوطلبان. هر یک از این روش‌ها دارای مزایای زیادی است که نمی‌توان از آنها صرف نظر کرد و از سوی دیگر ایراداتی به هر روش وارد است که استفاده از آنها را به عنوان یک راه کار تمام و کامل برای جذب نیروی انسانی مناسب و کارآمد زیر سوال می‌برد. بنابراین یک مدل سه عاملی برای جذب نیروی انسانی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- روش‌های جذب نیروی انسانی (۲۳)

براساس این مدل پیشنهاد می‌شود ابتدا براساس سوابق تحصیلی و کاری یک غربال اولیه صورت گیرد. در اینصورت افرادی برای مرحله دوم یعنی آزمون کتبی انتخاب می‌شوند که براساس رزومه خود دارای حداقل شرایط برای جذب باشند. در مرحله دوم آزمون کتبی صورت می‌گیرد و در این مرحله غربالی حداقل ۵/۱ درصد ظرفیت نهائی برای مرحله سوم انتخاب می‌شوند. مرحله سوم مرحله نهائی آزمون است که به صورت یک مصاحبه تخصصی است و آنچه این مدل را از یک حلقه بسته به یک جریان پویا تبدیل می‌کند تاکید مدل بر استفاده از مستندات علمی-عملی داوطلب است که یک بار در ابتدای مدل نیز استفاده شده است. علت این امر آن است که مصاحبه کننده دچار جهت گیری ذهنی براساس توان برخی افراد در مصاحبه نشود و تصمیمی منطقی و همه جانبه اتخاذ نماید (Error! Bookmark not defined).

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 توسعه نیروی انسانی به شدت مورد توجه سازمان‌های موفق قرار گرفته است (۲۴). در چنین شرایطی، سرمایه انسانی توانمند با تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، یادگیری بهتر و تشریک دانش در به‌روز نگه داشتن سازمان‌ها کمک می‌کند (۲۵). این امر تاکید است بر اهمیت روزافزون «سرمایه‌های انسانی» به‌عنوان ارزشمندترین دارایی یک سازمان. بی‌شک در محیط رقابتی شایستگی‌های محوری مایه سرآمدی سازمان هستند و در طول زمان نیز تکامل می‌یابند و سرمایه فکری، بخش مهم شایستگی محوری هر سازمان را تشکیل می‌دهد (۲۶).

هر سازمان از طریق افرادی که در آن کار می‌کنند، شناخته می‌شود. بنابراین سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه و با صلاحیت را جذب می‌کند و آنها را در جهت عملکرد عالی برمی‌انگیزد و مهارت‌های آنها را بهبود می‌بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است (۲۷). 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 (۲۸). در واقع توسعه نیروی انسانی محور رشد و بالندگی سازمانی است. سازمان‌ها با برنامه‌ریزی، اختصاص منابع سازمانی لازم و ارائه امکانات آموزشی، می‌توانند فرآیند توسعه را تسهیل و تسریع بخشند (۲۹).

### توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی یکی از مفاهیمی است که به شرکت‌ها جهت تعالی منابع انسانی کمک می‌کند. با تشویق کارکنان جهت توانمندسازی، کارکنان را در موقعیت خود حفظ و در آنها انگیزه شغلی ایجاد کند. تشویق، توان‌بخشی و تلاش برای بهبود نیروی انسانی، به حفظ و انگیزه‌بخشی به کارمندان کمک خواهد کرد (۳۰). توسعه منابع انسانی یک رویکرد فراگیر است که مواردی مانند یادگیری، آموزش، توسعه حرفه‌ای و سازمانی را شامل می‌شود. در دهه اخیر این مفهوم در کانون مطالعات منابع انسانی قرار گرفته است (۳۱). توسعه منابع انسانی یک ابزار توانمند برای تحول و تعالی سازمان است و بدون تردید هر گونه فرایند تحول‌آفرین در سازمان نتیجه توسعه نیروی انسانی می‌باشد. توسعه فرایندی جامع است که طی آن کارکنان رشد یافته و مطابق با هدف‌های متعالی سازمان بهبود پیدا می‌کنند (۳۲).

توسعه منابع انسانی از دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی نشأت گرفته است. توسعه منابع انسانی استفاده یکپارچه از آموزش و تلاش‌های شغلی برای بهبود عملکرد فرد یا گروه و همچنین اثربخشی کلی سازمان است. این رویکرد مدیریتی، شایستگی‌هایی را که کارکنان برای انجام مشاغل فعلی نیاز دارند، توسعه می‌دهد و از طریق برنامه ریزی‌های یادگیری، آنها را برای فعالیت‌های آینده آماده می‌کند (۳۳). توسعه منابع انسانی بر تطبیق نیازهای فرد و سازمان متمرکز است. در حالی که انتخاب فرد مناسب برای شغل و سپس حفظ آنها همیشه مورد توجه بخش منابع انسانی بوده است، تأکید توسعه منابع انسانی بر ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان است. این امر مستلزم آن است که دپارتمان منابع انسانی، سیاست‌ها و برنامه‌هایی را ایجاد کنند که منجر به توسعه نیروی کار شود و به توسعه سازمان کمک کند (۳۴). دستیابی به تعالی سازمانی بدین معنا است که مدیران نیاز به تغییر در نگرش و فرهنگ سازمانی دارند. هر گونه تغییری در فرایندها و برنامه‌های سازمان دارای سطحی از ریسک است؛ مدیران باید این ریسک را بپذیرند و از طریق بهبود توانایی‌ها و بالندگی سازمانی میزان ریسک را به حداقل برسانند.

آمار و ارقام موجود نیز حکایت از اهمیت توسعه منابع انسانی دارد. شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی ده‌ساله اخیر برابر ۰/۳- گزارش شده است و جایگاه ایران در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی ۲۷ می‌باشد. از سوی دیگر مطابق برنامه ششم اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ایران و سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی از طریق بهره‌وری نیروی انسانی پیش‌بینی شده است که با وضعیت موجود تفاوت فاحشی دارد (۳۵). در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم<sup>۱</sup> رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۲۰ در میان ۱۶۷ کشور مورد ارزیابی رسیده است. این شاخص کشورها را براساس نه معیار مورد ارزیابی قرار می‌دهد که علی‌رغم وضعیت مطلوب کشور در برخی از شاخص‌ها در حوزه سرمایه انسانی و بهره‌وری نیروی انسانی وضعیت نامناسبی دارد (۳۶). مطالعات پیشین از لحاظ نظری (علمی) بر اهمیت موضوع دلالت دارد و این آمار و ارقام از لحاظ کاربردی (عملی) بر ضرورت مطالعه حاضر تاکید دارد.

توسعه منابع انسانی مجموعه فرایندهایی است که مشخصاً بر برآورده ساختن نیازهای کارکنان و نیروی انسانی متمرکز شده‌اند. این سیستم همسو با اهداف استراتژیک سازمان است. این سیستم بیان‌کننده اهداف، خط‌مشی، فرایندها، مستندات و منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی و نگهداری آن است (۳۷). از منظر تعالی منابع انسانی، ارتقا و بهسازی کارکنان فرایندی است که پایان ندارد. ارتقای کارکنان جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف سازمان‌ها باید به نیازها و انتظارات در حال تغییر کارکنان پاسخ بگویند. از طرف دیگر اجرای فرایندها و سیستم‌ها در تعامل دائمی و پویا هستند، بنابراین همواره می‌توان فرصت‌هایی را برای ارتقای فرایندها و سیستم‌ها پیدا کرد (۳۸). سیستم تعالی منابع انسانی در کسب‌وکارهای تجاری، به دنبال بهبود مستمر برای افزایش رضایت کارکنان از محصول یا خدمت می‌باشد (۳۹).

### مروری بر مطالعات انجام شده

ژو<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی به مطالعه مدل توسعه منابع انسانی از نظر نقش مرکز داده‌های سبز، پرداخت. در این پژوهش با استفاده از مدل ریاضی بهینه‌سازی برنامه ریزی خطی عدد صحیح مختلط مرکز داده‌های موجود، کاهش مصرف انرژی NRE مرکز داده‌ها در حین ایجاد مرکز داده‌های سبز جدید، و انجام تحقیقات مربوط به جستجوی اطلاعات منابع انسانی توسط مرکز داده‌ها و نقش کمکی آن در چگونگی استخدام و آموزش موثر کارکنان می‌باشد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مرکز داده‌های سبز نقش مهمی در توسعه منابع انسانی ایفا می‌کند. در مقایسه با اتکاء صرف به مدیران منابع انسانی، استفاده از

<sup>1</sup> Legatum

<sup>2</sup> Zhou

مراکز داده‌های سبز برای مدیریت منابع انسانی تا ۱۲ درصد به توانایی تصمیم‌گیری کارکنان شرکت اضافه نموده و بهره‌وری کارکنان را تا حدود ۱۰ درصد افزایش داده و مدیریت جامع و موثر منابع انسانی را به صورت بنیادین محقق می‌نماید (۴۰).

بوکور (2020) 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. مدل‌ها توصیه‌هایی برای شناسایی فرصت‌ها برای بهبود مدیریت کیفیت آموزش منابع انسانی و ایجاد تغییر در نگرش‌ها و اقدامات انجام شده توسط مدیریت سازمانها می‌باشند. این مقاله که با استفاده از مفهوم شاخص جهانی نتیجه جدیدی را ارائه می‌دهد؛ با توجه به این شرایط، در حال حاضر توجه به توسعه تحقیقات در زمینه هوش مصنوعی بسیار مهم است (۴۱).

فروهن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان " جذب کارمندان ایمن: چگونه آگهی‌های شغلی می‌توانند انتخاب‌های متقاضیان را تحت تاثیر 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. با استفاده از پرسشنامه‌ها ( $n = 179$ )، ما بررسی کردیم که اولویت بندی صحیح ایمنی در تبلیغات شغلی بر جذابیت یک سازمان بر اساس نگرش ایمنی افراد، تمرکز پیشگیری و بدبینی تاثیر 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 (۴۲).



ارائه الگوی جذب منابع انسانی با... سعید کرامتی تولایی، حبیب الله تولایی، ابوالفضل کاظمی... 171.

افتخاری و نادى (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با هدف ارائه الگوی 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.(Error! Bookmark not defined).

نوروزیان و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی مدل ارتقاء و بهینه‌سازی نظام‌گزينش و جذب منابع انسانی در سازمان‌های سلامت محور دولتی پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدل گزينش شامل مولفه‌های استفاده از ابزار نوین، کارآمد در جمع‌آوری اطلاعات در خصوص متقاضیان استخدام. برای استقرار کامل مدل گزينش نیازمند اصلاح برخی قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های مورد عمل گزينش و اصلاح معیارهای احراز صلاحیت متقاضیان جذب در سازمان‌های سلامت محور در سه بعد سازمانی، بعد اجتماعی و فردی است.(Error! Bookmark not defined).

تاج و نامور (۱۳۹۹) به مطالعه شاخص‌های اخلاقی اسلامی جذب و استخدام منابع انسانی پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که مدل پیشنهادی مناسب است و روابط بین بعد اصلی یعنی جذب منابع انسانی در اسلام با مولفه‌های معرفی شده و شاخص‌های سنجش آنها مورد تایید قرار گرفت(۴۳).

عقیلی و همکاران (1399) در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی توسعه به عنوان رویکردی راهبردی در توسعه منابع انسانی سازمان‌های دانش بنیان" به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند حمایت نهادهای حامی از شرکتهای دانش بنیان می‌تواند باعث ثبات کل و تقویت و توسعه فردی و سازمانی شود؛ اما از مهمترین فشارهای برون سازمانی، قوانین و مقررات دولتی مانند قانون استخدامی، قانون کار، قانون بیمه و مالیات که توسط دولت انجام می‌شود، می‌تواند مانع توسعه فردی و سازمانی شرکتهای دانش بنیان شود(۴۴).

مجریان و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی مدل تامین نیروی انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران پرداختند. باتوجه به نتایج، ارتقای یادگیری سازمانی، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی سازمان و اتخاذ راهبردهای انگیزاننده نقش عمده‌ای در جذب نیرو به سازمان خواهند داشت و در عین حال رعایت کدهای اخلاقی و ارزشهای بومی نیز به عنوان فیلتری در پالایش منابع انسانی باید در سازمان‌های دولتی مدنظر قرار گیرند(۴۵).

هاشمی (۱۳۹۸) به بررسی رفتار جذب منابع انسانی تحقیق و توسعه در شرکتهای دانش بنیان پرداخت. نتایج نشان داد که بنگاه‌های دانش بنیان کوچکی که دریافت کننده یک یا هر دو تسهیلات توسعه فناوری و تجاری سازی بوده‌اند، توانسته‌اند نیروی انسانی تحقیق و توسعه را افزایش دهند؛ درحالی که در بنگاه‌های

بزرگ دانش‌بنیان هیچ‌کدام از ترکیب‌های ابزارهای حمایتی تأثیر معناداری بر افزایش نیروی انسانی تحقیق و توسعه نداشته است (۴۶).

تیموری و همکاران (۱۳۹۷) به اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی پرداختند. نتایج اولویت‌بندی نشان داد که تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه‌گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاده‌سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هریک از ابعاد مؤثر بر الگو، دارای بالاترین اولویت بوده است. (**Error! Bookmark not defined.**)

رضائیان و همکاران (۱۳۹۷) مطالعه‌ای در زمینه شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری انجام دادند. نتایج نشان داد که تفاوت‌هایی میان شاخص‌های به دست آمده از مصاحبه‌های مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی وجود دارد که نشان دهنده فرهنگ متفاوت بانک‌ها و شاخص‌های خاص آن‌ها می‌باشد. (**Error! Bookmark not defined.**) احمدی (۱۳۹۶) به طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران پرداخته است. از مهمترین نتایج تحقیق این است که برای جذب و استخدام منابع انسانی بر اساس عدالت، توجه به شایستگی‌های فردی، شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها و شاخص‌های دقیق‌گزینه‌ش افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه، قانون‌گرایی و اعتمادسازی ضروری می‌باشند (**Error! Bookmark not defined.**)

براین اساس پرواضح است که نزدیک به سه دهه است، بر اهمیت منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تاکید می‌شود. امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی این ارزشمندی را نمایان ساخته است. صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرآیندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور همزمان به‌عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند. امروزه اهمیت نیروی انسانی به عنوان کارکنان دانشی و مستعد بر کسی پوشیده نیست. جذب و نگهداشت این منابع مهم امری حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود. بنابراین ضروری است مدیران ذی‌ربط در جذب و نگهداشت منابع انسانی به شایستگی‌ها و توانایی‌های شخصی، اخلاق حسنه کارکنان و شرایط اجتماعی و سیاسی کارکنان که براساس توسعه منابع انسانی است، توجه کنند و از گزینه‌های سلیقه‌ای و رابطه‌ای بپرهیزند، تا بتوانند زمینه‌های رشد و بالندگی سازمان را فراهم آورند.

## روش‌شناسی پژوهش

مطالعه حاضر از منظر هدف یک مطالعه کاربردی-توسعه‌ای است که بدنبال ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از منظر شیوه گردآوری داده‌ها یک پیمایشی-مقطعی و از منظر ماهیت داده‌ها نیز یک پژوهش آمیخته (کیفی-کمی) است.

جامعه آماری بخش کیفی شامل مدیران ارشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در استان خراسان رضوی است. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. براین اساس ۱۵ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده‌اند.

جامعه آماری بخش کمی شامل کارشناسان، سرپرستان و مدیران بخش منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان خراسان رضوی است. طبق آمار حجم جامعه آماری در حدود ۶۰۰۰ نفر می‌باشند. برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد.

$$n = \frac{N \times \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2 \times pq}{\varepsilon^2(N-1) + \left(\frac{Z_{\alpha}}{2}\right)^2 \times pq} = \frac{957 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2 \times (6000) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)} \cong 345$$

با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۳۴۵ نفر برآورد شد و با روش تصادفی ساده به نمونه‌گیری پرداخته شد و تا دستیابی به ۳۴۵ پرسشنامه صحیح ادامه یافت.

برای گردآوری داده‌های پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو انجام می‌شوند مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (۴۷). در این پژوهش نیز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شده است. سپس از پرسشنامه‌ای برای طراحی الگوی پژوهش استفاده شده است.

برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری شد. سپس درصد توافق مشاهده‌شده (PAO) محاسبه گردید.

<sup>1</sup> Holsti

<sup>2</sup> Percentage of Agreement Observation

## جدول ۱- پایایی بخش کیفی براساس توافق دو کدگذار

شماره مصاحبه	تعداد توافق دو کدگذار	تعداد کل کدهای دو کدگذار	پایایی درون موضوعی دو کدگذار	ردیف
۵	۱۱	۳۳	۰/۶۷	۱
۷	۱۵	۳۶	۰/۸۳	۲
۲	۱۶	۴۰	۰/۸۰	۳
کل	۴۲	۱۰۹	۰/۷۷	۴

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، سه مصاحبه به طور همزمان توسط پژوهشگر و همکار، کدگذاری شدند. با توجه به جدول (۱)، مقدار پایایی حاصل برابر با ۰/۷۷ برآورد گردید. از آنجایی که این مقدار بیش از ۰/۶ است، پایایی کدگذاری در مصاحبه‌های کیفی مورد تایید می‌باشد (۴۸).

پرسشنامه استفاده شده به منظور گردآوری داده‌های بخش کمی در این پژوهش، شامل مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به ویژگی‌های منابع انسانی موثر بر جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. که برخی از این شاخص‌ها که از منابع گوناگون استخراج شده عبارتند از شاخص کارآفرین، مولد، مربی، تاثیرگذار، مشارکت‌جو، توسعه‌گرا و غیره

برای بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. برای سنجش پایایی بخش کمی نیز آلفای کرونباخ مصاحبه گردید. آلفای کرونباخ تمامی ابعاد بزرگتر از ۰/۷ بدست آمده است.

## جدول ۲- پایایی بخش کمی براساس ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	متغیرهای تحقیق
۰/۸۷	عوامل فنی جذب
۰/۹۱	خواسته اسناد بالادستی مطابق با عوامل فنی جذب
۰/۸۹	عوامل فنی انسانی
۰/۹۳	خواسته اسناد بالادستی مطابق با عوامل انسانی جذب
۰/۸۳	عوامل فنی ارزشی
۰/۸۰	خواسته اسناد بالادستی مطابق با عوامل ارزشی جذب

روش اصلی مورد استفاده در بخش کیفی، روش تحلیل تم (مضمون) است و با استفاده از این روش به شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی طراحی الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. در بخش کمی نیز از روش مدلسازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل استفاده شده است. برای انجام تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQDA 20 استفاده شده است و محاسبات مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Lisrel 10 انجام گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

جامعه آماری این تحقیق به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود. بخش کیفی این مطالعه براساس دیدگاه ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مورد مطالعه انجام شده است. در جدول زیر، ویژگی جمعیت شناختی خبرگان آورده شده است:

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۷۳٪	۱۱	مرد	جنسیت
۲۷٪	۴	زن	
۷٪	۱	کمتر از ۳۵ سال	سن
۲۷٪	۴	۳۵ تا ۴۵ سال	
۶۷٪	۱۰	۴۵ سال و بیشتر	
۲۰٪	۳	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۸۰٪	۱۲	دکتری	
۴۰٪	۶	۱۰ تا ۲۰ سال	سابقه کاری
۶۰٪	۹	بالای ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۱۵	کل	

در بخش کمی نیز از دیدگاه ۳۴۵ نفر از کارکنان استفاده شده است. از منظر جنسیت ۲۴۸ نفر (۷۲٪) مرد و ۹۸ نفر (۲۸٪) از کارکنان را زنان تشکیل می‌دهند. از منظر تحصیلات ۶۰ نفر (۱۷٪) مدرک کاردانی و پایین‌تر دارند، ۱۸۹ نفر (۵۵٪) نیز تحصیلات کارشناسی دارند و ۹۶ نفر (۲۸٪) تحصیلات تکمیلی دارند. از منظر سن ۱۰۱ نفر (۲۹٪) از کارکنان کمتر از ۳۵ سال، ۹۱ نفر (۴۵٪) بین ۳۵ تا ۴۵ سال، ۷۲ نفر (۲۱٪) بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۸۱ نفر (۲۳٪) نیز ۴۵ سال و بیشتر سن دارند.

جدول ۴- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان

درصد	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۷۲٪	۲۴۸	مرد	جنسیت
۲۸٪	۹۷	زن	
۳۵٪	۱۲۲	کمتر از ۳۵ سال	سن
۳۱٪	۱۰۷	۳۵ تا ۴۵ سال	
۳۴٪	۱۱۶	۴۵ سال و بیشتر	
۱۷٪	۶۰	کاردانی و کمتر	تحصیلات
۵۵٪	۱۸۹	کارشناسی	
۲۸٪	۹۶	تحصیلات تکمیلی	
۲۹٪	۱۰۱	کمتر از ۱۰ سال	سابقه کاری
۲۶٪	۹۱	۱۰ تا ۱۵ سال	
۲۱٪	۷۲	۱۵ تا ۲۰ سال	
۲۳٪	۸۱	بیش از ۲۰ سال	
۱۰۰٪	۳۴۵		کل

برای ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، مصاحبه‌های تخصصی نیم‌ساخت یافته با خبرگان صورت گرفته است. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه چهار سوال باز در نظر گرفته شده است و در طول فرایند مصاحبه این پیش‌بینی در نظر گرفته شده است که سوالات جدیدی نیز مطرح شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. سوالات مصاحبه طراحی الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در جدول ۵ ارائه شده است. جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی

جدول ۵- سوالات مصاحبه تحلیل مضمون

سوالات	ردیف
به نظر شما، مولفه‌های اصلی تاثیرگذار در جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟	۱
به نظر شما مولفه‌های فرعی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟	۲

ردیف	سوالات
۳	به نظر شما، چگونه می‌توان موجبات جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را فراهم آورد؟
۴	روابط میان مولفه‌های جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد. سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شد. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل مضمون مبتنی بر روش پیشنهادی اترید استرلینگ<sup>۱</sup> (۴۹) شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. متن مصاحبه‌ها که پیش از آن به صورت فایل متن وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۵۲۱ کد و نکات کلیدی آن‌ها به صورت کد وارد نرم افزار MaxQDA شد. در مرحله کدگذاری باز ۵۲۱ کد شناسایی گردید. در نهایت از طریق کدگذاری محوری به ۳ مقوله فراگیر، ۱۲ مقوله سازمان‌دهنده و ۵۷ مضمون پایه دست پیدا شد. شاخص‌های الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مستخرج از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶- شاخص‌های الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

فراگیر	سازمان‌دهنده	مفاهیم (مضامین پایه)
عوامل فنی	مهارت	کارآفرین؛ نوآور؛ ارزش آفرین؛ تعامل‌گرا؛ مولد
	دانش	توسعه‌گرا؛ برخوردار؛ تعالی‌گرا؛ کمال‌گرا؛ بهره‌مند؛ فرهیخته؛ پویا؛ خلاق؛ مربی
عوامل انسانی	نگرش	متوکل؛ مطمئن؛ خودکنترل؛ اینتارگر؛ خودباور؛ خاطر جمع؛ آزاداندیش؛ منضبط؛ با عزت؛ اخلاق مدار
	رفتار	تاثیرگذار؛ مومن؛ مسئولیت‌پذیر؛ مشارکت‌جو؛ صالح؛ مهرورز

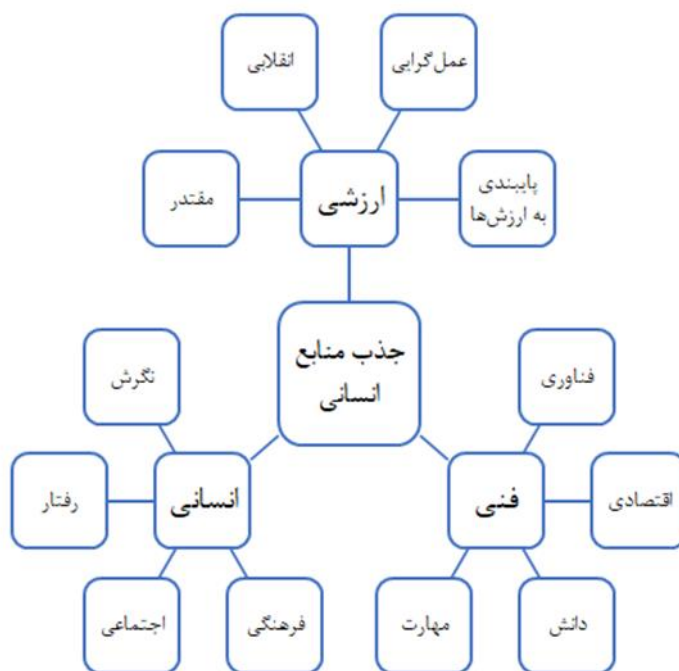
<sup>1</sup> Attride-Stirling

مفاهیم (مضامین پایه)	سازمان‌دهنده	فراگیر
متعهد؛ انقلابی	پایبندی به ارزش‌ها	عوامل ارزشی
خود مصلحت‌اندیش؛ استقلال طلب؛ انسجام‌پذیر	عمل‌گرا بودن	
ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه؛ توزیع مناسب درآمد؛ رسیدن به اشتغال کامل؛ متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی؛ فرصت‌های برابر	اقتصادی	عوامل فنی
توسعه کارآمد؛ توسعه یافته؛ جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه؛ برخوردار از دانش پیشرفته؛ نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی؛ فعال؛ توانا در تولید علم و فناوری؛ تاکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی؛ با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌المللی	تکنولوژیکی	
حفظ کرامت و حقوق انسان‌ها؛ روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی؛ عدالت اجتماعی؛ فعال و مؤثر در جهان اسلام با تحکیم الگوی مردم‌سالاری دینی؛ متکی بر اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی؛ مؤمن؛ جامعه اخلاقی مسئولیت‌پذیر؛ الهام‌بخش در جهان اسلام؛ نهاد مستحکم خانواده	اجتماعی	عوامل انسانی
داشتن عزت نفس؛ اتکال به قدرت لایزال الهی؛ برخوردار از سلامت، رفاه، امنیت غذایی، تأمین اجتماعی؛ تعامل جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت؛ بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی؛ انضباط؛ ایثارگر؛ ایمن؛ آزادی‌های مشروع؛ به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط زیست مطلوب؛ برخوردار از وجدان کاری	فرهنگی	
با هویت اسلامی و انقلابی؛ متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن	انقلابی	عوامل ارزشی



مفاهیم (مضامین پایه)	سازمان دهنده	فراگیر
اقتدار با سازمان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت؛ متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی؛ تأثیرگذار بر همگرایی اسلامی و منطقه ای بر اساس تعالیم اسلامی و اندیشه های امام (ره)	مقتدر	

با توجه به دسته بندی انجام شده الگوی اولیه پژوهش طراحی و در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۲- الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی

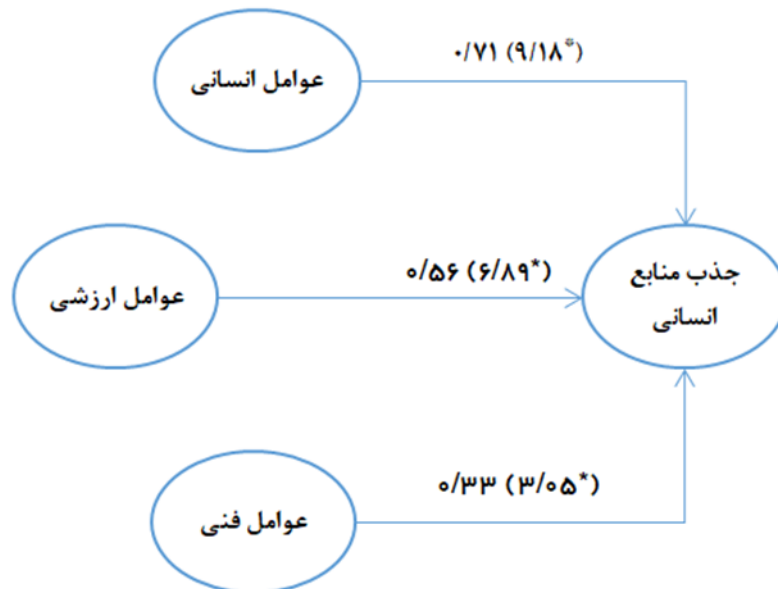
براساس شکل ۱ عوامل انسانی، فنی و ارزشی به عنوان عامل زیربنایی مدل محسوب می شوند که بر نظام جذب منابع انسانی اثر می گذارند. برای اعتبارسنجی و ارائه الگوی نهایی بازاریابی محتوایی در سازمان های دولتی از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. این تحلیل در دو بخش اندازه گیری و بخش

ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نهایی تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۷ ارائه شده است. بار عاملی مشاهده در تمامی موارد مقداری بزرگتر ۰/۵ است و مقدار بوت استرپینگ (آماره t) نیز از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر سازه به درستی مورد سنجش قرار گرفته است.

#### جدول ۷- خلاصه نتایج بخش اندازه‌گیری براساس تحلیل عاملی تاییدی

سازه‌های اصلی	شاخص‌ها	بارعاملی	آماره تی
عوامل انسانی	نگرشی	۰/۶۳	۱۱/۶۰
	رفتاری	۰/۵۲	۵/۹۱
	اجتماعی	۰/۶۷	۳/۷۶
	فرهنگی	۰/۵۳	۲/۷۸
عوامل ارزشی	پایبندی به ارزش‌ها	۰/۶۱	۸/۴۷
	عملگرایی	۰/۶۱	۳/۳۷
	انقلابی	۰/۶۱	۵/۹۱
	مقتدر بودن	۰/۶۳	۹/۰۸
عوامل فنی	مهارتی	۰/۵۷	۱۱/۹۶
	دانشی	۰/۹۳	۲۴/۱۶
	اقتصادی	۰/۸۴	۲۰/۲۸
	فناوری	۰/۸۷	۲۱/۳۲

در مدل کلی پژوهش که در شکل ۲ آمده است رابطه متغیرهای اصلی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۳ - اعتبارسنجی الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

ضریب تاثیر عوامل انسانی بر جذب منابع انسانی ۰/۷۱ و آماره t نیز ۹/۱۸ بدست آمده است. ضریب تاثیر عوامل ارزشی بر جذب منابع انسانی ۰/۵۶ و آماره t نیز ۶/۸۹ بدست آمده است. ضریب تاثیر عوامل فنی بر جذب منابع انسانی ۰/۳۳ و آماره t نیز ۳/۰۵ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: عوامل انسانی، ارزشی و فنی بر جذب منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارند.

جدول ۸ - خلاصه نتایج بررسی روابط سازه‌های بازاریابی محتوایی در سازمان‌های دولتی

فرضیه‌ها	متغیر مستقل	متغیر وابسته	بارعاملی	آماره t	نتیجه
فرضیه ۱	عوامل انسانی	جذب منابع انسانی	۰/۷۱	۹/۱۸	تایید
فرضیه ۲	عوامل ارزشی	جذب منابع انسانی	۰/۵۶	۶/۸۹	تایید
فرضیه ۳	عوامل فنی	جذب منابع انسانی	۰/۳۳	۳/۰۵	تایید

در نهایت باید آزمون برازش مدل انجام شود. از شاخص‌های برازش<sup>۱</sup> برای تعیین اعتبار مدل‌های طراحی شده استفاده می‌شود. شاخص‌های متعددی برای سنجش برازندگی مدل استفاده می‌شود اما معمولاً

<sup>1</sup> Fitting indexes

استفاده از ۳ تا ۵ شاخص کافی است (۵۰). مدل ساختاری پژوهش در دو مرحله اشباع شده است. نتایج شاخص‌های ارزیابی برازش مدل به صورت زیر است:

$$\frac{\chi^2}{df} = \frac{868.00}{486} = 1.79; RMSEA = 0.038; SRMR = 0.036; GFI = 0.92; NFI = 0.94; TLI = 0.92$$

شاخص خی-دو بهنجار شده<sup>۱</sup> ۱/۷۹ بدست آمده است که کمتر از ۲ است.

شاخص خطای تقریب<sup>۲</sup> RMSEA برابر ۰/۰۳۸ و شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده<sup>۳</sup> SRMR برابر ۰/۰۳۶ که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشند.

### بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: استان خراسان رضوی) انجام شد. که بر اساس یافته‌های این پژوهش الگوی طرح شده از مولفه‌های عوامل فنی، عوامل انسانی و عوامل ارزشی تشکیل شده است براساس نتایج مشخص گردید، عوامل سازمان‌دهنده شامل مهارت، دانش، نگرش، رفتار، پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی، انقلابی، مقتدر هستند. در نتایج مطالعات قربانی و همکاران (۱۴۰۰) و واعظی و ارسلان (۱۳۹۸) نیز به مولفه‌های اقتصادی و فرهنگی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر همسو است.

عوامل فنی از دانش، مهارت، عوامل اقتصادی و فناوری تشکیل شده است. در نتایج مطالعه توکلی و همکاران (۱۴۰۰) نیز به مولفه فناوری اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

عوامل انسانی شامل نگرش، رفتار، عوامل اجتماعی و فرهنگی است. در نتایج مطالعات یارلستروم و همکاران (۲۰۱۸) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز به مولفه‌های نگرش و رفتار اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر هماهنگ است.

<sup>1</sup> Normed-chi2

<sup>2</sup> Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA

<sup>3</sup> Root Mean Square Residual

ارائه الگوی جذب منابع انسانی با... سعید کرامتی تولایی، حبیب الله تولایی، ابوالفضل کاظمی... 183.

در نهایت عوامل ارزشی نیز شامل پایبندی به ارزش‌ها، عمل‌گرا بودن، عوامل انقلابی و اقتداری است که در نتایج مطالعه تاکادا و همکاران (۲۰۱۹) به مولفه عمل‌گرایی اشاره شده و از این منظر با نتایج پژوهش حاضر سازگار است.

از آنجایی که نتایج این پژوهش، عوامل انسانی، عوامل فنی و عوامل ارزشی را به عنوان عوامل کلیدی موثر بر جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی نموده است که منجر به تحقق ویژگی‌های خاص مورد نظر برای سازمان‌های دولتی ایران بر اساس اسناد بالادستی (سند چشم‌انداز ۱۴۰۴) می‌شوند، پیشنهاد می‌شود به منظور تامین خواسته اسناد بالادستی و تحقق ویژگی‌های مد نظر سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ در سازمان‌های دولتی ایران، مدل ارائه شده در پژوهش حاضر مورد توجه و استفاده قرار گیرد. در ادامه، در راستای بهبود، ارتقا و پیاده‌سازی اثربخش هر یک از عوامل موثر بر جذب منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، بر حسب شدت اثرگذاری و میزان اولویت نقش هر یک از این عوامل در تامین خواسته‌های اسناد بالادستی، پیشنهادهایی به مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران ارائه می‌شود:

با توجه به اینکه بر اساس یافته‌های این تحقیق، عوامل انسانی موثر بر جذب منابع انسانی بیشترین تاثیر را در تامین خواسته‌های اسناد بالادستی در زمینه ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران داشته است، به مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود توجه خاص و ویژه‌ای را به عوامل مذکور مبدول نمایند و با تاکید بر اقدامات و موارد زیر در راستای ارتقا و بهبود عوامل انسانی موثر بر جذب گام بردارند:

- با توجه محور اصلی این پژوهش (جذب منابع انسانی با رویکرد توسعه منابع انسانی)، به مسئولین سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود پیگیری استراتژی طراحی برنامه‌های آموزشی چندجانبه بسیار حائز اهمیت است. عملیاتی سازی این استراتژی مستلزم تغییر پارادایم موجود آموزش به پارادایم مطلوب یادگیری، برقراری بیمه آموزشی، آموزش نیروهای پیمانکار در راستای ارتقاء شایستگی آنها، ارائه آموزش‌های متناسب با تحول اجتماعی در زمینه دموکراسی، شهروندگرایی و حقوق شهروندی، ایجاد قطب‌های آموزشی، اولویت بندی و متناسب سازی آموزش با نیازهای جاری و آینده کارکنان، تدوین برنامه‌های آموزشی برای سطوح مختلف سازمان، آموزش حقوق شهروندی به اعضاء جامعه جهت تقویت روحیه مطالبه‌گری و نیز برگزاری آموزش‌های بازآموزی می‌باشد.

- طراحی نظام جبران خدمات چندجانبه نیز استراتژی اثربخش دیگری در راستای توسعه منابع انسانی با رویکرد خدمات عمومی نوین است. بدیهی است چنین استراتژی ای، مستلزم انجام اقدامات متعددی از قبیل استقرار سیستم‌ها و سازوکارهای انگیزشی منابع انسانی، ایجاد ارتباط میان نظام جبران خدمات و نظام ارزیابی عملکرد، ایجاد نظام‌های پرداخت چندگانه، لحاظ کردن میزان مشارکت در فعالیت‌های جمعی در پرداخت حقوق و مزایا، تحول در نظام جبران خدمات از قالب پرداخت ثابت و متغیر به پرداخت متغیر در بلندمدت، شریک کردن کارکنان در منافع سازمان، ایجاد یک الگوی مناسب برای نظام کارانه در کارهای کیفی، اتخاذ رویکرد کارمزدی به جای روزمزدی در نظام جبران خدمات، ایجاد ارتباط میان ارتقاء شغلی و حقوق و دستمزد با آموزش کارکنان، تشکیل صندوق‌های حمایتی برای منابع انسانی، کاهش هزینه‌های سربار نیروی انسانی برای چابک‌تر و اقتصادی‌تر شدن سازمان، و ممیزی و رصد مستمر نهادهای نظارتی بر نظام جبران خدمات است.
- مدیران سازمان‌های دولتی باید در راستای جاری‌سازی تفکر استراتژیک در سازمان گام بردارند. در این زمینه استقرار مکانیزم‌های کنترل استراتژیک از طریق ارزیابی شاخص‌ها و اقدامات، شکل‌گیری تفکر سیستمی در مدیران منابع انسانی، ایفای نقش سیاستگذاری به جای تصدی-گری توسط دولت، نهادینه‌سازی اهداف استراتژیک سازمان، نهادینه‌سازی تحول‌آفرینی و آرمان‌گرایی، گفتگوی مشترک میان رهبران سازمان و کارکنان در مورد اهداف استراتژیک سازمان، و استفاده از استراتژی مدیریت منابع انسانی پیمانکارانه جهت همسویی و شراکت تجاری با شرکت‌کننده‌های پیرامونی به پیاده‌سازی این استراتژی یاری می‌رساند.
- استراتژی اثربخش دیگر، دادن آزادی عمل توأم با پاسخگویی به مدیران منابع انسانی است. بدین سبب عضو کردن مدیر منابع انسانی در هیات مدیره سازمان، تفویض اختیار به مدیران منابع انسانی، و تغییر مازول‌های مدیریت منابع انسانی متناسب با الزامات خدمات عمومی نوین می‌تواند به عنوان اقداماتی مثمرتر در اجرای پیاده‌سازی ذکر شده عمل کنند.
- شایسته است مسئولین سازمان‌های دولتی ایران 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

ارائه الگوی جذب منابع انسانی با... سعید کرامتی تولایی، حبیب الله تولایی، ابوالفضل کاظمی... 185.

انسانی مورد نیاز سازمان‌های دولتی ایران از میان داوطلبانی که از ویژگی‌های مذکور در حد مناسب و بالایی برخوردار هستند، جذب گردد.

- پیشنهاد می‌گردد مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران 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.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، عوامل ارزشی موثر بر جذب منابع انسانی رتبه دوم تاثیر را در تامین خواسته‌های اسناد بالادستی در زمینه ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران داشته است. بنابراین، به مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌شود از طریق پیاده‌سازی مناسب اقدامات و موارد ذیل در راستای ارتقا و بهبود عوامل ارزشی موثر بر جذب تاکید نمایند:

- توصیه می‌شود مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران در راستای جذب منابع انسانی مورد نیاز سازمان، از ویژگی پایبند بودن آنها به ارزش‌ها مثل متعهد و انقلابی بودن اطمینان حاصل نمایند و از طریق برگزاری مصاحبه‌های اعتقادی و بررسی‌های محلی، کارکنان را از میان داوطلبانی جذب کنند که از ویژگی‌های فوق برخوردار هستند.

- مدیران و مسئولین سازمان‌های دولتی ایران بایستی در زمان جذب منابع انسانی سازمان بر ویژگی عمل‌گرا بودن داوطلبان مانند خود مصلحت‌اندیشی؛ استقلال طلبی و نیز انسجام‌پذیری افراد تاکید نمایند و از طریق بررسی و مصاحبه، کارکنان را از میان داوطلبانی انتخاب کنند ویژگی عمل‌گرایی در آنها بارز باشد.

از آنجایی که یافته‌های تحقیق حاضر نشان می‌دهد عوامل فنی موثر بر جذب منابع انسانی رتبه سوم اثرگذاری بر تامین خواسته‌های اسناد بالادستی در زمینه ویژگی‌های سازمان‌های دولتی ایران را دارد، به مسئولین و مدیران سازمان‌های دولتی ایران توصیه می‌شود با انجام فعالیت‌ها و اقدامات ذیل در راستای ارتقا و بهبود عوامل ارزشی موثر بر جذب تاکید نمایند:

- پیشنهاد می‌گردد مسئولین سازمان‌های دولتی ایران برای جذب منابع انسانی مورد نیاز سازمان، به سطح دانش افراد همچون میزان توسعه‌گرایی؛ خلاقیت؛ بهره‌مندی از دانش روز؛ فرهیختگی؛

پویایی؛ توانایی مربی‌گری؛ تعالی‌گرایی و کمال‌گرایی تاکید داشته باشند و کارکنان سازمان‌های دولتی ایران را از میان کاندیداهایی که از سطح بالایی از دانش مرتبط و متناسب با شغل مورد نظر برخوردارند، جذب نمایند.

- مسئولین سازمان‌های دولتی ایران برای جذب منابع انسانی باید مهارت‌های افراد دوطرفه همچون مهارت کارآفرینی؛ نوآوری؛ ارزش‌آفرین؛ تعامل‌گرایی و مولد بودن را مد نظر قرار دهند و کارکنان را از میان دواطلبانی که دارای مهارت‌های مورد نظر می‌باشند، جذب نمایند.

### فهرست منابع

۱. Rostamzadeh, Reza; Badaghi, Hussein; Soltani, Zeinab (2017), The effect of strategic human resource management on the recruitment, retention and empowerment of human resources. *Quarterly Journal of Management Research*, 2 (107), 1-13.
2. Eftekhari, Zahra; Nadi, Ali (2021). Presenting a model of manpower recruitment and training in the school system using data foundation theory. *Human Resource Management Research*, 13 (43), 201-224.
3. Abbaspour, Abbas. (2014). *Advanced Human Resource Management: Approaches and Functions*, Tehran: Samat Publications.
4. Teymouri, Nazanin; Rangriz, Hassan; Abdoli, Bijan (2018). Prioritize the factors affecting the recruitment of human resources and provide an appropriate model based on the competency system. *Journal of Human Resource Management Research*, 10 (31), 75-100.
5. 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.
6. Fackler, D., Stegmaier, J., & Weigt, E. (2019). Does extended unemployment benefit duration ameliorate the negative employment effects of job loss?. *Labour Economics*, 59, 123-138
7. Naval, J., Silva, J. I., & Vázquez-Grenno, J. (2020). Employment effects of on-the-job human capital acquisition. *Labour Economics*, 6(7), 101-127.
8. 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.



9. Rezaian, Ali; Kazemi, Maryam; Qarchaq, Manijeh. (2018). Identifying indicators for attracting, retaining and retaining talented human resources in the banking industry. *Public Management Perspectives*, 9 (35), 15-38.
10. Johnson, A. F., Roberto, K. J., Black, S. L., & Ahamad, F. (2021). Neglected under the law: A typology of stigmatization and effective employment protections. *Human Resource Management Review*, 43(1), 115-135.
11. Ding, Y., Li, Z., Ge, X., & Hu, Y. (2020). Empirical analysis of the synergy of the three sectors' development and labor employment. *Technological Forecasting and Social Change*, 31(2), 137-158.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. Francis C, R., & Fraga, F. X. (2020). A Study on Job Satisfaction and the New Vibrant Face of Human Resource Excellence Through Management Paradigms and Passion Pyramid. *Management Paradigms and Passion Pyramid*, 7 (1), 156-187.
16. Zahiri, a., beheshtifar, m., pourkiani, m., & sheikhi, a. (2021). Designing an Excellence Pattern for Effective Human Resources in the Oil Industry. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 736-750.
17. Nowruzian, Mehdi; Rabiee, Reza; Rangriz, Hassan. (2020). Designing a model for upgrading and optimizing the system of selection and recruitment of human resources in government-oriented health organizations. *Health Management*, 11 (3), 45-54.
18. Ahmadi, Parasto. (2017). Designing a model for attracting human resources based on justice for Iranian government agencies. *Urban Management*, 16 (47), 49-60.
19. Aghaz, A., Sheikh, A. and Amirkhani, T. (۲۰۱۷), Human Resource Management in the Public Sector: An Investigation into the Iranian Ministries , *Iranian Journal of Management Studies*, Vol.۱۰ , No.۳ , pp.۶۶۷ - ۶۹۵ .
- 20 . Chuang, S. and Graham, C. M. (۲۰۱۸ ), Embracing the sobering reality of technological influences on jobs, employment and human resource development: A systematic literature review, *European Journal of Training and Development*, Vol. ۴۲ No.۷ /۸ , pp. ۴۰۰ - ۴۱۶.
21. Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, GBR: Kogan Page Ltd, 248.

22. Mirsapasi, Nasser. (2016). Human resource management with a strategic approach. Tehran: Shervin Publishing.
23. Saadat, Esfandiar. (2016). Human resources management. Tehran: Samat Publications, 12th edition.
24. 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.
25. Ghorbani, Vajheallah; Naghavi, Ali; Hosseini, Davood (2021). Model of strategic resource development in government research organizations. *Journal of Management Research in Iran*, 25 (112), 126-149.
26. Seyed Naghavi, Mir Ali; Waezi, Reza; Afkaneh, Mohammad (2018). Model of human resource excellence in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 22 (2), 11-26.
27. 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.
28. Kreismann, D., & Talauicar, T. (2021). Business Ethics Training in Human Resource Development: A Literature Review. *Human Resource Development Review*, 20(1), 68-105.
29. Tavakoli, Shahram; Danaei, Abolfazl; Najafi, Mahmoud (2021). Provide a model of media strategies in the development of human resources of oil organizations. *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 12 (48), 56-71.
30. Egieya, J. M., Ayo-Imoru, R. M., Ewim, D. R., & Agedah, E. C. (2021). Human resource development and needs analysis for nuclear power plant deployment in Nigeria. *Nuclear Engineering and Technology*.
31. Waezi, Reza; Arsalan, Mohsen (2020). Human resource absorption model with human resources development approach in the public sector of Kerman province. *Journal of Public Management Research*, 12 (43), 135-155.
32. Mohammadi, Abolfazl; Farhi, Ali; Soltani, Mohammad (2016). Designing and explaining the model of attracting human resources with the approach of human resources development of one of the organizations of the Armed Forces. *Journal of Human Resource Management Research*, 7 (1), 187-212 .
33. Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12.

34. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724
35. Solgi, Zahra; Vahdati, Hojjat; Mousavi, Jamal; Theoretical, perfection. (2021). Designing a model of excellence in pure human resources. *Management Research in Iran*, 25 (1), 74-93.
36. Legatum. (2020). the legatum prosperity index <https://www.prosperity.com/rankings>.
37. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2018). *Human resource excellence: An assessment of strategies and trends*. Stanford University Press.
38. Barrera-Martinez, J., Lopez-Fernandez, M., & Romero-Fernandez, P. (2018). Exploring the excellence in socially responsible human resource practices: A case study from Spain. In *Transformational Entrepreneurship*. Routledge, 3 (1), 78-89.
39. Bhatia, M. S., & Awasthi, A. (2018). Assessing relationship between quality management systems and business performance and its mediators: SEM approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
40. Zhou D,(2021), Role of Green Data Center in Human Resources Development Model, *Sustainable Computing: Informatics and Systems*, S2210-5379(20)30215-8
41. Bucur, Amelia. (2021). Modelling of the Quality Management of the Human Resource Training *Scientific Bulletin*.Vol. XX No 2(40)
42. Fruhen.L .S. , Weis. L.M. , Flin.R. (2021). Attracting safe employees: How job adverts can affect applicants' choices, *Safety Science* 72 , 255–261.University of Aberdeen, School of Psychology, UK
43. Taj, Hussein; Namvar, Kaveh. (2020). Islamic ethical indicators of recruitment and employment of human resources. *Ethical Research*, 2 (2), 27-48.
44. Aghili, Sara; Nafari, Neda; Qayyumi, Abbas Ali; Ghorbani Ghaljoo, Rahim (2020), Designing an Individual Development Model as a Strategic Approach in Human Resource Development of Knowledge-Based Organizations) Case: Selected Information and Communication Technology Companies, *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 51 (14), pp. 68-53.
45. Mojrian, Laleh; Moin, Sasan; Yousefi, Mohammad (2019). Designing a manpower supply model in Iranian sports organizations. *Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2 (2), 13-18.
46. Hashemi, Zahra (2019). Investigating the behavior of human resources research and development in knowledge-based companies in response to fiscal and tax policies. *Technology Development Management*, 11 (26), 91-124.
47. Danaeifard, Hassan; Alwani, Mehdi; Azar, Adel. (2014). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*, Saffar Publications.
48. Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.

49. Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
50. Habibi, Arash; Adenor, Maryam. (2017) *Structural Equation Modeling*, Publisher: Tehran University Jihad Publications.