

مدل رقابتی کردن استخدام در مشاغل سازمان‌های دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)

مهران مصری*

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز مراغه، مراغه، ایران.

اسکندر شیرازی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۸

دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۱۵



انجمن علمی
مدیریت دولتی ایران

مطالعات مدیریت دولتی ایران

پاییز ۱۳۹۸، سال دوم، شماره ۳، صص ۱۳۷-۱۱۳

چکیده: ایجاد جو رقابتی برای جذب نیروی انسانی توانمند و خلاق، مخزن مهارت‌های نرم و اجرایی سازمان‌ها را غنی کرده و شایستگی‌های سازمانی را ارتقا می‌دهد. هر کارمند که تازه وارد سازمان می‌شود، افکار نو و توانمندی‌های خاصی را با خود به سازمان می‌آورد و از ترکیب توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروی انسانی، مخزن فکری - مهارتی سازمان شکل می‌گیرد. با توجه به اهمیت ایجاد فضایی رقابتی برای جذب نیروی کارآمد و تصدی پست‌های دولتی، این پژوهش با استراتژی تحقیق کیفی و با روش نظریه برخاسته از داده‌ها، سعی در ارائه مدلی جامع برای افزایش رقابت در تصدی پست‌های دولتی (الهام گرفته از باشگاه‌های ورزشی) را دارد که با روش تعیین گروه خبرگان و مصاحبه با آنها (تعداد ۱۵ مورد)، صورت پذیرفته است. این پژوهش، از لحاظ هدف بنیادی و نوع روش، کیفی است و با استفاده از رویکرد گلیزری و کدگذاری داده‌ها، در دو مرحله کدگذاری واقعی و نظری انجام شده است. در فرایند کدگذاری حقیقی و نظری، ۲۴۵ کد، ۷ مؤلفه و ۳ مقوله شناسایی و منجر به ظهور مدل نهایی گردید. یافته‌های پژوهش شامل مدلی برای رقابت و بکارگیری مدیران و کارکنان سازمان دولتی با سه مقوله ایجاد جو رقابتی، بکارگیری عوامل رقابت و استانداردهای تصدی شغل؛ و هفت مؤلفه استخدام قراردادی، ایجاد فهرست مزایا، فسخ قرارداد، سامانه جامع اطلاعات و ارزش گذاری، تعیین بازه زمانی جایگزینی، تعیین استانداردهای عملکرد و الزام وجود مربی است.

واژگان کلیدی: رقابتی کردن استخدام، مزیت رقابتی، سازمان‌های دولتی، نظریه برخاسته از داده‌ها.

* نویسنده مسئول: mseri1373@gmail.com

۱. مقدمه

وجود بخش عمومی سالم، کارآمد و اثربخش، لازمه حیات سالم یک سیستم اجتماعی است. حتی در اقتصادهای متکی به بازار نیز بر ضرورت وجود دولت قدرتمند تأکید می‌شود (پورعزت و سیدرضائی، ۱۳۹۶: ۵۴). مدیریت دولتی با درجات و نوسانات مختلف، نقش بسیار مهمی در توسعه و تغییر کشورها دارد. در مدیریت بخش دولتی، کارایی یکی از چند ارزش مهم در کنار دیگر ارزش‌ها نظیر اثربخشی، عدالت اجتماعی، شهروندی، نمایندگی و مردم‌سالاری است (دانائی‌فرد، ۱۳۹۵: ۴۵).

در دنیای رقابت اقتصادی، نقش دولت‌ها در ایجاد مزیت رقابتی ملی، عامل مهمی به شمار می‌رود. پورتر^۱ عقیده دارد طیف وسیعی از خط‌مشی‌های دولتی به نوعی بر برتری ملی تأثیر می‌گذارند (Hughes, 1999: 29). در سازمان‌های دولتی به دلیل انحصاری بودن خدمات، عملاً مزیت رقابتی وجود ندارد. مزیت رقابتی زمانی حاصل می‌شود که خدمات یا کالایی بهتر نسبت به رقبا به مشتریان ارائه داده شود. مزیت رقابتی در سازمان‌ها به وسیله با ارزش‌ترین سرمایه داخلی سازمان یعنی منابع انسانی خلق می‌شود (Nagh et al, 2015). جابجایی و گردش شغلی، پیامدهای مهمی برای سازمان‌ها دارد که مهم‌ترین آن یادگیری کارکنان است. کارکنانی که جابجا می‌شوند، نحوه و ملزومات کار در محیط جدید را فرا می‌گیرند (Ortega, 2001). اگر بتوان افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همگونی که با آنها آشنایی دارند، جابجا کرد، چرخش شغلی ایجاد شده و یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد (فرهنگ و دیگران، ۱۳۹۳).

به گفته دانائی‌فرد (۱۳۹۵)، استخدام بر اساس رقابت، موجب تزریق شایستگی در بخش دولتی می‌شود. با توجه به وظایف و اهداف غیرانتفاعی و اجتماعی اکثر سازمان‌ها و همچنین لزوم اولویت اخلاقیات و سلامت سازمانی در بخش دولتی، وجود نیروی انسانی سالم و توانمند در این بخش بسیار حائز اهمیت است؛ اما وجود انحصار در برخی خدمات و محصولات دولتی، نه تنها منجر به مزیت رقابتی در سازمان نشده، بلکه موجب افزایش مسائل و مشکلات نیروی انسانی بخش دولتی در سال‌های اخیر شده است و شایستگی‌های بخش دولتی را با چالش‌های جدیدی مواجه ساخته است. گاهی، کارکنان سازمان‌های دولتی، توانمندی لازم برای انجام وظایف شغلی را ندارند که تا حدودی نارضایتی مراجعه‌کنندگان را به دنبال خواهد داشت و همه این موارد در طول زمان، شایستگی‌های بخش دولتی را با چالش مواجه می‌کند. ضمن اینکه فقدان فرایندی مناسب برای جذب و ارتقای افراد شایسته و همچنین عدم ارتقای کارکنانی که شایسته آن نیستند، در بخش دولتی بسیار چشمگیر است. این مقاله با الهام از این نگرش و با توجه به قوانین نقل و انتقالات باشگاه‌های ورزشی (مطابق اساسنامه فدراسیون فوتبال در سال ۱۳۹۶)، به دنبال ارائه

1. Porter

مدلی برای جابجایی نیروی انسانی بر اساس نیاز سازمان و شایستگی افراد و همچنین جذب مدیران و نیروی انسانی کارآمد و توانمند در محیطی کاملاً رقابتی است تا نیروی انسانی با توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود، برای تصدی پست‌های سازمانی تلاش کند. بر این اساس، محقق با طرح این سؤال: «چگونه می‌توان با بکارگیری سیستم نیرویابی باشگاه‌های ورزشی در سازمان‌های دولتی، رقابت بین نیروی انسانی و شایستگی‌های سازمان‌های دولتی را افزایش داد؟» به دنبال ارائه مدلی است که رقابت برای تصدی پست‌های دولتی را گسترش داده و شایستگی‌های نیروی انسانی را در یک محیط رقابتی افزون سازد.

۲. مبانی نظری

۲-۱. جابجایی کارکنان

توجه به حوزه مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین شاخصه‌های دست یافتن به مزیت رقابتی در محیط‌های پیچیده امروزی است. یکی از مواردی که در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌تواند باعث رضایت شغلی شود، جابجایی کارکنان است؛ چرا که افزایش بهره‌وری و اثربخشی فعالیت‌های سازمانی را به دنبال خواهد داشت (پناه‌پور اسلامی و محمدجعفری، ۱۳۹۶). برای جابجایی در محل کار دلایل زیادی وجود دارد، اما یکی از مزایای بارز آن، نزدیک‌تر شدن کارکنان به پست‌هایی است که می‌توانند در آن کارایی بیشتری از خود نشان دهند (Pritchard & Froyen: 2019). زمانی که کارکنان جابجا می‌شوند، کیفیت و سطح رفاه مشاغل دیگر را تجربه می‌کنند. از طریق جابجایی، کارکنان اطلاعات همه مشاغل را دریافت می‌کنند (Ortega, 2001). جابجایی شغلی یک استراتژی ارگونومیک سازمانی است که به طور گسترده‌ای در خطوط مونتاژ صنایع تولیدی استفاده می‌شود. جابجایی کارکنان به عنوان یک روش اداری برای آموزش کارگران در مشاغل جدید به کار گرفته شده است تا بتوانند کارایی خود را افزایش دهند و خود باعث افزایش عملکرد و انعطاف‌پذیری سازمانی شوند (Comper et al, 2017).

چرخش شغلی، روشی سازمانی است که به موجب آن افراد به طور متناوب بین مشاغل یا پروژه‌ها در همان سازمان جابجا می‌شوند. چرخش شغلی برای تحقق چندین هدف سازمانی که اغلب با کاهش فرسودگی شغلی ناشی از تخصص شغلی همراه است، اثرگذار است (Santos et al, 2016). چرخش شغلی از جمله تدابیر مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی است که طی آن جابجایی کارکنان در مشاغل گوناگون با انگیزه‌های مختلف به طور مشروط و اقتضایی انجام می‌پذیرد. اگر بتوان افراد را در مشاغل هم‌خانواده و همگون که با آنها آشنایی دارند، جابجا کرد، چرخش شغلی ایجاد می‌شود (فرهنگ و دیگران، ۱۳۹۳). چرخش شغلی یک استراتژی سازمانی است که کارکنان

را بین وظایف مختلف شغلی مرتبط با کار درگیر می‌کند. اگرچه بین اجرای طرح‌های چرخش شغلی و رضایت شغلی رابطه مثبتی وجود دارد، برنامه‌های چرخش شغلی به طور بالقوه می‌توانند خطر کلی آسیب‌دیدگی در محل کار را افزایش دهند (Vinel et al, 2018). با توجه به پویایی و تغییرات مداوم محیط، نباید فرایند مدیریت منابع انسانی را ایستا در نظر گرفت؛ زیرا امروزه گردش در مشاغل، به یکی از ضرورت‌های دنیای کار تبدیل شده است. سال‌ها کار در یک رشته خاص، در محیطی خاص و... گذشته از ایجاد ملال و آزدگی خاطر، در درازمدت، سبب کاهش خلاقیت‌ها و استعداد‌های درونی افراد شده و اثربخشی آنها را کاهش می‌دهد (مهجوی هزاوه و زمانی، ۱۳۹۷).

۲-۲. مزیت رقابتی

سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال راهکارهایی هستند که به مزیت رقابتی دست پیدا کنند (عیدی و دیگران، ۱۳۹۸). لستر تارو^۱ نظریه پرداز مشهور و استاد دانشگاه معتقد است در هزاره سوم، مزیت رقابتی شرکت‌ها میزان هوش، دانایی، دانش خردمندان و شایستگی نیروی انسانی آنهاست و دیگر منابع خدادادی مانند نفت برای بالندگی و رشد جوامع کافی نیست (شاهنوشی و دادخواه، ۱۳۹۶). طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره مزیت رقابتی مطرح شده است. با این وجود، ارائه تعریف دقیقی از مزیت رقابتی مشکل است. مزیت رقابتی از یک طرف، به معنای بازده بیش از حد معمول تلقی شده و از طرف دیگر، به عملکرد بازار و سرمایه و انتظارات مرتبط شده است؛ اما رایج‌ترین تعریف مزیت رقابتی در حوزه استراتژی رقابت و چارچوب خلق ارزش و هر آن چه موجب افزایش درآمد بیش از هزینه می‌شود، تجلی می‌یابد (لطیفیان و مولوی، ۱۳۹۳). وقتی سازمانی ارزش بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها برای مشتریان می‌گذارد، به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کند. زمان که شرکتی در طول زمان عملکرد بهتری نسبت به رقبا دارد، از مزیت رقابتی برخوردار است (Nagh et al, 2015).

به گفته متخصصان، مزیت رقابتی پایدار، مزیتی است که بنگاه‌های کوچک و متوسط برای حفظ و بهبود وضعیت خود در بازار مورد توجه قرار می‌دهند. در دانش اقتصاد، یک مزیت رقابتی فقط توسط سازمان‌هایی که منابع واقعی قرن بیست و یکم مشتمل بر دانش، اطلاعات، نوآوری، خلاقیت و سرمایه فکری را درک کرده‌اند، یافت می‌شود. توسعه مزیت رقابتی و بهره‌وری از این منبع کلیدی در هر دو حوزه اقتصاد کلان و خرد کاربرد دارد (Todericiu & Stanit, 2015). هدف اصلی یک سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی، به دست آوردن منابع و توانایی‌هایی برای دستیابی به

1. Lester Taro

اهداف تعیین شده است (Hoseini, 2015). شرکت‌هایی که قادر به جمع‌آوری منابع و قابلیت‌های جدیدی که نادر، با ارزش، غیرقابل جبران و تقلید ناپذیر هستند، به یک مزیت رقابتی پایدار دست پیدا می‌کنند. بنگاه‌های رقابتی ورودی‌های استاندارد خریداری نمی‌کنند، زیرا این ورودی‌ها یا به راحتی در دسترس همه شرکت‌های رقیب هستند یا هزینه دستیابی به آنها تقریباً با ارزش اقتصادی که ایجاد می‌کنند، برابر است (Dyer & Singh, 1998). اساس چارچوب شرکت‌های کوچک و متوسط برای دستیابی به مزیت رقابتی باید روی نوآوری متمرکز شود (Abd aziz & Samad, 2016). این باور وجود دارد که رقابت، سبب کاهش کساد و بی‌رونقی در بازار خواهد شد و شرکت‌ها با وجود شرایط رقابتی، مجبورند برای بقای خود با بهره‌وری و کارایی بالاتری داشته باشند. از این رو، از رقابت به مثابه محرکی برای نوآوری و ابداع یاد می‌شود که می‌تواند منجر به پویایی و توسعه اقتصادی جامعه گردد (حسینی و دیگران، ۱۳۹۷). کارمندان شایسته منابعی با ارزش، کمیاب و غیرقابل تصور برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند. آنان دارای صلاحیت‌های اساسی هستند که به آنها امکان می‌دهد در محیط رقابتی به چالش‌ها پاسخ دهند (Nwulu & Ateke, 2018). با این حال باید پذیرفت که انتخاب از روی صلاحیت به ساختار ارزیابی شغلی و همچنین توسعه کارکنان کمک می‌کند (Gorlov et al, 2015).

۲-۳. سازمان‌های دولتی

مؤسسه عمومی نهادی قانونی است که در مقیاسی بزرگ خدمت کرده و کالا و خدمات به عموم می‌فروشد و درآمد آن در درجه نخست به خود نهاد متعلق است. مؤسسات عمومی، خدمات متعددی عرضه می‌کنند، از جمله: خدمات رفاهی مانند: مخابرات، برق، گاز، آب و فاضلاب؛ خدمات حمل و نقل، مثل راه‌آهن، خطوط هوایی، کشتیرانی و حمل و نقل عمومی شهری؛ خدمات مالی، مانند بانک‌ها و شرکت‌های بیمه؛ و بازاریابی محصولات کشاورزی (Hughes, 1999, 143). می‌توان گفت که سازمان‌های عمومی، سرمایه و دارایی یک ملت به شمار می‌آیند. نهادهایی که به طور صحیح، برای اتخاذ خط‌مشی، اجرای آن و اداره امور به کار برده شوند، نوعی منبع ارزشمند اقتصادی تلقی می‌شوند (پورعزت و سیدرضائی، ۱۳۹۶: ۵۵). ویژگی‌های خاص در بخش دولتی عبارتند از: بخش دولتی دیدگاه بلندمدت دارد، دوره خدمت مدیران در بخش دولتی کوتاه‌مدت است، ارزیابی عملکرد در بخش دولتی به دلیل ابهام و عدم توافق بر شاخص‌های بسیار دشوارتر است، سازمان‌های دولتی با محدودیت‌های بیشتری روبه‌رو هستند، بخش دولتی بیشتر بر عدالت و کارایی تأکید دارد، مدیران دولتی در معرض نقد عامه هستند، مدیران دولتی به صورت مرتب باید پاسخ‌گوی رسانه‌ها و افکار عمومی باشند، مدیران دولتی برای حفظ بقا مجبورند در برابر فشار گروه‌های ذی‌نفع و فشار،

مواضعی معتدل اتخاذ کنند، خط قرمزهای بخش دولتی مبهم‌تر است و در بخش دولتی مردم محوری حاکم است (وحید بیگی، ۱۳۹۶: ۳۲).

در سال‌های اخیر بیش از هر زمان دیگری در بخش امور دولتی، دگرگونی و تغییر ایجاد شده است. این دگرگونی‌ها به خودی خود ایجاد نشده‌اند، بلکه در پاسخ به الزامات متعدد و وابسته به هم شامل: حمله به بخش دولتی، تغییر تئوری اقتصاد، نتایج تغییر در بخش خصوصی، به ویژه جهانی شدن آن به عنوان یک نیروی اقتصادی، صورت گرفته‌اند (Hughes, 1999:18).

هوود^۱ (۱۹۹۱) شش عنصر اصلی مدیریت دولتی جدید را بدین شرح مطرح کرده است: استقرار مدیریت حرفه‌ای در بخش عمومی، استانداردها و سنجش‌های مشخص عملکرد، تأکید بیشتر بر کنترل ستاده‌ها، تأکید بر رقابت بیشتر، تأکید بر بکارگیری شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی در بخش دولتی، تأکید بر صرفه‌جویی در استفاده از منابع مالی. بی‌تردید نیروی انسانی چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی رکن اصلی ارائه خدمات به شهروندان است، ضمن اینکه بخش عظیمی از هزینه‌های دولت، هزینه نیروهای انسانی است. استخدام افراد بر اساس رقابت، ضمن تزریق شایستگی در این بخش، مانع انباشت نیروهای انسانی بی‌کفایت در سازمان‌های دولتی می‌شود (دانائی فرد، ۱۳۹۵: ۱۰۰).

۲-۴. شایستگی کارکنان

فرهنگ اکسفورد، شایستگی را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند. کیو^۲ (۱۹۹۳) شایستگی را به عنوان نتیجه به کار بردن دانش و مهارت به طور مناسب می‌داند. مؤسسه کارکنان خدمات پارک ملی^۳ نیز شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت و توانایی‌ها در یک شغل خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد به موفقیت در انجام وظایف دست یابد (محمدی رنجبرانی و دیگران، ۱۳۹۱). شایستگی‌های حرفه‌ای دربرگیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی مانند: مهارت‌ها، دانش و نگرش‌هاست. از آنجا که این عوامل همواره و همزمان با یکدیگر در تعامل هستند؛ لذا متمایزسازی آنها از یکدیگر دشوار است.

شایستگی‌های حرفه‌ای به دو بُعد شایستگی فنی و شایستگی‌های عمومی تفکیک می‌شوند. شایستگی فنی دربرگیرنده دانش حرفه‌ای و خاص مرتبط با شغل بوده و شغل مدار است؛ در حالی که شایستگی عمومی به شایستگی فرد محور یا شاغل مدار اشاره دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی نظیر انگیزش، نگرش و مشخصه‌های

1. Hood
2. Cave
3. National Park Service Employees

فردی است (باباشاهی و دیگران، ۱۳۹۶). سطوح شایستگی به سه سطح تقسیم می‌گردد: ۱. سطح فردی: شایستگی در سطح فردی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است؛ ۲. سطح سازمانی: شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با یکدیگر و منابع سازمان به مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است؛ ۳. سطح راهبردی: منظور از شایستگی‌ها، ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندها است (پاسبانی و دیگران، ۱۳۹۱).

۳. پیشینه تحقیق

تیموری (۱۳۹۷) تحقیقی تحت عنوان «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی» انجام داد که نتایج اولویت‌بندی نشان داد شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاد سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هر یک از ابعاد مؤثر بر الگو، دارای بالاترین اولویت است. حسن‌پور (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی، در سازمان‌های دولتی ایران» نشان داد، توانایی شبکه‌سازی و تعامل با دیگران، تخصص حرفه‌ای، آگاهی از توانمندی‌های خود، ارتباط با افراد بانفوذ و قدرتمند اداری و سیاسی و تجربه کار عوامل مؤثر اصلی بر استخدام یک فرد در سازمان‌های دولتی ایران است.

اوسوویان^۱ (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان استخدام بر اساس رقابت در بخش خصوصی و دولتی به این نتیجه دست یافت که روش‌های استخدام الکترونیکی و استفاده از تابلوهای شغلی آنلاین و نمایش شغل‌ها در وبسایت سازمان منجر به جذب نیروی کار با کیفیت می‌شود. ون‌ویک^۲ (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان (تأثیر اجرای جابجایی شغلی بر درک رضایت شغلی کارکنان) به این نتیجه دست یافت که یک استراتژی جابجایی شغلی اگر به خوبی به همه ابلاغ شود و کارکنان و ذی‌نفعان در جریان آن قرار گیرند، باعث افزایش درک رضایت شغلی می‌شود. الخالدی^۳ (۲۰۱۸) تحقیقی تحت عنوان نقش چرخش شغل در تقویت فرایندهای اصلاح اداری: یک یک مطالعه تحلیلی از نظرات مدیران ارشد) انجام داد و نتایج آن نشان می‌دهد که سازمان باید

علاقه خود را به شفافیت، صداقت، مسئولیت‌پذیری اداری و برنامه‌های فساد اداری نشان دهد تا احساس تعلق کارکنان به شغل خود بیشتر شود.

اسکورکوا^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان «مدل‌های شایستگی در بخش دولتی در اسلواکی» به این نتیجه دست یافت که دانش حرفه‌ای، مهارت‌های کاربردی و بلوغ اجتماعی، سه مؤلفه اصلی الگوی شایستگی هستند.

آدریان ریتز (۲۰۰۹) تحقیقی تحت عنوان «انگیزه خدمات عمومی و عملکرد سازمانی در دولت فدرال سوئیس» انجام داد که نتایج آن بدین صورت بود که بین تکنیک‌های مدیریتی و ادراک فردی از عملکرد اداری سازمان ارتباط مهمی وجود دارد. همچنین طیف وسیعی از ابزارهای مدیریت خصوصی وجود دارد که به بخش دولتی انتقال یافته است.

سیمون^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان «استراتژی‌ها و فرایندهای استخدام و انتخاب در سازمان‌های عمومی: ادراک و واقعیت» نشان داد ۸۴ درصد از کارکنان صرفاً بر اساس شایستگی انتخاب می‌شوند و در موارد محدودی، با دخالت‌های سیاسی و روابط خانوادگی استخدام می‌شوند، همچنین بر وجود اعتبار و صداقت در استخدام تأکید دارد.

رنجبر (۲۰۱۸) تحقیقی تحت عنوان «رابطه بین کارایی چرخش شغل و توانمندسازی روانی پرستاران ایرانی» انجام داد که نتایج به دست آمده حاکی از آن است که برنامه‌ریزی اثربخشی چرخش شغل برای کارکنان پرستاری می‌تواند سلامت روانی بهتری داشته باشد.

۴. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به دنبال تدوین مدلی جهت رقابتی کردن استخدام در مشاغل سازمان‌های دولتی (الهام گرفته از باشگاه‌های ورزشی) است؛ لذا از لحاظ هدف، در طبقه تحقیقات بنیادی و از لحاظ روش، نوعی تحقیق کیفی است که برای انجام آن از روش نظریه برخاسته از داده‌ها و تکنیک گلیزری استفاده شده است. برای تدوین نظریه، ابزار گردآوری داده‌های تئوریک شامل مطالعات پیشینه و ادبیات تحقیق و همچنین برای جمع‌آوری داده‌های میدانی از مصاحبه جهت تدوین مؤلفه‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه‌ها می‌باشد که از بین آنها گروهی به عنوان «خبرگان» انتخاب شدند. برای انتخاب گروه خبرگان، ابتدا حدود ۳۲ نفر از اعضای هیئت علمی آشنا با موضوع انتخاب و موضوع و اطلاعات اولیه در اختیار آنها قرار گرفت، سپس از آنها جهت شرکت در مصاحبه دعوت شد. از بین اساتید

1. Skorková
2. Simon Amegashie-Viglo

دعوت شده، ۱۵ نفر جهت انجام مصاحبه اعلام آمادگی کردند و نمونه آماری ما را تشکیل دادند. در بین گروه خبرگان یک نفر با مرتبه دانشیار و سایر اعضا با مرتبه استادیار بودند. فرایند گردآوری داده‌ها به منظور تولید نظریه در روش نمونه‌گیری هدفمند، بدین گونه است که تحلیلگر همچنان که داده‌ها را جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند، تصمیم می‌گیرد که در هر مرحله، چه داده‌هایی را از کجا به دست آورد، تا نظریه در حال ظهور توسعه یابد (Glaser & Strauss, 1996). در نظریه زمینه‌ای، نمونه‌گیری برای آشکار شدن است تا محقق بتواند نظریه خود را گسترش دهد (Glaser, 1992). نمونه‌گیری هدفمند، هدایت‌کننده اصلی کدگذاری، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها است و مشخص می‌کند که برای گردآوری سایر داده‌ها کجا برویم، بر اساس کدها، دنبال چه باشیم و بر اساس تحلیل یادداشت‌ها چرا باید دنبال این داده باشیم (Glaser, 1998).

طبق سؤال تحقیق به دنبال محیط یا فضایی بودیم که رقابت برای استخدام و تصدی پست‌ها حداکثر باشد؛ از این رو پس از تحقیقات فراوان و بررسی محیط‌های رقابتی با الگوبرداری از فضای رقابتی موجود میان باشگاه‌ها برای جذب بازیکنان (بر اساس قوانین حقوق ورزشی و اساسنامه فدراسیون فوتبال) اطلاعات در مصاحبه‌های ابتدایی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا در مورد بکارگیری آن موارد در سازمان‌های دولتی اظهار نظر فرمایند. پس از دریافت نظرات اولیه که با استفاده از مصاحبه‌های مستقیم و الکترونیکی انجام می‌شد، برخی مفاهیم کنار گذاشته شد و در برخی دیگر، توافق جمعی بر مؤثر بودن آنها وجود داشت. پس از جمع‌بندی نظریات اولیه خبرگان، مفاهیم و مؤلفه‌های تأثیرگذار در قالب پنج سؤال اصلی که در زیر آمده است، تدوین و در ادامه، مصاحبه‌ها حول محور آنها انجام گردید. در طول انجام مصاحبه، غنای علمی افزایش یافته، به طوری که در مصاحبه یازدهم به مرحله اشباع رسیدیم و در ادامه، چهار مصاحبه بعدی نیز برای افزایش کیفیت کار انجام گردید. پنج سؤال اصلی در مصاحبه شامل موارد زیر بودند:

۱. با توجه به اطلاعات گردآوری شده، عوامل مؤثر بر رقابتی کردن استخدام در مشاغل دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)، کدامند؟
۲. با توجه به اطلاعات گردآوری شده، استراتژی‌های مؤثر بر رقابتی کردن استخدام در مشاغل دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)، کدامند؟
۳. با توجه به اطلاعات گردآوری شده، شرایط زمینه‌ای برای رقابتی کردن استخدام در مشاغل دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)، کدامند؟
۴. با توجه به اطلاعات گردآوری شده، موانع رقابتی کردن استخدام در مشاغل دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)، کدامند؟

۵. با توجه به اطلاعات گردآوری شده، پیامدهای رقابتی کردن استخدام در مشاغل دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)، کدامند؟

تعیین پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. در طول مصاحبه، توجه دو نفر کدگذار به درصدهای گزارش شده، روشی برای تعیین پایایی تحلیل به شمار می‌رود. میزان توافق درون موضوعی دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه نیز، روشی برای پایایی تحلیل است. در این پژوهش برای سنجش پایایی، از روش بازآزمون و دو کدگذار استفاده شد که در روش بازآزمون از میان ۱۵ مصاحبه انجام شده، ۳ نمونه به طور تصادفی انتخاب و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی بین ده تا سی روز، کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده، در دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها، با یکدیگر مقایسه شدند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله، کدگذاری شاخص ثبات محاسبه شد. جدول شماره ۱ نتایج حاصل از کدگذاری مجدد سه مصاحبه که هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۸ روزه کدگذاری شده‌اند، را نشان می‌دهد.

جدول ۱. پایایی تحقیق با استفاده از روش باز آزمون

عنوان مصاحبه‌ها	تعداد کدهای دفعه اول کدگذاری	تعداد کدهای دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۴P	۱۶	۱۵	۱۳	۳	۹۳
۶P	۱۶	۱۴	۱۴	۲	۸۷
۸P	۱۷	۱۵	۱۲	۵	۸۸
کل	۴۹	۴۴	۳۹	۱۰	۸۹

بر اساس داده‌های جدول فوق، از آنجا که ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد و ضریب پایایی کل ۸۹ درصد است، مصاحبه‌های صورت گرفته بر اساس ضریب پایایی باز آزمون، دارای پایایی بالایی هستند. علاوه بر روش فوق، پایایی مصاحبه‌های صورت گرفته با استفاده از روش دو کدگذار نیز محاسبه شده است که نتایج آن در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲. پایایی تحقیق با استفاده از روش دو کدگذار

عنوان مصاحبه	تعداد کدها دفعه اول کدگذاری	تعداد کدها دفعه دوم کدگذاری	تعداد توافتات	تعداد عدم توافتات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۴P	۱۶	۱۷	۱۵	۲	۹۴
۶P	۱۶	۱۵	۱۴	۲	۹۳
۸P	۱۷	۱۶	۱۴	۳	۹۴
کل	۴۹	۴۸	۴۳	۷	۹۳

بر اساس داده‌های جدول فوق، ضریب پایایی هر سه مصاحبه بالای ۸۰ درصد است و ضریب پایایی کل ۹۳ درصد است که نشان از پایایی بالای مصاحبه‌ها دارند.

۵. یافته‌های تحقیق

در پژوهش حاضر، نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد ظاهرشونده (گلیزری) به عنوان روش تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. در نظریه برخاسته از داده‌ها با رویکرد ظاهرشونده، دو مرحله کدگذاری وجود دارد که به ترتیب عبارتند از: کدگذاری واقعی (کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی) و کدگذاری نظری. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس روش نظریه برخاسته از داده‌ها، کدگذاری باز است. کدگذاری باز آن قدر ادامه می‌یابد تا اثرات ظهور مقوله محوری ظاهر شوند. در این تحقیق اثرات ظهور مقوله محوری، در کدگذاری مصاحبه اول تا پنجم نمودار شد و بعد از مصاحبه پنجم، مؤلفه‌های بیانگر مقوله محوری در مصاحبه‌های بعدی ادامه یافته و تکرار شدند. مفاهیم ایجاد جو رقابتی، بکارگیری عوامل رقابتی، تعیین استانداردهای تصدی شغل، مفاهیم تشکیل‌دهنده مقوله محوری بودند. زمانی که مقوله محوری در فرایند کدگذاری باز ظهور یافت، کدگذاری انتخابی آغاز شده و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری، کدگذاری شدند. در ادامه مصاحبه‌ها، ۲۴۵ نکته کلیدی حاصل از کدگذاری باز، ۱۹ مفهوم، ۷ مؤلفه و ۳ مقوله حاصل از کدگذاری واقعی استخراج شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز در قالب مؤلفه‌ها و مقوله‌ها

مقوله‌ها	مؤلفه‌ها	کدهای قابل قبول
	استخدام قراردادی	برقراری جو عدم امنیت شغلی در صورت فقدان بهبود مستمر مهارت‌ها. وضع قوانین به گونه‌ای باشد که سهولت اخراج کارکنانی که عملکرد مناسب ندارند را تضمین کند. نهادینه‌سازی این موضوع که عدم بهبود مستمر مهارت‌های کارکنان، به معنای از دست دادن شغل است.
ایجاد جو رقابتی	ایجاد فهرست مزاد	وجود سامانه ای برای درج و نمایش اسامی کارکنان مزاد (تا در صورت نیاز سایر سازمان‌های دولتی به استخدام آنها بپردازد). اعلام کارکنانی که طبق استانداردها عملکرد مناسبی نداشته‌اند. قرارگرفتن اسامی کارکنانی که عملکرد آنها، عملکرد کل سازمان را پایین می‌آورد.
	فسخ قراردادها	وجود اختیاراتی برای سازمان‌ها، که هرگاه لازم دیدند قرارداد کارکنان را فسخ کنند. وجود اختیاراتی برای کارکنان تا طبق ضوابطی، قرارداد خود را با سازمان فسخ کنند.
بکارگیری عوامل رقابت	سامانه جامع اطلاعات و ارزش‌گذاری	رتبه‌بندی تمامی کارکنان دولتی. ارزش‌گذاری همه کارکنان بر اساس مهارت، توانایی و تحصیلات. امکان مقایسه کارکنان با یکدیگر برای انتخاب توسط سازمان‌های دولتی.
	تعیین بازه زمانی برای جایگزینی	معین کردن زمانی برای فسخ قرارداد و جایگزینی کارکنان جدید. مشخص کردن مدت زمانی برای ارزیابی عملکرد کارکنان در پایان دوره.
تعیین استانداردهای تصدی شغل	تعیین استانداردهای عملکرد	تعیین اهداف جذب کارکنان. تعیین سنجه‌های ارزیابی عملکرد. تعیین سطح مطلوب فعالیت‌ها. ارزیابی باتوجه به اهداف و استانداردها.
	الزام وجود مربی	ارزیابی کارکنان و تهیه فهرست مزاد. توانمندسازی و جامعه‌پذیری کارکنان.

مؤلفه‌های استخراج شده در سطح محیطی از مصاحبه‌های صورت پذیرفته شامل استخدام قراردادی، ایجاد فهرست مزاد کارکنان و امکان فسخ قراردادها بود که بر اساس نظر خبرگان، این مفاهیم در قالب مقوله «ایجاد جو رقابتی» نام‌گذاری شد؛ زیرا به گفته صاحب‌نظران، اگر مدل انتقال و جایجایی بازیکنان در باشگاه‌های ورزشی در حوزه سازمان‌های دولتی بکار گرفته شود، ابتدا باید قوانینی برای آن وضع شود؛ چراکه به کار آمدتر شدن مدل در بخش دولتی کمک خواهد کرد. لازم به ذکر است که این قوانین کاملاً از نظر خبرگان و مصاحبه‌های پنجم به بعد، جمع‌آوری شده است.

استخدام قراردادی: معمولاً در باشگاه‌های ورزشی استخدام‌ها به صورت قراردادی و سالانه صورت می‌گیرد. در صورت رضایت از عملکرد بازیکنان، قرارداد آنها تمدید و در غیر این صورت، قرارداد فسخ می‌گردد. به نظر خبرگان، استفاده از این روش می‌تواند در تصدی پست‌های مدیریتی بخش دولتی مفید واقع شود، اما باید شرایطی برای آن در نظر گرفته شود. در ادامه به تشریح کامل شرایطی که مدنظر خبرگان بود، می‌پردازیم. استخدام قراردادی براساس: ۱) تخصص (مدیریتی، اداری، عملیاتی)، بر گرفته از مدرک تحصیلی، دوره‌ها و کارگاه‌های گذرانده شده توسط کارکنان و سابقه خدمت کارکنان؛ ۲) شایستگی؛ بر اساس کیفیت پاسخ‌گویی (روابط عمومی)، توانایی حل مسئله و تولید ارزش برای سازمان (ارزش اخلاقی یا فنی)؛ ۳) بدون تبعیض (جنسیت، نژاد، سن). طراحی فهرست مزاد: قوانین و حقوق ورزشی به باشگاه‌های ورزشی اجازه می‌دهد در پنجره‌های نقل و انتقالات (مدت زمانی که هر فدراسیون معین می‌کند تا باشگاه‌ها به خرید و فروش بازیکن بپردازند و خارج از آن زمان انتقالات مقدر نیست)، تغییرات خود را انجام دهند. بازیکنانی که طبق نظر مربی، کارایی لازم را برای کمک به تیم ندارند، اما قرارداد آنها به اتمام نرسیده است، در لیست مزاد قرار گرفته یا در صورتی که مورد توجه تیم‌های دیگر قرار گرفتند، به فروش می‌رسند. این عمل مورد توجه خبرگان مصاحبه‌شونده قرار گرفت، ولی آنها دست به اصلاحات و پیشنهادهای برای موفقیت آن در بخش دولتی زدند که به شرح آن می‌پردازیم. به دلیل حساسیت‌های موجود در بخش دولتی، کارکنانی که در لیست مزاد قرار می‌گیرند، باید دارای مشخصاتی باشند. نکته حائز اهمیت این است که چگونه کارکنانی که در لیست مزاد قرار دارند، را انتخاب کنیم. خبرگان برای تعیین این افراد، نظرات مختلفی ارائه دادند؛ ولی همه بر لزوم ارزیابی کارکنان توافق داشتند که در صورت عدم تحقق انتظارات سازمان، در لیست مزاد قرار گیرند. بعضی از خبرگان اذعان داشتند، مانند باشگاه ورزشی که مربی، مسئولیت طراحی لیست مزاد را بر عهده دارد، در هر سازمانی باید شخصی که بر کارکنان سازمان اشراف کامل دارد، این مسئولیت را بر عهده گیرد (نظر خبرگان، استفاده از مدیر منابع انسانی سازمان به عنوان مربی بود که تقریباً وظایف هم‌راستایی با مربی باشگاه دارد. نظر خبرگان در خصوص ارزیابی، مبنی بر تعیین استاندارد و سپس ارزیابی با توجه به آنها بود. در مورد تعیین روش ارزیابی، اجماع بر استفاده از روش ارزیابی ۵۴۰ درجه بود؛ زیرا شهروندان مهم‌ترین مرجع باخورد از عملکرد کارکنان در بخش دولتی هستند.

امکان فسخ قرارداد: طبق قوانین و حقوق ورزشی، قراردادها یا به صورت توافقی و یا به صورت یک‌طرفه فسخ می‌گردد. در صورت فسخ توافقی، باشگاه و بازیکن بر سر فسخ و پایان همکاری به تفاهم می‌رسند؛ اما در فسخ یک‌طرفه، هر یک از طرفین در صورت فسخ، باید غرامت پرداخت کند. یکی از چالش‌برانگیزین مباحث در مصاحبه‌ها، همین موضوع بود؛ خبرگان اعتقاد

داشتند ممکن است این قانون برای سازمان هزینه‌های زیادی به همراه داشته باشد، اما در ادامه، وجود این قانون در بلند مدت را مسبب خروج نیروهای ناکارآمد از سازمان دانستند که در موارد خاصی، برای سازمان‌های دولتی مفید خواهد بود. مانند سایر قوانین، خبرگان شرایطی نیز برای فسخ قراردادها تعیین کردند که در حیطه سازمان‌های دولتی کاربرد داشته و می‌تواند مفید واقع شود. بر اساس نظر خبرگان، با درج اهداف مورد انتظار سازمان در قرارداد، سازمان می‌تواند در صورت عدم تحقق انتظارات سازمان از سوی مدیران، قرارداد فی‌مابین را بدون پرداخت غرامت، فسخ نماید.

در ادامه مصاحبه‌ها، به مفاهیم «برقراری سامانه جامع اطلاعات و ارزش‌گذاری مالی کارکنان دولتی» و تعیین بازه‌های زمانی برای انتقال و جابجایی کارکنان» پرداخته شد که طبق نظر خبرگان، برای نام‌گذاری این مفاهیم از مقوله «بکارگیری عوامل رقابت» استفاده شد. برقراری سامانه جامع ارزش‌گذاری مالی کارکنان دولتی: وقتی باشگاهی ورزشی، خواهان به خدمت گرفتن بازیکنی می‌شود، برای اطلاع از توانایی، افتخارات، سابقه و ارزش مادی وی، به سامانه نقل و انتقال بازیکنان مراجعه می‌کند. سامانه نقل و انتقال بازیکنان (یا اصطلاحاً ترانسفر مارکت)، سامانه‌ای جامع برای بازیکنان فوتبال است که کلیه اطلاعات بازیکنان در آن ثبت و نگهداری می‌شود تا در مواقع نیاز، مورد بهره‌برداری قرار گیرد. این مؤلفه، اصلی‌ترین قسمت این پژوهش است. به اذعان خبرگان، وجود سامانه‌ای جامع در بخش دولتی، باعث شفافیت در قراردادها می‌شود. خبرگان برای برقراری چنین سامانه‌ای، تغییراتی اعمال کردند که امکان ارائه این مدل را قابل قبول‌تر نشان می‌دهد. در طراحی سامانه باید مواردی همچون مهارت و تخصص، سابقه، ارزش مالی و مدت قرارداد کارکنان با سازمان به وضوح درج شود. مهارت‌ها به مهارت‌های مدیریتی، اداری و عملیاتی تقسیم می‌شود. میزان سابقه، به سابقه خدمت در پست‌های مدیریتی، اداری و عملیاتی تقسیم می‌شود و در نهایت ارزش مالی کارکنان، بر اساس مهارت، تخصص و سابقه آنها تعیین می‌شود. خبرگان بر این نکته اذعان داشتند که در سامانه مذکور، فقط اطلاعات مربوط به کارکنان کافی نیست؛ بلکه باید اطلاعات جامعی هم از سازمان‌ها مشتمل بر ساختار، ماهیت، اهداف و ادعای غالب (شعار) سازمان‌ها نیز ذکر شود تا کارکنانی که قصد ادامه فعالیت در سازمان دیگری را دارند، با استفاده از این سامانه با ویژگی سازمان‌ها آشنا شوند. خبرگان همچنین اذعان داشتند که وجود چنین سامانه‌ای جامع کمک شایانی به ایجاد شفافیت در بخش دولتی می‌نماید.

تعیین بازه زمانی برای جایگزینی کارکنان: در قوانین و حقوق ورزشی، همه ساله دو مدت زمان معین برای نقل و انتقالات بازیکنان تعیین می‌شود که خارج از آن زمان، امکان عقد قرارداد

امکان پذیر نیست. حال بر مبنای نظر خبرگان که مؤلفه انتقال و جابجایی کارکنان برای سازمان‌های دولتی مورد پذیرش قرار گرفت، لازمه و مکمل آن، تعیین زمان برای انجام این انتقالات است. توافق نظر خبرگان بر آن است که دوره‌های قرارداد با سال رسمی کشوری که در آن اجرا می‌شود و مدت‌زمان نقل و انتقالات، ۱۵ روز آخر هر سال در نظر گرفته شود.

نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها دو مفهوم دیگر مشتمل بر تعیین استانداردها برای تعیین عملکرد کارکنان و الزام وجود مربی را دربرگرفتند که بر اساس نظر خبرگان، مناسب‌ترین مقوله برای نام‌گذاری آنها، استانداردهای تصدی شغل است.

تعیین استانداردها برای کارکنان: در باشگاه‌های ورزشی، عملکرد بازیکنان را با توجه به معیارهایی اندازه‌گیری می‌کنند که انتخاب و تعیین میزان مطلوب آن، با نظر مربی تیم صورت می‌پذیرد. با پذیرش استخدام رقابتی در سازمان‌های دولتی، باید بپذیریم که وجود رقابت بر سر موضوعی مستلزم معیارهایی برای ارزیابی است. در مصاحبه‌ها، خبرگان بر این باور بودند که وجود معیارها و تعیین حد مطلوب آن برای کارکنان ضروری است؛ طبق این استانداردها اگر کارکنان قادر به انجام فعالیت‌های کاری طبق استانداردهای تعریف شده نباشد، در لیست مازاد قرار خواهند گرفت. رعایت این اصل، شفافیت را در سازمان‌های دولتی افزایش داده و از اعمال نظرات شخصی جلوگیری می‌کند.

الزام وجود مربی برای اجرا و ارزیابی: در باشگاه‌های ورزشی، یک مربی یا کادر فنی، وظیفه توسعه و تربیت بازیکنان، قرار دادن بازیکنان در پست‌های تخصصی و... را بر عهده دارد. در قسمت‌های قبلی، بسیاری از فعالیت‌ها از جمله تهیه فهرست مازاد، تعیین استانداردها، جست‌وجوی کارکنان از سامانه جامع برای بکارگیری در آینده سازمان و ارزیابی عملکرد کارکنان، مشخص شد؛ اما مسئول اجرای این فعالیت‌ها تعیین نشده است. در اینجا، با توجه بکارگیری واژه «مربی» در باشگاه‌های ورزشی، باید یک مربی مسئول اجرای وظایف فوق باشد؛ بر اساس نظر خبرگان، «مربی» شخصی است که مسئولیت اجرای فعالیت‌های فوق را برعهده دارد؛ کسی که کارکنان را به خوبی بشناسد، شغل‌های داخل سازمان را درک کند و برای هر یک از شغل‌هایی که کارکنان در آن حوزه عملکرد ضعیفی دارند (باتوجه به استانداردها)، کارکنان مستعدتر را شناسایی و در قالب روش‌های تعیین شده، آنها را به کار گیرد. خبرگان معتقدند که مدیر منابع انسانی سازمان به خوبی می‌تواند نقش یک مربی را ایفا کند.

۱-۵. کدگذاری واقعی

در کدگذاری باز، محقق با توجه به حساسیت نظری و سؤالات مصاحبه، وارد تحلیل شد و این مرحله، تا زمان شناسایی مقوله محوری، ادامه یافت. در نهایت، یکی از کدهای باز به عنوان مقوله اصلی انتخاب شد که سایر کدهای بنیادین با آن مرتبط بودند و به عنوان مؤلفه‌های آن می‌باشند. در این مرحله، سطر به سطر مطالب خوانده و به هر قسمت از داده‌ها یک برچسب اختصاص داده شد. این بخش از داده‌ها، واقعه در نظر گرفته شد که هر چند واقعه در کنار هم، مفهوم را تشکیل داد. پس از تشکیل کدهای بنیادی واقعه‌ها، نشانه نام گرفتند. پس از هر مصاحبه، بلافاصله کدگذاری داده‌ها صورت گرفت. در این تحقیق، ۲۴۵ کد شناسایی شد. در کدگذاری انتخابی، کدگذاری فقط برای مقوله‌های اصلی انجام شده و داده‌های نامرتب در نظر گرفته نشد. ۲۴۵ کد نیز در کدگذاری باز شناسایی شده و در کنار هم قرار گرفت که در نتیجه، مفاهیم مشخص شدند. کدهای مشابه یا کدهای که باهم ارتباط داشتند نیز در کنار یکدیگر قرار گرفتند و عنوانی برای آنها در نظر گرفته شد. منابع کدهای نهایی، مفاهیم و مقوله‌ها در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. کدها و مفاهیم تزریق رقابت در تصدی پست‌ها در سازمان‌های دولتی

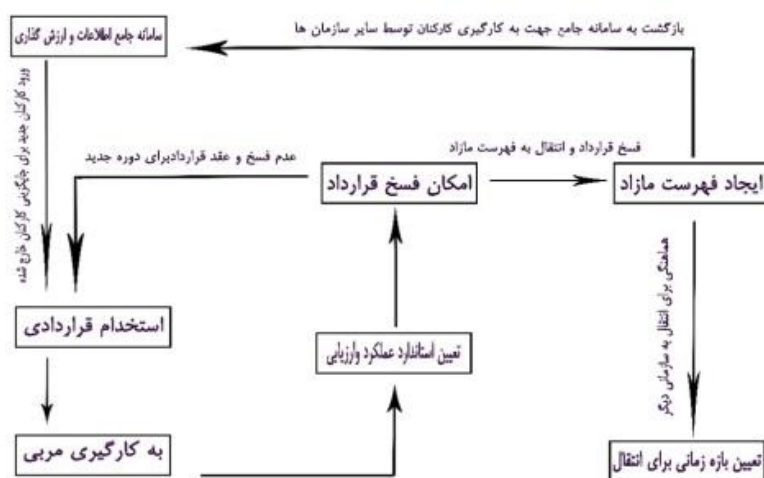
مقوله‌ها	نشانه‌ها	منبع کدهای نهایی
ایجاد جو رقابتی	استخدام قراردادی ایجاد فهرست مازاد از کارکنان امکان فسخ قراردادها	P1-P2-P3-P4-P5-P6- P7-P8-P9-P10-P11- P12-P14-P15
بکارگیری عوامل رقابت	سامانه جامع اطلاعات و ارزش گذاری کارکنان تعیین بازه زمانی برای انتقال و جابجایی	P1-P2-P3-P4-P5-P6- P7-P8-P9-P10-P11- P12-P13-P15
استانداردهای تصدی شغل	تعیین استانداردهای برای عملکرد کارکنان الزام وجود مربی	P1-P2-P3-P4-P5-P6- P7-P8-P9-P10-P11- P12-P13-P14-P15

۲-۵. کدگذاری نظری

کدگذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع، تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد، اما پس از اتمام و در مرحله بعدی، از طریق کدهای نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهیم. کدهای نظری عبارت است از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند. در مصاحبه‌های پایانی، تلاش بر ایجاد ارتباط میان مؤلفه‌ها با یکدیگر بود که با اتفاق نظر، به یک تعریف کلی و مدل نهایی حاصل از کدگذاری نظری، دست یافتیم.

۵-۳. ایجاد جو رقابتی (الهام گرفته از باشگاه‌های ورزشی)

اساس این تحقیق، تزریق رقابت در استخدام و تصدی پست‌های سازمانی، به منظور ایجاد شایستگی برای سازمان است. در واقع، محقق به دنبال مدلی بود که رقابت حداکثری برای تصدی پست‌ها باشد، که تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته در بخش خصوصی و باشگاه‌های ورزشی، نشان داد رقابت برای تصدی پست‌ها و به خدمت گرفتن بازیکنان در باشگاه‌های ورزشی حداکثر است.



شکل ۱. مدل رقابتی کردن استخدام در مشاغل سازمان‌های دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)

اگر سازمانی با تشخیص مدیر منابع انسانی یا مدیرعامل، کارکنانی را در حد و اندازه فعالیت‌های سازمان نمی‌داند و اعتقاد دارد که وجود چنین کارکنانی، باعث کاهش کارایی سازمان می‌شود، می‌تواند با خاتمه قرارداد آنها، افراد جدیدی را جایگزین و کارکنان شایسته‌تری را به خدمت بگیرد. در صورتی که هنوز مدت قرارداد وی باقی مانده و سازمان خواهان استفاده از چنین کارکنانی نمی‌باشد، قرارداد وی را با پرداخت مبلغی، فسخ یا آن را در لیست مازاد قرار می‌دهد تا اگر سازمانی خواستار بکارگیری آنها باشد، اقدام به جذب آنها کند. البته تمامی این اعمال با توجه به اطلاعات سامانه جامع امکان‌پذیر است.

۶. بحث و بررسی مدل

در مدل به دست آمده، وجود استخدام قراردادی، اصل اولیه و زیربنایی است؛ زیرا استخدام قراردادی پیش‌نیازی برای دیگر مؤلفه‌ها است. در صورتی که استخدام قراردادی باشد، سازمان قادر به انتقال و فسخ قرارداد خواهد بود. در استخدام‌های دائمی، کارکنان با هر نوع عملکردی حتی ضعیف، می‌توانند در سازمان باقی بمانند و سازمان تنها می‌تواند از ارتقای آنها جلوگیری نماید که این موضوع، باعث وجود ناشایستگی‌ها در سازمان‌های دولتی می‌شود. در قرارداد ذکر نوع فعالیت شغلی و مهم‌تر از همه تعیین استاندارد، بسیار حائز اهمیت است. در صورتی که توانایی‌های کارکنان در حد استاندارد نباشد، قرارداد آنها بدون پرداخت غرامت فسخ و کارکنان جدید جایگزین می‌شوند.

خبرگان، ایجاد جو رقابتی، بکارگیری عوامل رقابت و تعیین استانداردهای تصدی شغل را تحت عنوان مقوله‌های اصلی نام‌گذاری کردند. ضمن اینکه، در روند ارتباطی مؤلفه‌ها باید ابتدا قوانین و زیرساخت‌های موردنیاز فراهم شود و سپس مرحله اجرا انجام پذیرد. لازمه اجرای چنین مدلی، استخدام به صورت قراردادی است تا در صورت عدم توانمندی کارکنان، امکان فسخ قرارداد و درج در لیست مازاد در صورت لزوم امکان‌پذیر باشد و سازمان بتواند پس از اتمام قرارداد، مانع از تمدید قرارداد چنین کارکنانی شود.

بر اساس نظر خبرگان، مؤلفه دیگر، سامانه جامع اطلاعات و ارزش‌گذاری کارکنان دولتی بود که اطلاعات را به صورت شفاف در اختیار سازمان‌ها قرار دهد. چنین سامانه‌ای به مدیران منابع انسانی امکان می‌دهد تا با توجه به مهارت‌ها، تحصیلات و توانمندی‌های کارکنان موجود در سامانه، نیروی انسانی موردنیاز خود را انتخاب و وارد مذاکره با آنها شوند. همچنین از طریق همان سامانه، کارکنانی که تمایل به تمدید قرارداد با آنها را ندارند، در لیست مازاد قرار دهند تا در صورت وجود درخواست بکارگیری از طرف هر سازمانی، برای عقد قرارداد وارد مذاکره شوند.

مؤلفه بعدی، وجود مربی یا فردی است که مسئولیت اجرایی همه مراحل فوق را بر عهده گرفته است، که بر اساس نظر خبرگان، شایسته‌ترین افراد برای این سمت مدیران منابع انسانی سازمان‌ها تعیین شدند. مربی‌ها مسئول اجرای مسئولیت‌های جدید در رابطه با ارزیابی کارکنان، تدوین لیست مازاد، جست‌وجو برای یافتن کارکنان جدید و کار با سامانه جامع را بر عهده دارند. هر سازمان به وسیله مدیر منابع انسانی یا مدیرعامل، معیارها و استانداردهای عملکردی کارکنان در شغل‌های مختلف را تعیین می‌کند که راهنمای ارزیابی کار مربی است و تهیه لیست مازاد تا حدودی بر اساس آن است.

خبرگان، مؤلفه بعدی را تعیین استانداردهای عملکردی در نظر گرفتند. تعیین معیارها و استانداردها تا حد زیادی شفافیت در عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد. پس از ارزیابی بر اساس

استانداردها، دو حالت پیش می‌آید: حالت اول، شامل کارکنانی است که استانداردهای لازم را دارند و حالت دوم، شامل کارکنانی است که فاقد استانداردهای لازم می‌باشند. برای کارکنان دسته دوم، دو مسیر شامل: ۱. فسخ قرارداد بر اساس توافق؛ و ۲. قرارگرفتن در لیست مازاد جهت استفاده سایر سازمان‌های دولتی تعیین شده است.

نظر خبرگان بر این بود که فسخ قراردادها و اتخاذ قوانینی مبنی بر امکان خروج کارکنانی که مزیتی برای سازمان به همراه ندارند، کمک شایانی به رقابتی کردن استخدام در بخش دولتی محسوب می‌شود.

تدوین لیست مازاد به منظور انتقال کارکنانی طراحی شد که طبق نظر مربی، توانمندی‌های لازم را ندارد و عملکرد کلی سازمان را پایین می‌آورند، تا اگر سازمان‌های متقاضی آنان را به استخدام خود دریاورد.

برای انتقال کارکنان لیست مازاد و جایگزینی کارکنان خارج شده، بازه زمانی در نظر گرفته شد. بر اساس نظر خبرگان، هر زمان سازمان‌ها بخواهند اقدام به انتقال و جابجایی کنند، دو مسئله اساسی به وجود می‌آید: ۱. شاید کارکنان نو ورود به سازمان نتوانند شایستگی‌های خود را در مدت کوتاهی نشان دهند، ۲. با تفویض اختیار انتقال و جایگزینی کارکنان در هر زمان از سوی سازمان، هرج و مرج به وجود آید.

در نهایت، در پاسخ به سؤال محقق از خبرگانکه: «آیا این مدل به تزریق رقابت در استخدام و تصدی پست‌های سازمانی در سازمان‌های دولتی و ایجاد شایستگی می‌انجامد؟»، آنها اذعان داشتند با وجود پیچیدگی مدل و دشواری اجرا، این مدل در عمل می‌تواند شایستگی‌های سازمان‌ها را در بلندمدت افزایش دهد. اجرای یکپارچه آن در سطح دولت یا حداقل در سطح سازمان‌های کلیدی و مدیریت میانی، در طول زمان باعث خروج کارکنانی می‌شود که هیچ‌گونه شایستگی برای سازمان به همراه نداشتند. ضمن اینکه رقابت برای جذب در چنین سازمان‌هایی و افزایش توانمندی و مهارت‌های کارکنان در بلندمدت، باعث غنای استخر مهارت‌های ذهنی و اجرایی سازمان‌ها خواهد شد.

هدف خبرگان از طراحی چنین سامانه‌ای، یکپارچه کردن اطلاعات و امکان تطبیق شرایط هر یک از کارکنان با یکدیگر است. طراحی چنین سامانه‌ای، شفافیت را به حد مطلوب خود می‌رساند. هدف دیگر این سامانه، تعیین ارزش مالی کارکنان با توجه به مهارت‌ها، تحصیلات و سابقه آنان است. اما، مهم‌ترین مزیت طراحی چنین سامانه‌ای، دسترسی آزاد مربی (مدیرمنابع انسانی) به اطلاعات تمام کارکنان سازمان‌های دولتی‌ای است که محتمل جایگزینی می‌باشند که امکان انتخاب بهینه و مناسب در هر دوره‌ای را به او خواهد داد. در هر یک از سازمان‌های دولتی، برای انجام فعالیت‌های ارزیابی، تعیین استانداردها، تدوین فهرست مازاد، مراجعه به سامانه جامع و انتخاب

کارکنان جدید، نیاز به فردی است که شناخت جامعی از همه کارکنان داخل سازمان داشته باشد و در پی انتخاب بهترین‌ها باشد تا شایستگی‌ها به سازمان تزریق شوند. خبرگان بر این باورند که بهترین شخص برای اجرای کارآمد این مسئولیت‌ها، مدیر منابع انسانی هر سازمان است. تعیین استانداردها به منظور وجود معیاری برای ارزیابی کارکنان از سوی سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی است تا نظر شخصی در آن بی‌اثر باشد.

منظور از تعیین استانداردها، وجود معیار و استانداردهایی برای همه مشاغل موجود در سازمان است که مدیر منابع انسانی از طریق آنها عملکرد کارکنان را گزارش دهد و برای گزینش، انتخاب و جایگزین کردن کارکنان جدید، اقدام کند. در صورتی که سازمان تصمیم به قطع همکاری با کارکنان موجود را داشته باشد، دو حالت پیش می‌آید: ۱. با کارمند مذکور به توافق رسیده و قرارداد وی فسخ می‌شود؛ ۲. کارکنان را در لیست مزاد قرار می‌دهد تا سازمان‌های متقاضی، از طریق سامانه جامع آنان را به کار گیرند. در پاسخ به سؤال مورد تأکید خبرگان، مبنی بر اینکه «چه زمانی سازمان‌ها می‌بایست مبادرت به تدوین لیست مزاد و بکارگیری کارکنان جدید نمایند؟»، بیان شد حداقل زمانی که یک کارمند نیاز دارد تا شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود را برای سازمان نشان دهد، یک سال است. به همین دلیل باید کارکنان حداقل یک سال در سازمان به خدمت گرفته شوند تا سازمان با توانمندی‌های آنها آشنا شده و در خصوص ماندگاری یا ترک آنها تصمیم گیرند. بر این مبنای، قراردادهای یک‌ساله تنظیم شود. همچنین باید موعد زمانی مشخصی برای قرارگیری هر کارمند در لیست مزاد و جایگزینی با کارمند جدید تحت عنوان «استاندارد زمانی» (حداقل زمان کار از بکارگیری تا جایگزینی) تعیین گردد و اخذ قراردادهای و جایگزینی نیروی انسانی در فصل مشخصی از سال انجام گیرد.

۷. نتیجه‌گیری

در این تحقیق، مؤلفه‌های رقابتی کردن استخدام در بخش دولتی (با الهام از باشگاه‌های ورزشی)، با استفاده از رویکرد ظاهرشونده نظریه داده‌بنیان طی فرایند کدگذاری واقعی و نظری استخراج شد و به روش نظریه برخاسته از داده‌ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در مرحله کدگذاری واقعی، مفاهیم و مقولات استخراج شدند. روند شروع فعالیت بر اساس این جمله بود: «با تزریق رقابت در استخدام و تصدی پست‌های داخل سازمان، شایستگی‌ها در سازمان افزایش خواهد یافت.» محقق ابتدا به دنبال محیط‌هایی بود که استخدام و بکارگیری کارکنان در آن، دارای رقابت باشد؛ پس از بررسی چند محیط رقابتی و مقایسه آنها، خبرگان بر این باور بودند که فضای رقابتی در باشگاه‌های ورزشی برای به بکارگیری ورزشکاران، می‌تواند مؤلفه‌های قابل اجرا و اثربخش در بخش دولتی

داشته باشد. نکتهٔ مورد تأیید خبرگان مبنی بر این بود که اگر این مدل در سطوح بالای مدیریتی، مدیریت میانی و بخش‌های کلیدی سازمان‌های دولتی به کار برده شود، از همهٔ ظرفیت‌های کارکنان سازمان‌های دولتی برای رشد آنها استفاده خواهد شد و اجرای آن در سطح کلان، دستاوردهایی را برای دولت به همراه خواهد داشت. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل‌ها، شامل سه مقولهٔ اساسی و هفت مؤلفهٔ تشکیل‌دهندهٔ مقوله‌ها بود. مقولهٔ اول که ایجاد جو رقابتی نام گرفت، شامل مؤلفه‌های استخدام قراردادی، ایجاد فهرست مازاد و امکان فسخ قراردادها است. مقولهٔ اساسی دوم، با نام بکارگیری عوامل رقابت شامل مؤلفه‌های سامانهٔ جامع اطلاعات و ارزش‌گذاری و تعیین بازهٔ زمانی برای انتقال و جایگزینی است؛ و مقولهٔ سوم، تعیین استانداردهای تصدی شغل نام‌گذاری شد که شامل مؤلفه‌های تعیین استانداردهای عملکرد و الزام وجود مربی بود. بر اساس نظر خبرگان، لازمهٔ رقابتی کردن استخدام‌ها در بخش دولتی، این سه مقوله اساسی است. اسکورکوا در تحقیق خود به دنبال مؤلفه‌های شایستگی در بخش دولتی بود و با مطالعه روند بیست سال گذشته در بخش دولتی و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌های دانش حرفه‌ای، مهارت‌های کاربردی و بلوغ اجتماعی را برای مدل جامع شایستگی مدیریت دولتی، به دولت اسلوواکی پیشنهاد کرد. تطبیق نتایج این تحقیق با تحقیق حاضر، در بعضی قسمت‌ها همپوشانی و در برخی قسمت‌ها تفاوت دارد؛ تفاوت آنها این است که تحقیق حاضر، به ایجاد شایستگی از طریق رقابتی کردن استخدام تأکید دارد؛ ولی تحقیق اسکورکوا به شناسایی مؤلفه‌هایی پرداخته که سبب ایجاد شایستگی برای مدیریت سازمان‌های دولتی می‌شوند. مؤلفه‌های تحقیق اسکورکوا، گویای این واقعیت هستند که بکارگیری شیوه‌های دانش حرفه‌ای، مهارت‌های کاربردی و بلوغ اجتماعی، شایستگی‌هایی را برای مدیریت سازمان و در نهایت برای سازمان دولتی به همراه دارد؛ درحالی که تحقیق حاضر به ارائهٔ سلسله‌مراحلی می‌پردازد که به وسیلهٔ آن، رقابت در تصدی پست‌های دولتی به وجود می‌آید. شباهت هر دو تحقیق، شناسایی مؤلفه‌هایی جهت ایجاد شایستگی در سازمان‌های دولتی است.

اوسوویان در تحقیق خود به دنبال استخدام بر اساس رقابت در بخش خصوصی و عمومی بود که با موضوع تحقیق حاضر همپوشانی‌هایی دارد؛ وی مؤلفه‌هایی از جمله روش‌های استخدام الکترونیکی و استفاده از تابلوهای شغلی آنلاین و نمایش شغل‌ها در وبسایت سازمان را عوامل مؤثر در جذب افراد با کیفیت می‌نامد. اوسوویان پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نتیجه گرفت مؤلفه‌های به دست آمده، کارکنان با کیفیت‌تری را جذب سازمان می‌کند. شباهت این تحقیق با تحقیق حاضر، همان اهداف تحقیق است که در پی کارکنان باکیفیت و ایجاد شایستگی برای سازمان هستند؛ اما مدل ارائه شده در این تحقیق، از هفت مؤلفهٔ مرحله‌ای (چرخه) تشکیل شده که

کارکنانی که برای سازمان ایجاد شایستگی نمی‌کنند را خارج و کارکنان توانمند را جایگزین می‌کند و تفاوت در این است که مدل ارائه شده حاضر، از رقابت در محیط‌های ورزشی اقتباس شده ولی تحقیق اوسوویان از مطالعه شیوه‌های استخدامی در بخش خصوص و دولتی به دست آمده است.

تیموری در تحقیقی، سعی بر اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی داشت. در این تحقیق، نتایج اولویت‌بندی نشان می‌دهد که تعیین تعداد افراد مناسب، دانش فنی، گروه‌گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاده‌سازی فرایند استخدام، توانمندسازی کارکنان و عدالت محوری در جذب منابع انسانی و عامل رقابت در هر یک از ابعاد مؤثر بر الگو، بالاترین اولویت را دارد که با نتایج تحقیق حاضر، همپوشانی بیشتری دارند. اما تفاوت میان دو تحقیق، مربوط به شیوه بکارگیری اطلاعات برای ساخت مدل است که تحقیق حاضر، با استفاده از اطلاعات رشته حقوق ورزشی (که به نوعی تحقیق بین‌رشته‌ای محسوب می‌شود) و بکارگیری آن در مدیریت دولتی، در صدد ارائه مدل برآمده؛ ولی تحقیق تیموری، با مطالعه شیوه‌های مختلف استخدام، در صدد ارائه مدل برآمده است.

در پایان، به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، پیشنهاد می‌شود با بکارگیری این مدل در سازمان، محیطی رقابتی برای جذب نیروهای توانمند ایجاد کرده و شایستگی‌های سازمانی را افزایش دهند. این مدل می‌تواند برای انتخاب مدیران میانی سازمان‌های دولتی، بسیار سودمند باشد. همچنین، بکارگیری این روش از سوی سازمان‌هایی که در کنار وظایف بروکراتیک خود، پروژه‌های مختلفی را به اجرا می‌گذارند یا سازمان‌هایی که از ساختارهای ماتریسی استفاده می‌کنند، برای انتخاب نیروی انسانی پروژه‌ها بسیار موفق و اثربخش خواهد بود.

مآخذ

باباشاهی، جبار، یزدانی، حمیدرضا، طهماسبی، رضا، رجب‌پور، ابراهیم (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت. *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۸، شماره ۲۲، ۳-۳۴.

بیگی، وحید (۱۳۹۶). *مروری جامع بر مبانی و نظریه های مدیریت دولتی*. تهران: انتشارات نگاه دانش. پاسبانی، محمد، آذرکسب، اصغر، فتاحی خشکناز، لیلا (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی مدیریت بر مبنای شایستگی در مؤسسات دولتی و خصوصی (مطالعه موردی: استان‌های آذربایجان شرقی و غربی). *مجله فراسوی مدیریت*، سال ۶ شماره ۲۲، ۷۵-۹۶.

پناه‌پور اسلامی، فرنوش، محمدجعفری، مرجان (۱۳۹۶). تأثیر جابجایی کارکنان بر رضایت‌مندی شغلی کارکنان شعب بانک ملی کرمان. *اولین کنفرانس ملی فناوری های نوین در علوم و مهندسی برق*، کامپیوتر و ای تی، قابل دسترسی در (<https://www.civilica.com/Paper-1/9/1398>) TESCONF01-TESCONF01_159.html.

پورعزت، علی‌اصغر، سیدرضائی، میریعقوب (۱۳۹۶). *ارزشیابی عملکرد دولت و حکومت*. تهران: سمت. تیموری، نازنین، رنگرز، حسن، عبدالهی، بیژن، زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ۱۰، شماره ۳۱، ۷۵-۱۰۰.

حسن پور، اکبر، یوسفی زنور، رضا، موسوی، پریسا (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال ۴، شماره ۴، ۱۰۹-۱۲۸. حسینی، ابوالحسن، طیبی، محمدرضا، علی نتاج خراسانی، پریسا (۱۳۹۷). تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند (مورد مطالعه: هتل‌های استان مازندران). *برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، سال ۷، شماره ۲۴، ۸۲-۱۰۱.

دانائی‌فرد، حسن (۱۳۹۵). *نهضت‌های مدیریتی در بخش دولتی: گذشته، حال و آینده*. تهران: سمت. شاهنوشی، مجتبی، دادخواه، میترا (۱۳۹۶). موانع تحقق شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی شهر شیراز از دیدگاه کارشناسان استاندارد فارس. *جامعه‌شناسی کاربردی*، سال ۲۸، شماره ۶۷، ۱۹۵-۲۱۸. عیدی، حسین، کریمی، جواد، محمدی عسکرآبادی، مسعود (۱۳۹۸). اثر شایسته‌سالاری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی؛ نقش میانجی نوآوری سازمانی. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، سال ۶، شماره ۲، ۲۰۵-۱۹۵.

فرهنگ، ابولقاسم، پورقاز، عبدالوهاب، جمشیدزهی، سعید (۱۳۹۳). اثربخشی چرخش شغلی و رابطه آن با عدالت سازمانی و اعتماد سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال ۷، شماره ۲۳، ۱۴۴-۱۲۹.

لطیفان، احمد، مولوی، هما (۱۳۹۳). تأثیر عملکرد نوآورانه در افزایش مزیت رقابتی زنجیره تأمین. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت حسابداری و اقتصاد، قابل دسترسی در (۱۳۹۸/۸/۲۰) https://www.civilica.com/Paper-NCEMA01-NCEMA01_287.html

محمدی رنجبرانی، داریوش، اشتیاقیان، ندا، رازنهن، فیروز (۱۳۹۱). رویکرد چند معیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان. رویکردهای نوین آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال ۷، شماره ۱۵، ۱۰۷-۱۳۶.

مهدوی هزاوه، فاطمه، زمانی، اصغر (۱۳۹۷). امکان‌سنجی استقرار نظام گردش شغلی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه، سال ۱۰، شماره ۳۱، ۲۵۷-۲۳۳.

هیوز، آون (۱۳۷۸). مدیریت دولتی نوین نگرشی راهبردی (استراتژیک) سیر اندیشه‌ها، مفاهیم، نظریه‌ها. ترجمه مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی، غلامرضا معمارزاده طهران. تهران: مروارید.

Abd aziz, N.N., & Samad, S. (2016). Innovation and competitive advantage: Moderating effect of firm age in foods manufacturing sme in malaysia. *7th international Economics & Business Management Conference*, 256-266.

Al-khalidi, kh. & Jassim, E. (2018). The role of job rotation in enhancing administrative reform processes: An analytical study of the views of ssenior managers at al-qadisiyah university. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciene*, 20(1), 18-35.

Codruța, O. (2014). Recruitment for competencies in public and private sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 10(41), 129-145.

Comper, M. L. C. Dennerlein, J. T., Dos, G., Evangelista, S., DA Silva, P, R. & Padula, R, S. (2017). Effectiveness of job rotation for preventing work-related musculoskeletal diseases: A cluster randomised controlled trial. *Occupational and Environmental Medicine*, 74(8), 1-8.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competence. *The Academy of Management Review*, 23(4), 669-679.

Gisela. C. S., Manue, Á. F. G., Ignacio, A. F., Daniel. R. P. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. www.mdpi.com/Journal/Sustainability. 11, 1-12. doi:10.3390/su110615.

Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm L. (1996). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Guilitative Research*. Chicago: Aldine publishing company.

Glaser, B.G. (1998). *Doing grounded theory: Isses amd discussions*. Mill Valley. Ca: Sociologypress.

Glaser, B. G. (1992). *Basic of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Gorlov, S.M., & Lazareva, N.V & Fursov, V.A. (2015). Competence-based approach to the hr management using in industrial branch. *Asian Social Science*, 11(7), 359-355.

- Hosseini, A.K., Soltani.S. Mehdizadeh. M. (2018). Competitive advantage and its impact on new product development strategy (case study: Toos nirro technical firm). *Journal of Open Innovation: Technology, Mark, and Complexity*, 4(17), 1-12.
- Nagh, R., & Waheb, I.A. & Salleh, Z. (2015). The sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (smes) with intellectual capital, knowledge management and innovative intelligence: Building a conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1325-1328.
- Nwulu, CH. S., & Ateke, B. (2018). Frontline employee competence development and responsiveness of quick service restaurants. *European Journal of Social Sciences Studies*, 2(10), 1-18.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.
- Pritchard, R., & Froyen, Y. (2019). Location, location, relocation: How the relocation of offices from suburbs to the inner city impacts commuting on foot and by bike. *European Transport Research Review*, 11(14), 1-20.
- Ranjbar, M., & Heidari-Gorji, A. M. (2018). Relationship between the job rotation efficacy and psychological empowerment of iranian nurses. *Nursing Practice Today*, 5(2), 272-279.
- Ritz, Adrian. (2009). Public service motivation and organisational performance in swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Santos, R.E, S. da Silva, F. Q. B., & Magalhaes, C. V. C. (2016). Benefits and limitations of job rotation in software organizations: A systematic literature review. *20th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, 16(1), 1-12.
- Simon, A, V. (2014). Recruitment and selection strategies and processes in public sector organisations: Perceptions and realities. *Public Policy and Administration Research*, 4(6), 31-43.
- Skorková.Zuzana. (2016). Competency models in public sector. *ScienceDirect Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(1), 226 – 234.
- Todericiu, R & Stanit, A. (2015). Intellectual capital – the key for sustainable competitive advantage for the sme’s sector. *Science Direct Procedia Economics and Finance*, 27(1), 676 – 681.
- Van Wyk, A. E., & Swarts, I. & Mukonza, Ch. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees’ perceived job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89-101.
- Vinel, A., Mehdizadeh. A.mark C., Schall, Jr., Gallagher, S. & Sesek, R, F. (2018). An optimization framework for job rotation to better assess the impact on overall risk. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 62(1), 843-847.