

## آسیب‌شناسی نظام گزینش دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران

برزو فرهی بوزنجانی\*

محمدرضا سلطانی\*\*

محمدهادی سمواتی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۲/۱۳

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۲۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی نظام گزینش کشور با رویکرد سیستمی انجام پذیرفته است. الگوی مفهومی به کار گرفته شده دارای ۲۱ مؤلفه شامل ورودی، فرایند، خروجی و بازخوردهای نظام گزینش بوده است. تحقیق مورد بحث، به لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل ۳۰۰ نفر از مدیران هسته‌های گزینش کل کشور بوده که به صورت تمام شماری، انجام شده است. نتایج یافته‌های تحقیق گویای آن است که ۷ مؤلفه: درخواست‌نامه‌ی شغلی، آزمون‌های استخدامی، آزمایش‌های پزشکی، آزمون باورهای دینی، آزمون سنجش امانت‌داری، آزمون شخصیت و آزمون صداقت، دارای بیش‌ترین نقص و در ناحیه‌ی غیرقابل قبول و ۱۴ مؤلفه‌ی دیگر از جمله: فرهنگ سازمانی، فن‌آوری، مهارت و توانایی نیروی انسانی، ساختار، قوانین و مقررات، خط‌مشی و... دارای آسیب کم‌تر و در ناحیه‌ی نسبتاً قابل قبول قرار دارند.

**کلیدواژه‌ها:** آسیب‌شناسی؛ نظام گزینش؛ دستگاه‌های دولتی؛ هسته‌ی گزینش.

Dr\_Farrahi@yahoo.com

mrs\_soltan@yahoo.com

Samavati110@yahoo.com

\*. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\* . استادیار دانشگاه جامع امام حسین (ع)

\*\*\*. نویسنده‌ی مسؤؤل: دانشجوی دکتری دانشکده‌ی مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه امام حسین (ع)

## مقدمه

استخدام و حفظ منابع انسانی، موضوعی حیاتی برای سازمان‌هاست. رقابت فزاینده‌ی بین‌المللی، فشارها و انتظارات برای ارایه‌ی عملکرد بهتر، ادغام شرکت‌ها و بهینه‌سازی و ساختاربندی دوباره‌ی صنعت، همه به این معنا هستند که سازمان‌ها نمی‌توانند از عهده‌ی هزینه‌ی گزینش کارمندان ضعیف برآیند (استون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین، چگونگی انتخاب نیروهای انسانی در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و همواره مدیران راهبردی که در این زمینه تصمیم‌گیر هستند، می‌بایست با اتکا به روش‌های علمی و عملی، گام‌های مؤثری در بهبود فرایند گزینش نیروی انسانی و متحول نمودن آن بردارند و از طریق بهبود روش‌ها و فرایندها، سازمان را متحول و نسبت به رفع اشکالات، اقدام نمایند.

برخی از ضعف‌های موجود در نظام گزینش که مبتنی بر نظرات اعضای اتاق فکر دبیرخانه‌ی هیأت عالی گزینش و مسؤولین دبیرخانه‌ی هیأت مرکزی و گزارش مرکز آموزش و پژوهش هیأت عالی گزینش می‌باشد، عبارتند از: مشکلات ساختاری، فرایندی، نیروی انسانی، قانونی و مدیریتی. هدف پژوهش، بررسی مسایل و مشکلات جاری نظام گزینش با رویکرد سیستمی و ارایه‌ی راه‌های مناسب برای بهینه نمودن آن است. بنابراین، ضروری است به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که: «عمده‌ترین مشکلات و چالش‌های مراحل ورودی، فرایند، خروجی و بازخورد نظام گزینش نیروی انسانی کشور کدام است؟»

## تعریف مفاهیم اساسی و پایه

**آسیب‌شناسی:** فرایند استفاده از مفاهیم و روش‌های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف وضع موجود سازمان‌ها و یافتن راه‌هایی برای افزایش اثربخشی آن‌ها می‌باشد (هاریسن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).  
**هیأت عالی گزینش:** هیأت عالی گزینش پس از رئیس جمهور به عنوان یکی از ارکان اصلی گزینش به‌شمار می‌رود و اعضای آن عبارتند از: نماینده‌ی قوه قضاییه، دبیر کل سازمان امور اداری و استخدامی کشور<sup>۳</sup>، وزیر یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی حسب مورد، دو نماینده از

1. Ston
2. Harrison

۳. با توجه به انحلال سازمان مزبور، معاونت توسعه‌ی مدیریت و سرمایه‌ی انسانی رئیس جمهور جایگزین شده است.

کمیسیون‌های امور اداری و استخدامی و آموزش و پرورش به‌عنوان ناظر (ابن علی، ۱۳۸۷).  
**هیأت‌های مرکزی:** هیأت مرکزی گزینش به‌عنوان مرجع گزینش در وزارتخانه یا سازمان مورد نظر می‌باشد و توسط هیأت عالی گزینش تشکیل می‌گردد. اعضای هیأت یادشده عبارتند از: نماینده‌ی وزیر، نماینده‌ی سازمان امور اداری و استخدامی کشور و نماینده‌ی هیأت عالی گزینش (ابن علی، ۱۳۸۷).

**هسته‌های گزینش:** یکی از واحدهای دستگاه می‌باشد که مرکب از سه تا پنج نفر است و در امتداد پست‌های سازمانی و توسط هیأت مرکزی تشکیل می‌گردد (ابن علی، ۱۳۸۷).

**دستگاه‌های دولتی:** منظور از دستگاه‌های دولتی دستگاه‌هایی هستند که براساس قانون، مشمول گزینش می‌گردند. با توجه به ماده واحده‌ی قانون گزینش، کلیه‌ی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی، شرکت‌های ملی نفت و گاز و پتروشیمی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان صنایع ملی ایران، جمعیت هلال احمر، شهرداری‌ها، سازمان تأمین اجتماعی، بانک‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی که مشمول قانون بر آن‌ها مستلزم ذکر نام است، مؤسسات و شرکت‌هایی که تمام یا قسمتی از بودجه‌ی آن‌ها از بودجه‌ی عمومی تأمین می‌شود، مشمول گزینش خواهند بود (هیأت عالی گزینش، ۱۳۸۸).

**نظام یا سیستم:** نظام یا سیستم عبارت است از یک مجموعه اجزای وابسته به هم که تعدادی فعالیت، مأموریت، وظیفه کار و یا اعمالی را انجام می‌دهند (سیمپرو، فلیپ: ۱۳۶۰).

### پیشینه‌ی تحقیق

در زمینه‌ی گزینش و استخدام، مطالعات و تحقیقات قابل توجهی در قالب مقاله، کتاب و پایان‌نامه انجام شده است که به لحاظ کاربردی بودن این تحقیقات، صرفاً به عناوین پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و دکتری اشاره می‌گردد (جدول ۱):

جدول ۱. پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی گزینش و استخدام

ردیف	عنوان	نام محقق	مقطع	سال
۱	طراحی مدل گزینش داوطلبین شغل جهت ارتقای شغلی سازمان	محمد فتحیان	دکتری	۱۳۸۱
۲	بررسی ساختار تشکیلاتی گزینش کارکنان غیرآموزشی دانشگاه‌های دولتی از دیدگاه کارشناسان و گزینش‌گران و آرایه‌ی راه‌کارهایی مبتنی بر عدم تمرکز	مهدی یزدان	کارشناسی ارشد	۱۳۷۸
۳	ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج‌البلاغه	محمود خسروی	کارشناسی ارشد	۱۳۷۸
۴	گزینش و جایگاه آن در حقوق ایران	پروانه تیلا	کارشناسی ارشد	۱۳۷۹
۵	بررسی نظام گزینش دانشجویان و اثرات آن بر توفیق تحصیلی دانشجویان دانشگاه تهران در سال‌های تحصیلی ۱۳۶۲-۱۳۶۵	ناهید ناظم‌زمردی	کارشناسی ارشد	۱۳۶۶
۶	بررسی رابطه‌ی بین شیوه‌ی فعلی گزینش دانشجویان و موفقیت در دانشگاه	زهره مجتهدی	کارشناسی ارشد	۱۳۷۳
۷	مدیرיایی و بهبود شیوه‌ی گزینش دانشجویان	اسفندیار فرچوند	کارشناسی ارشد	۱۳۷۱
۸	طراحی و تبیین نظامات انتخاب و انتصاب مدیران با جهت‌گیری بهبود مدیریت دولتی (موضوع بند ۸ اهداف برنامه‌ی ۵ ساله‌ی اول)	محمدجواد عاصمی‌پور	دکتری	۱۳۷۱
۹	بررسی رابطه‌ی میان انتخاب صحیح کارکنان و کارآیی و اثربخشی	مهرداد خسروی	کارشناسی ارشد	۱۳۷۲
۱۰	مقایسه‌ی میزان اشکالات و نواقص عملکرد هسته‌های مرکزی گزینش استان تهران در قبل و بعد از انجام بازرسی‌های هیأت عالی گزینش و بررسی عوامل مؤثر بر آن از دیدگاه مدیران	محمدهادی سمواتی	کارشناسی ارشد	۱۳۸۳
۱۱	بررسی چگونگی پذیرش دانشجوی دکترای تخصصی	علی صفریان	دکتری	۱۳۷۷

مبانی نظری تحقیق

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که مفهوم مدیریت منابع انسانی به‌صورت کامل در اواسط دهه‌ی هشتاد و براساس نوشته‌های محققان آن دهه شکل گرفته است. برخی از این

نویسندگان عبارتند از: پاسکال و اتوس<sup>۱</sup> (۱۹۸۱)، پیترز و واترمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۲)، والتون و فامبرون<sup>۳</sup> (۱۹۸۴)، گست<sup>۴</sup> (۱۹۸۷)، اولریش، لیک و سیسن<sup>۵</sup> (۱۹۹۰)، پرسیل<sup>۶</sup> (۱۹۹۱)، بکسل<sup>۷</sup> (۱۹۸۲)، تراس و گرتن<sup>۸</sup> (۱۹۹۹)، بامبرگر و مشولم<sup>۹</sup> (۲۰۰۰)، آرمسترانگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۱)، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، سواتر و دیگران<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵)، فارندال<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵)، ورنر و دسیمون<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۶) که در بالندگی مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک رشته‌ی دانشگاهی سهم به‌سزایی داشته‌اند (محمدی و ورزشکار، ۱۳۸۷: ۵۵). نظام جذب و استخدام نیز به‌عنوان یکی از سیستم‌های اصلی این رشته در کانون توجه صاحب‌نظران این عرصه بوده است.

«گزینش» فرایندی است که یک سازمان به‌موجب آن با توجه به فضای کنونی، شخص یا اشخاصی را که به بهترین وجه با معیارهای گزینشی شغل مورد نظر، هم‌آهنگ و متناسب باشند، انتخاب می‌کند. در سطح پایه، همه‌ی برنامه‌های گزینشی تلاش دارند تا متقاضیانی را شناسایی نمایند که بیشترین معیارهای عملکردی سازمان را برآورده کنند (ایوانسوئیچ<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۹).

گزینش و استخدام اثربخش برای سازمان‌ها یک موضوع حیاتی و راهبردی است و ممکن است گزینش و استخدام اشتباه، هزینه‌های فراوانی را به سازمان تحمیل نماید؛ در حالی که گزینش صحیح موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری می‌گردد (مؤسسه‌ی برند<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸). رقابت فزاینده، فشار برای ارایه‌ی عملکرد بهتر، ادغام شرکت‌ها و بهینه‌سازی و ساختاربندی دوباره‌ی صنعت، همه به این معنا هستند که سازمان‌ها نمی‌توانند از عهده‌ی هزینه‌ی گزینش کارمندان

1. Pascale & Athos
2. Peters & Waterman
3. Walton & Fomburn
4. Guest
5. Ulrich & Lake & Keith Sisson
6. John Purceel
7. Boxall
8. Trass & Gratton
9. Peeter Bamberger & Meshoulam
10. Michael Armstrong
11. European Foundation for Quality Management
12. Swater & et.al
13. Farndale
14. Werner & Desimone
15. Ivancevich
16. Brand, H. E. (Henrich Everhardus)

ضعیف برآیند (شفیق<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). از آن‌جا که موفقیت سازمان به این بستگی دارد که افراد مناسب در زمان مناسب، در شغل مناسب خود مشغول به کار باشند، فرهنگ و اهداف راهبردی سازمان، باید تعیین نماید که چه کسانی و چه گونه گزینش شوند؟

باید اذعان نمود فرایندهایی که بسیاری از شرکت‌ها به واسطه‌ی آن‌ها به ارزیابی متقاضیان کار می‌پردازند، دچار تغییراتی شده است. روش‌های مزبور شامل فرم‌های تقاضا، اطلاعات شخصی، مصاحبه‌ها، آزمون‌های توانایی، آزمون‌های شخصیتی، نمونه‌های کاری و ویژگی‌های فیزیکی روان‌شناختی می‌باشند (میلکوویچ و بادریو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸) بنابر نظر پاتریکسون و هیدون<sup>۳</sup> «تقاضای کتبی، مصاحبه‌ی شخصی و بررسی معرف‌ها و منابع، فرایند گزینش همگانی را در بیش‌تر شرکت‌ها» تشکیل می‌دهند (استون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۱۱). در این میان، تحقیقات نشان می‌دهد که در بین تکنیک‌های مختلف گزینش استفاده از روش چهره‌به‌چهره (رودررو) صرف‌نظر از این که قدری وقت گیر است؛ اما از اثربخشی بالایی برخوردار می‌باشد (ماتوز و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

مراحل متعددی در نظام مدیریت منابع انسانی از قبیل: وضع مقررات و ضوابط، آموزش، اعطای پاداش‌ها، ایجاد انگیزش، به‌کارگیری و غیره وجود دارد که در این میان مرحله‌ی گزینش و استخدام حیاتی‌ترین و مهم‌ترین فرایندی است که توسط مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود (مالیک و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

### آسیب‌شناسی گزینش نیروی انسانی

قراین و شواهد موجود، بیانگر وجود مشکلات سازمانی متعدد در سازمان‌ها و مؤسسات می‌باشد. بدون شک وجود این مشکلات سبب کاهش اثربخشی، کارآیی و بهره‌وری سازمانی می‌شود و بخش قابل توجهی از این مشکلات متوجه ضعف نظام‌های جذب و استخدام کارکنان می‌باشد. ناتوانی مراکز و هسته‌های گزینش در شناسایی و ارزیابی صحیح و دقیق توانایی‌ها،

1. Owais Shafique
2. Milkovich & Boudreau
3. Patrickson and Haydon
4. Ston
5. Anne Matthews & Graham Brennan & Paul Kelly & Chloe McAdam & Nanette Mutrie & Charles Foster
6. Shaukat Malik & Abdul Waheed & Sajid Tufail & Hashim Zameer & Mehboob Hussain

شایستگی‌ها و استعدادهای داوطلبین استخدام، به لحاظ هوش، استعداد، روحیات، تجربیات و تحصیلات و نیز وجود نواقص و اشکالات در مراحل و فرایند‌گزینش موجب می‌شود تا بعضاً افرادی با پیشینه‌ی نامناسب به بیماری روحی و جسمی خاصی وارد سازمان شوند و این در حالی است که نسبت به محیط سازمان مورد نظر و همین‌طور شغلی که به آن مشغول خواهند شد و مسئولیت‌هایی که به ایشان محول می‌شود و انتظاراتی که مسؤولان سازمان و مراجعه‌کنندگان از ایشان خواهند داشت، آگاهی لازم و کافی را نداشته باشند. هم‌چنین بارها شاهد این واقعیت بوده‌ایم که افراد پس از اشتغال متوجه می‌شوند که روحیات‌شان با آن حرفه سازگار نیست، یا مهارت‌های لازم برای انجام آن شغل را ندارند، یا تحصیلات و تخصص‌شان در شغل موردنظر کاربردی ندارد. در چنین مواقعی، انگیزه‌ی فرد به شدت کاهش می‌یابد؛ به لحاظ روحی نشاط و شادایی خود را از دست می‌دهد؛ در عملکرد خود دچار افت می‌شود؛ با بی‌علاقگی سر کار خود حاضر می‌شود؛ سرخورده شده و افسردگی به او دست می‌دهد یا پرخاشگر و تندخو می‌شود. به‌طور قطع، این عوارض به خانواده‌ی فرد نیز منتقل می‌شود. عدم‌گزینش مناسب و وجود آسیب‌هایی در نظام‌های‌گزینش به فرد و خانواده و جامعه آسیبی جدی به لحاظ اجتماعی و فرهنگی وارد می‌سازد. معضلات و بیماری‌های حاصل از آن به وضوح قابل مشاهده بوده و تأثیرات منفی بسیاری را در ساختار اجتماعی و ایجاد خانواده‌های ناسالم و جامعه‌ای ناسالم در رسیدن به اهداف ملی و فراملی برجای می‌گذارد. در این مقاله، تلاش شده است تا مشکلات و آسیب‌های سامانه‌ی‌گزینش و استخدام در سازمان‌های جمهوری اسلامی ایران شناسایی و مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

### نگاه سیستمی به‌گزینش

همه‌ی فرایندهای مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سامانه‌ی کلان و جامع بر فرایندهای پیش و پس از خود مؤثر بوده یا از آن‌ها اثرپذیر است. از مهم‌ترین پی‌آمدهای تفکر سیستمی آن است که روابط تعاملی را جایگزین روابط علی می‌کند. به‌طوری که مشاهده خواهد شد، سامانه‌ی‌گزینش نیز به‌عنوان یکی از سامانه‌های بسیار مهم و حیاتی مدیریت منابع انسانی علاوه بر ورودی، پردازشگر، خروجی و بازخورد، دارای سایر عوامل اثرگذار می‌باشد که بدان‌ها اشاره می‌گردد:

۱. **ورودی:** ورودی یک سیستم ممکن است مواد، انرژی، انسان، محصول، خدمت یا اطلاعات باشد. ورودی، همان نیروی محرکه‌ی سیستم است که نیازهای عملیاتی آنرا برطرف می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۴: ۳۰).

۲. **عوامل محیطی برون‌سازمانی:** عوامل محیطی برون‌سازمانی مشتمل بر نهادها و نیروهایی است که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند؛ اما سازمان بر آن‌ها کنترل چندانی ندارد. این عوامل، شامل: قوانین دولتی، بازار نیروی کار، جامعه، رقابت، مشتریان، فن‌آوری و سهام‌داران می‌باشد. در گزینش نیروی انسانی اثرپذیری از محیط بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی از شدت بیش‌تری برخوردار است (مالیک و همکاران، ۲۰۱۲).

در روزگار معاصر، بیش‌ترین نیاز سازمان‌ها به کارکنان ماهر و مجرب وجود دارد و آن‌ها در شناسایی چنین افرادی با مشکل روبه‌رو هستند و فاقد سامانه‌ی روشنی هستند که بتواند این نیازهای سازمان را با محیط پیوند بزند (نوبری و همکاران، ۲۰۱۲).

۳. **عوامل محیطی درون‌سازمانی:** محیط درون‌سازمانی از عواملی به‌وجود می‌آید که از داخل محدوده‌ی مرز سازمان بر وظایف مدیریت منابع انسانی اثر می‌گذارد. عوامل درونی سازمان از منظر صاحب‌نظران متفاوت است؛ برخی آنرا شامل مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت سازمان و خط‌مشی‌ها و فرهنگ سازمان و عملکرد واحدهای اجرایی سازمان می‌دانند<sup>۲</sup> و برخی مانند چاندا معتقدند «محیط داخلی شامل ساختار سازمان، فرهنگ کار و فرایندها می‌باشد.» (چاندا، ۱۳۸۴). برخی نیز معتقدند انسان، فن‌آوری و ساختار، به‌عنوان اجزای اصلی در هر سازمان موجب پدیدآمدن مجموعه‌هایی از عوامل واجد نقش و تأثیر در محیط می‌شوند (تسلیمی، ۱۳۸۶: ۵۵).

۴. **ساختار سازمانی:** ساختار به‌عنوان یکی از اجزای اصلی سازمان، که از عناصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده، تعریف می‌گردد (رابینز، ۱۳۸۸: ۲۲).

۵. **نیروی انسانی:** فعالیت‌های انتخاب کارکنان زمانی راهبردی خواهد بود که افراد مناسب، در زمان مناسب و در پست‌های مناسب قرار گیرند (استوارت و برون، ۲۰۱۰: ۲۰۲).

1. Sabina Nobari & Zarifa Jabrailova & Azita Nobari  
2. www.gmrd.ir/index.php/human-resource  
3. Stewart & Brown



۶. **خط‌مشی:** خط‌مشی‌ها قواعدی برای انتخاب یا کنار گذاشتن انواع ابزارهای رسیدن به هدف هستند (ایکاف، ۱۳۸۶: ۱۴۳).

۷. **فرایند:** فرایند انتخاب نیروی انسانی عبارت است از: پذیرش متقاضی<sup>۱</sup>، مصاحبه‌ی مقدماتی<sup>۲</sup>، فرم تقاضا<sup>۳</sup>، آزمون‌ها<sup>۴</sup>، مصاحبه<sup>۵</sup>، بررسی سوابق<sup>۶</sup>، بررسی‌های اولیه توسط بخش منابع انسانی<sup>۷</sup>، گزینش نهایی توسط مدیران اجرایی<sup>۸</sup>، معاینه‌ی پزشکی<sup>۹</sup>، انتخاب شخص در شغل مربوط<sup>۱۰</sup> (استون<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۲: ۲۱۱). در بسیاری از سازمان‌ها، فرایند استخدام توسط یک واحد سازمانی که متناسب به مدیریت منابع انسانی سازمان متبوع می‌باشد، صورت می‌گیرد؛ اما در مطالعه‌ای که انجام شده است، نشان می‌دهد که انجام فرایند استخدام و گزینش توسط شرکت‌ها و مؤسسات استخدامی زبده و معتبر، می‌تواند از اثربخشی بیش‌تری برخوردار باشد (کوماری و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲).

۸. **خروجی نظام گزینش:** در صورتی که داوطلبان علاوه بر دارا بودن شرایط عمومی استخدام (صلاحیت علمی و توانایی جسمی و روانی) دارای ضوابط عمومی گزینش (اخلاقی، اعتقادی و سیاسی) باشند فردی که انتخاب می‌گردد، شایستگی تصدی‌گری مشاغل را خواهد داشت.

۹. **بازخورد<sup>۱۳</sup>:** سیستم‌ها به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می‌کنند. این دریافت اطلاعات، سیستم‌ها را در جهت انطباق خود با شرایط، کمک نموده و آن‌ها را در پی‌گیری اقدامات اصلاحی، انحرافات حاصله از جریان از پیش تعیین شده، یاری می‌دهد. این دریافت اطلاعات محیطی را بازخورد می‌نامند (رابینز، ۱۳۸۸: ۳۴).

1. Reception of Applicant
2. Preliminary Interview
3. Application Form
4. Tests
5. Interview
6. Background Investigations
7. Preliminary Screening by the HRD
8. Final Selection by Staff Managers
9. Medical Examination
10. Placement on the Job
11. Stone
12. Geeta Kumari, Jyoti Bhat and K. M. Pandey
13. Feed Back

## معرفی مدل مفهومی پژوهش

### ۱. مؤلفه‌ها و متغیرهای اثرگذار بر نظام گزینش

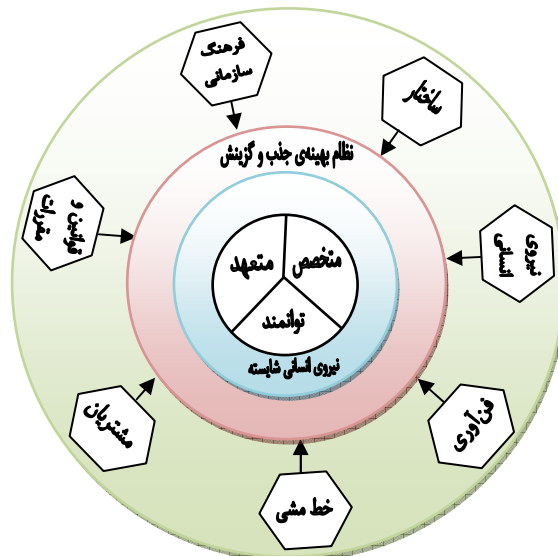
برای آسیب‌شناسی نظام گزینش ابتدا مدل مفهومی پژوهش طراحی گردید. این مدل که به تأیید خبرگان رسیده است، دارای ۷ مؤلفه‌ی اثرگذار بر نظام گزینش است که عبارتند از: خط‌مشی، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، نیروی انسانی، ساختار، فن آوری و مشتریان. این مؤلفه‌ها و متغیرها و مواد سازنده‌ی آن‌ها در قالب جدول (۳) ارائه می‌گردد.

### جدول ۳. مؤلفه‌ها و متغیرهای اثرگذار بر نظام گزینش

متغیرها و شاخص‌ها	مؤلفه	ردیف
بهبود معیارها، روزآمدی روش‌ها، مبنای عمل بودن فرمان امام(ره)، ویژگی‌های گزینش‌گران منطبق با فرمان امام(ره)، رد و قبول داوطلبان بر مبنای موازین اسلامی و انسانی	خط‌مشی	۱
شایسته‌سالاری، روحیه‌ی کارجمعی، نظم و انضباط سازمانی، خلاقیت، رشد و تعالی سازمانی، وجدان کاری، احساس بالندگی، سخت‌کوشی	فرهنگ سازمانی	۲
آیین‌نامه‌ی اجرایی، دستورالعمل‌ها، ضوابط و معیارهای تحقیق، مصاحبه، عزل و نصب، طراحی تشکیلات، رسیدگی به شکایات، نظارت و ارزش‌یابی عملکرد، عمل به قوانین و مقررات، صدور رأی	قوانین و مقررات	۳
دانش شغلی، توانایی فکری، درک پیچیدگی کار، مهارت استفاده از رایانه، جریان‌شناسی، خبرگی در وظایف، دانش تخصصی	نیروی انسانی	۴
شرح شغل کارکنان، تفکیک وظایف بین واحدها، کاهش سطح سازمانی، نقش مدیران گزینش در تصمیم‌گیری، نقش مدیران سازمان در تصمیم‌گیری، ابهام در دستورالعمل	ساختار	۵
بانک اطلاعات مجریان، گردش کار پرونده، بانک اطلاعات منابع تحقیق، استعلام از بانک اطلاعات هیأت عالی گزینش، یک‌پارچگی اطلاعات، اطلاع‌رسانی از طریق سایت	فن آوری	۶
مهارت، تعهد، تخصص، تحصیلات و توانایی	مشتریان	۷

## ۲. مدل محتوایی نظام بهینه‌ی جذب و گزینش

همان‌گونه که پیش از این گفته شد، عوامل هفت‌گانه‌ی جدول (۳)، سازه‌های مدل نظام بهینه‌ی جذب و گزینش هستند، چنان‌چه در نمودار (۱) دیده می‌شود، این عوامل بر نظام گزینش اثر گذار بوده است و می‌تواند در بهینه نمودن نظام گزینش مؤثر باشد. عوامل هفت‌گانه‌ی یادشده، هم‌چون منظومه‌ای ذهنی و فکری تمامی افراد نظام جذب و گزینش را پوشش داده و با اعتقاد و وفاداری به پیاده‌سازی و استقرار مدل‌واره‌های آن که مستلزم عزم تصمیم‌گیران، ایجاد بستر فرهنگی و برگزاری آموزش‌های لازم برای بالندگی و توسعه‌ی افزون‌تر است، اهداف مدل را تحقق می‌بخشند.



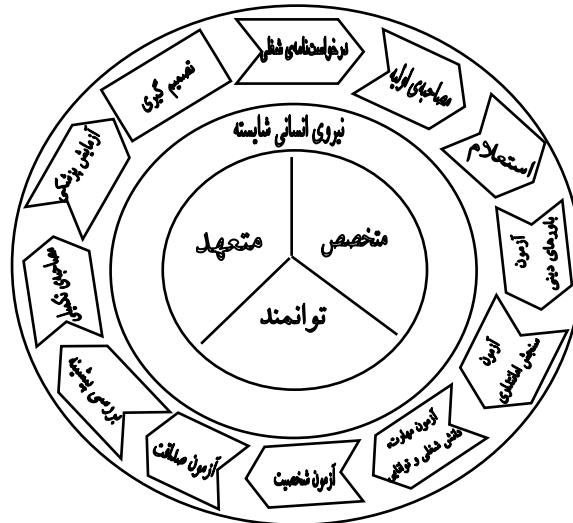
نمودار ۱. الگوی محتوایی نظام جذب و گزینش و عوامل مؤثر بر آن

## ۳. مدل فرایندی نظام بهینه‌ی جذب و گزینش

به موازات تبیین مدل محتوایی و شناسایی عوامل مؤثر بر نظام بهینه‌ی گزینش، آسیب‌شناسی فرایند گزینش نیز می‌تواند کمک شایانی به سلامت این نظام بنماید. فرایند نظام جذب و گزینش که به تأیید خبرگان رسیده است عبارتند از: درخواست‌نامه‌ی شغلی، مصاحبه‌ی اولیه، استعلام،

آزمون باورهای دینی، آزمون سنجش امانت‌داری، آزمون مهارت، دانش شغلی و توانایی، آزمون شخصیت، آزمون صداقت، بررسی پیشینه، مصاحبه‌ی تکمیلی، آزمایش پزشکی و تصمیم‌گیری. این فرایند در نمودار (۲) نشان داده شده است.

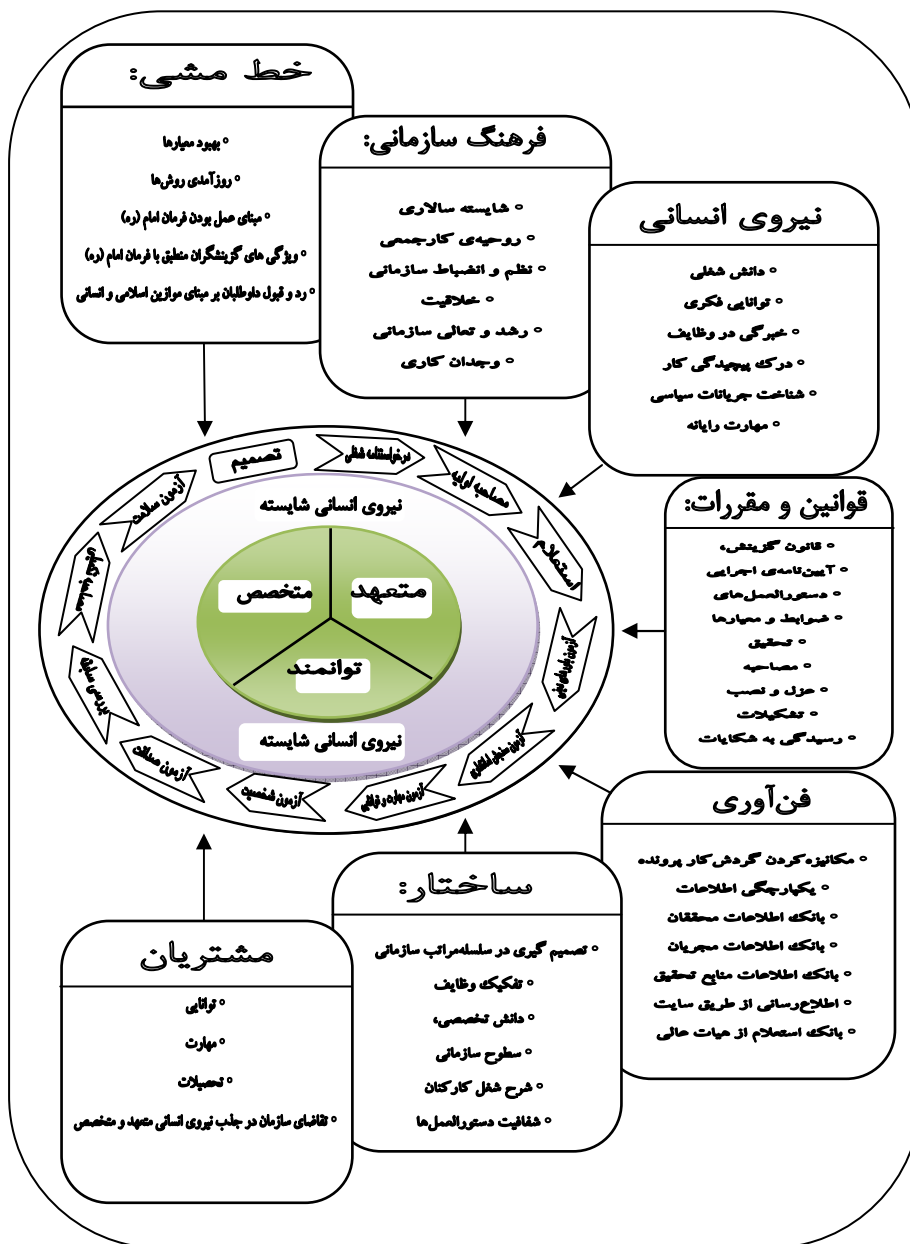
براساس این مدل فرایندهای درون نظام جذب و گزینش از درخواست‌های شغلی شروع می‌شود تا مرحله آزمایش پزشکی و تصمیم‌گیری ختم می‌شود. نتیجه حاصل از این فرایند انتخاب نیروی انسانی شایسته یعنی گزینش افراد توانمند، متخصص و متعهد خواهد بود. این معنا در مدل گردونه‌ای / فرایندی نمودار (۲) ترسیم شده است.



نمودار ۲. مدل گردونه‌ای فرایندی، فرایندهای درون نظام جذب و گزینش

#### ۴. مدل نهایی نظام بهینه جذب و گزینش

مدل محتوایی و فرایندی نظام جذب و گزینش در قالب الگوی جامع (نمودار ۳) ترسیم گردیده است که گویای ترکیب این دو بخش از عوامل و مؤلفه‌ها می‌باشد که به صورت منطقی و یک‌پارچه، نظام بهینه‌ی گزینش را به تصویر کشیده است.



نمودار ۳. مدل نهایی تحقیق

## روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و در دسته‌ی توصیفی تعریف می‌شود. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل ۳۰۰ نفر از مدیران هسته‌های گزینش کل کشور است که از طریق تمام‌شماری نسبت به جمع‌آوری اطلاعات اقدام گردیده است. روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه می‌باشد. پرسش‌نامه بر پایه‌ی مدل جامع نظام بهینه‌ی جذب و گزینش طراحی شده است. در این پژوهش، برای محاسبه‌ی ضریب آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> از طریق نرم‌افزار اسپس<sup>۲</sup> استفاده گردید و با ۰/۸۹ اعتبار آن مورد تأیید قرار گرفت. عمده‌ترین فنون آمار توصیفی که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است عبارتند از: مد، میانه، میانگین، درصد فراوانی، فراوانی نسبی، فراوانی تجمعی و... با استفاده از آماره‌های آمار توصیفی به تحلیل یافته‌ها پرداخته و بر مبنای نظر پاسخ‌دهندگان میزان نقص و عدم نقص تعیین شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل پاسخ‌ها، برای هر یک از گزینه‌ها ارزش عددی منظور گردیده است. به این ترتیب که برای گزینه‌ی بدون نقص عدد یک، گزینه‌ی خیلی کم عدد دو، گزینه‌ی کم عدد سه، گزینه‌ی متوسط عدد چهار، گزینه‌ی زیاد عدد پنج و گزینه‌ی خیلی زیاد عدد شش تعیین گردید.

مبنای میزان نقص بر اساس محاسبه میانگین می‌باشد؛ اگر میانگین کم‌تر از ۲ باشد وجود نقص در حد قابل قبول است و اگر بیش‌تر از ۳/۵ باشد میزان این نقص غیرقابل قبول می‌باشد. بین دو عدد فوق نیز نسبتاً قابل قبول است.

وضعیت قابل قبول  $\mu < 2$

وضعیت غیرقابل قبول  $\mu > 3/5$

وضعیت نسبتاً قابل قبول  $\mu = 3/5 - 2$

## بحث و بررسی نتایج پژوهش

با عنایت به بررسی‌های به‌عمل‌آمده، اشکالات و نقص‌های احصا شده از دیدگاه مدیران هسته‌های گزینش به شرح زیر می‌باشد:

1. Cronbach's Alpha Coefficient  
2. Spss

### ۱. بررسی نتایج مشکلات در مرحله ورودی نظام گزینش نیروی انسانی

- ۱-۱. **خط‌مشی‌ها:** تعیین میزان نقص در معیارها، روش‌ها، مبنای عمل قرار گرفتن فرمان حضرت امام (ره) به عنوان خط‌مشی‌های گزینش هدف این مؤلفه می‌باشد.
- اطلاعات به دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که اعلام نمودند خط‌مشی‌ها در حد متوسط و زیاد به کار بسته نمی‌شود ۲۱/۵۷ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۷۳ می‌باشد؛ یعنی میزان نقص خط‌مشی‌ها در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.
- ۲-۱. **فرهنگ سازمانی:** تعیین میزان نقص در فرهنگ سازمانی با مؤلفه‌های شایسته‌سالاری، روحیه کار جمعی، نظم و انضباط سازمانی، نوآوری و خلاقیت، رشد کیفی و معنوی در گزینش، سخت‌کوشی، وجدان کاری، بالندگی از عضویت در گزینش اندازه‌گیری می‌شود.
- اطلاعات به دست آمده مبین این است که مجموع کسانی که اعلام نمودند فرهنگ سازمانی در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد دارای نقص است ۲۸/۵ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۷۷ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص فرهنگ سازمانی در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.
- ۳-۱. **ساختار:** تعیین میزان نقص در ساختار با مؤلفه‌های تصمیم‌گیری در کمیته‌های بررسی صلاحیت داوطلبان، تفکیک وظایف، کاهش سطوح سازمانی، شرح شغل کارکنان، دستورالعمل‌های گزینش سنجیده می‌شود.
- اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد که مجموع کسانی که اعلام نمودند ساختار در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد دارای نقص است ۲۷/۳ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۹۷ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص ساختار در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.
- ۴-۱. **نیروی انسانی:** تعیین میزان نقص در نیروی انسانی با مؤلفه‌های دانش کارکنان گزینش، توانایی فکری، خبرگی در انجام وظایف، درک پیچیدگی‌های موجود، جریان‌شناسی در مسایل سیاسی، مهارت حل مسأله، مهارت رایانه و پای‌بندی به ارزش‌های سازمانی تعیین می‌شود.
- اطلاعات به دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که اعلام نمودند مؤلفه‌های نیروی انسانی در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد دارای نقص است ۲۳/۵ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۷۹ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص نیروی انسانی در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.
- ۵-۱. **قوانین و مقررات:** تعیین میزان نقص در قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های صادره از

سوی هیأت عالی گزینش است که شامل قانون گزینش، آیین‌نامه‌ی اجرایی قانون گزینش، دستورالعمل ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش، دستورالعمل تحقیق، دستورالعمل مصاحبه، دستورالعمل عزل و نصب گزینش‌گران، طراحی و تنظیم تشکیلات سازمانی گزینش، نظارت و ارزش‌یابی عملکرد، دستورالعمل صدور رأی، دستورالعمل رسیدگی به شکایات اندازه‌گیری می‌شود.

اطلاعات به‌دست آمده نشان می‌دهد که مجموع کسانی که اعلام نمودند قوانین و مقررات و دستورالعمل‌ها در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد دارای نقص است ۲۸/۲ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۹۶ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص قوانین و مقررات در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.

**۶-۱. فن آوری:** هدف این مؤلفه، تعیین میزان نقص در مکانیزه نمودن فرایندهای انجام کار مانند سامانه‌ی گردش کار پرونده در گزینش، یک پارچه‌سازی اطلاعات، بانک اطلاعاتی منابع تحقیق، بانک اطلاعات مجریان گزینش، اطلاع‌رسانی در نظام گزینش از طریق سایت، بانک استعلام هیأت عالی گزینش می‌باشد.

اطلاعات به‌دست آمده مبین این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد مؤلفه‌های فن آوری را دارای نقص می‌دانستند ۴۶/۹ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۴۳ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص فن آوری در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.

**۷-۱. مشتریان:** تعیین میزان نقص در مهارت و توانایی نیروی انسانی معرفی شده به گزینش هدف این مؤلفه می‌باشد.

اطلاعات به‌دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد مؤلفه‌های مهارت و توانایی نیروی انسانی معرفی شده به گزینش را دارای نقص می‌دانستند ۴۶/۵ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۴۹ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص مشتریان در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند؛ لیکن در مرز غیرقابل قبول قرار دارد. وضعیت هر یک از مشکلات و نواقص مرحله‌ی ورودی نظام گزینش، در جدول (۴) به تصویر کشیده شده است.

## **۲. بررسی نتایج مشکلات در مرحله فرایند نظام گزینش نیروی انسانی**

**۱-۲. درخواست‌نامه‌ی شغلی:** اطلاعات به‌دست آمده نشان می‌دهد که مجموع کسانی که در



حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد مؤلفه‌های درخواست‌نامه شغلی را دارای نقص می‌دانستند ۴۳/۷ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۵۸ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص درخواست‌نامه‌ی شغلی در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرند.

**۲-۲- مصاحبه‌ی اولیه:** اطلاعات به‌دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد مصاحبه‌ی اولیه را دارای نقص می‌دانستند ۳۴/۴ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۴۶ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص مصاحبه‌ی اولیه در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.

جدول ۴. وضعیت مشکلات نظام گزینش در مرحله‌ی ورودی برحسب داده‌های آماری

ردیف	مؤلفه	درصد						
		بدون نقص	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین
۱	خط‌مشی: (نقص در اجرای خط‌مشی‌ها)	۷,۵	۴۳,۹	۳۵,۵	۱۶,۳۷	۵,۲		۲,۳۳
۲	فرهنگ سازمانی: (نقص فرهنگ سازمانی در امور گزینش)	۱۱,۶	۳۸,۳	۲۲,۶	۱۹,۷	۶,۶	۲,۲	۲,۷۷
۳	ساختار: (نقص در ساختار سازمانی)	۱۶,۳	۳۰,۱	۲۳,۶	۱۷,۹	۶,۹	۲,۵	۲,۹۷
۴	نیروی انسانی: (نقص در موضوعات مربوط به نیروی انسانی)	۹,۰۳	۳۶,۲	۳۰,۲	۱۹,۳	۳,۱	۱,۱	۲,۷۹
۵	قوانین و مقررات: (نقص در قوانین و مقررات)	۸,۵	۳۳,۷	۲۸,۳	۱۸,۲	۷,۱	۲,۹	۲,۹۶
۶	فن‌آوری: (نقص در فن‌آوری)	۱۶,۲	۲۲	۱۲,۹	۲۲	۱۴,۹	۱۰	۳,۴۳
۷	مشتریان: (نقص در موضوعات مربوط به مشتریان)	۱,۳	۲۰,۸	۲۹,۱	۳۰,۲	۱۴,۴	۱,۹	۳,۴۹

**۳-۲. آزمون باورهای دینی:** اطلاعات به‌دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد آزمون باورهای دینی را دارای نقص می‌دانستند ۵۶/۶ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۹۱ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص آزمون باورهای دینی زیاد و خیلی زیاد بوده و این مؤلفه در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرد.

- ۴-۲. **آزمون سنجش امانت‌داری:** اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد آزمون سنجش امانت‌داری را دارای نقص می‌دانستند ۵۶/۶ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۹۱ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص آزمون سنجش زیاد و خیلی زیاد بوده و این مؤلفه در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرد.
- ۵-۲. **آزمون‌های استخدامی:** اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که استفاده نکردن از آزمون‌های استخدامی را در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد بیان کردند ۶۶/۸ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۴/۲۹ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص آزمون‌های استخدامی زیاد و خیلی زیاد بوده و این مؤلفه نیز در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرد.
- ۶-۲. **آزمون شخصیت:** اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد آزمون شخصیت را دارای نقص می‌دانستند ۵۶/۶ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۹۱ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص آزمون شخصیت زیاد و خیلی زیاد بوده و این مؤلفه در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرد.
- ۷-۲. **آزمون صداقت:** اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد آزمون صداقت را دارای نقص می‌دانستند ۵۶/۶ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۹۱ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص آزمون صداقت زیاد و خیلی زیاد بوده و این مؤلفه در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرد.
- ۸-۲. **بررسی پیشینه:** اطلاعات به‌دست‌آمده نشانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد بررسی پیشینه را دارای نقص می‌دانستند ۳۶/۳ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۰۸ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص بررسی پیشینه در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.
- ۹-۲. **مصاحبه تکمیلی:** اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد مصاحبه‌ی تکمیلی را دارای نقص می‌دانستند ۳۱ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۰۲ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص مصاحبه‌ی تکمیلی در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرند.
- ۱۰-۲. **آزمایش‌های پزشکی:** اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در

حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد آزمایش‌های پزشکی را دارای نقص می‌دانستند ۵۶/۶ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۹۱ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص آزمایش‌های پزشکی زیاد و خیلی زیاد بوده و این مؤلفه در وضعیت غیرقابل قبول قرار می‌گیرد.

۱۱-۲. **صدور رأی:** اطلاعات به دست آمده مبین این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد صدور رأی را دارای نقص می‌دانستند ۲۲/۴۹ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۶۸ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص صدور رأی در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرد.

۱۲-۲. **استعلام:** اطلاعات به دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد استعلام را دارای نقص می‌دانستند ۴۳/۴ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۳/۲۹ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص استعلام، در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرد. وضعیت مشکلات و نواقص مرحله‌ی فرایند نظام گزینش، در جدول (۵) به تصویر کشیده شده است.

جدول ۵. وضعیت مشکلات و نواقص فرایند گزینش نیروی انسانی براساس داده‌های آماری

ردیف	مؤلفه	درصد							وضعیت
		بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	قابل قبول	
۱	نقص درخواست‌نامه‌ی شغلی	۱۰،۱	۲۶،۳	۱۶،۶	۱۲،۸	۱۷،۶	۱۳،۳	۳،۵۸	*
۲	نقص در مصاحبه‌ی اولیه	۳،۳	۲۲،۲	۳۷،۸	۱۵،۶	۱۴،۴	۴،۴	۳،۴۶	*
۳	نقص در استعلام	۲۴،۶	۱۹،۷	۱۰،۸	۱۱،۷	۱۶،۸	۱۴،۹	۳،۲۹	*
۴	نقص در آزمون باورهای دینی	۱۸،۳	۱۷،۲۵	۷،۲	۱۱،۱۵	۱۷،۷۵	۲۷،۸	۳،۹۱	*
۵	نقص در آزمون سنجش امانت‌داری	۱۸،۳	۱۷،۲۵	۷،۲	۱۱،۱۵	۱۷،۷۵	۲۷،۸	۳،۹۱	*
۶	نقص در آزمون‌های استخدامی	۲،۸	۱۳،۰۱	۱۴،۱	۱۶،۵	۲۹	۲۱،۳	۴،۲۹	*
۷	نقص در آزمون شخصیت	۱۸،۳	۱۷،۲۵	۷،۲	۱۱،۱۵	۱۷،۷۵	۲۷،۸	۳،۹۱	*
۸	نقص در آزمون صداقت	۱۸،۳	۱۷،۲۵	۷،۲	۱۱،۱۵	۱۷،۷۵	۲۷،۸	۳،۹۱	*
۹	نقص در بررسی پیشینه‌ی داوطلبان	۱۱،۷	۳۰،۷	۲۰	۱۹	۹،۳	۸	۳،۰۸	*
۱۰	نقص در مصاحبه‌ی تکمیلی	۲،۲	۳۳،۳	۳۲،۹	۲۲،۲	۷،۷	۱،۱	۳،۰۲	*
۱۱	نقص در آزمایش‌های پزشکی	۱۸،۳	۱۷،۲۵	۷،۲	۱۱،۱۵	۱۷،۷۵	۲۷،۸	۳،۹۱	*
۱۲	نقص در صدور رأی‌ها	۱۲،۹	۴۱،۷	۲۲،۷	۱۴،۲	۶،۷	۱،۵۹	۲،۶۸	*

### ۳. بررسی نتایج مشکلات مرحله خروجی گزینش نیروی انسانی

اطلاعات به دست آمده بیانگر این است که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد تعهد و تخصص داوطلبان را دارای نقص می‌دانستند ۱۸/۷ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۷۱ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص در خروجی نظام گزینش، در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرد. وضعیت مشکلات و نواقص مرحله‌ی خروجی نظام گزینش، در جدول (۶) به تصویر کشیده شده است.

### جدول ۶. وضعیت مشکلات و نواقص مرحله‌ی خروجی و بازخورد گزینش نیروی انسانی

ردیف	مؤلفه	درصد						وضعیت
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	بدون نقص	
۱	خروجی: نقص در انتخاب نیروی انسانی از نظر تعهد و تخصص	۰,۵	۲,۷	۱۵,۵	۳۱,۱	۴۱,۱	۸,۳	* نسبتاً قابل قبول
۲	بازخورد: نقص در رضایت داوطلبان و سازمان از عملکرد گزینش	۲,۴۸	۹,۱۶	۱۱,۳ ۸	۲۵	۴۵,۱	۵,۴	* نسبتاً قابل قبول

### ۴. بررسی نتایج مشکلات در بازخورد گزینش نیروی انسانی

اطلاعات به دست آمده نشان می‌دهد که مجموع کسانی که در حد متوسط، زیاد و خیلی زیاد عدم رضایت را اعلام کردند ۲۳/۰۲ درصد می‌باشند و میانگین وجود نقص ۲/۹۰ می‌باشد؛ یعنی، میزان نقص بازخورد در وضعیت نسبتاً قابل قبول قرار می‌گیرد. وضعیت مشکلات و نواقص مرحله‌ی بازخورد نظام گزینش، در جدول (۶) به تصویر کشیده شده است.

### نتایج و پیشنهادهای تحقیق

با توجه به داده‌های جمع‌آوری‌شده و آماره‌های ارایه‌شده، نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حاضر، مبین این مطلب است که نظام جذب و گزینش در ادارات دولتی جمهوری اسلامی ایران، نیاز به اصلاحات جدی دارد. در سایه‌ی برخورداری از روش‌های نوین، طراحی و تدوین معیارهای دقیق، اصلاح فرایندهای کارمندیابی و جذب و گزینش، دستیابی و انتخاب نیروهای شایسته در نظام اداری کشور، امکان‌پذیر خواهد بود. براساس یافته‌های تحقیق، هرکدام از مراحل و فرایندهای گزینش در دستگاه‌ها، با مشکلات و آسیب‌هایی روبه‌رو می‌باشد که به‌تفکیک در جدول (۷) به آن‌ها اشاره شده و پیشنهادها و راه‌کارهای برون‌رفت از این وضعیت نیز ارایه گردیده است:

#### جدول ۷. مشکلات و نواقص مراحل گزینش نیروی انسانی و ارایه‌ی راه‌کارهای لازم

اشکالات:	
اطلاعات به‌دست‌آمده از مدیران هسته‌ی گزینش مبین وجود نقص در روش‌های مورد استفاده در گزینش، نقص در معیارهای مورد استفاده در گزینش و وجود مبنی بر عدم توجه به ملاک‌های مورد نظر فرمان حضرت امام (ره) می‌باشد.	روش‌ها
پیشنهاد ۱. طراحی شاخص‌ها و معیاری برای گزینش	
پیشنهاد ۲. روزآمدن نمودن روش‌های انجام گزینش از طریق اصلاح روش‌های فعلی، استفاده از روش‌هایی که در سایر کشورها استفاده می‌گردد و بهره‌گیری از روش‌های منطقی بومی ابداعی	روش‌ها و فرایندها
اشکالات:	
اطلاعات به‌دست‌آمده بیانگر این است که موضوعات شایسته‌سالاری، نوآوری و خلاقیت کارکنان و رشد کیفی و معنوی در گزینش که از عوامل فرهنگ سازمانی می‌باشند دارای نقص می‌باشد. هم‌چنین یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان مراکز گزینش در مؤلفه‌هایی هم‌چون: روحیه‌ی کار جمعی با نظم و انضباط سازمانی با سخت‌کوشی، احساس بالندگی و عضویت در گزینش با اشکال روبه‌رو می‌باشند.	
پیشنهاد ۳. طراحی نظام فرهنگ سازمانی متناسب با گزینش نظام جمهوری اسلامی به‌گونه‌ای که این فرهنگ بتواند شایسته‌سالاری را پیاده‌سازی نماید.	
پیشنهاد ۴. نظام پیشنهادها و ارزیابی عملکرد (مختص دستگاه) در جهت خلاق‌شدن هر چه بیش‌تر کارکنان، تدوین و ابلاغ گردد و ارایه‌دهندگان ایده‌های نو و کارآمد مورد تشویق قرار گیرند.	
پیشنهاد ۵. نسبت به نهادینه‌نمودن فرهنگ انجام کار جمعی، نظم و انضباط سازمانی، و سخت‌کوشی کارکنان در گزینش از طریق ارایه‌ی آموزش‌های لازم اقدام گردد.	

ادامه‌ی جدول ۷. مشکلات و نواقص مراحل گزینش نیروی انسانی و ارایه‌ی راه کارهای لازم

اشکالات:	
براساس اطلاعات به دست آمده، ۵۴٫۸ درصد از نمونه آماری اعلام نمودند که واحدهای گزینش از کمبود دانش تخصصی رنج می‌برند و ۴۰٫۷ درصد نیز اظهار داشتند کاهش سطوح سازمانی (عمودی) به عنوان نقص برای سازمان است و نهایتاً ۳۰٫۸ درصد شرح شغل کارکنان گزینش را دارای نقص می‌دانند.	فناوری
پیشنهاد ۶. برنامه‌ریزی جامع برای ارایه‌ی آموزش‌های نوع اول کارکنان گزینش	
پیشنهاد ۷. پیش‌بینی تمهیدات لازم برای ایجاد پست ثابت برای دبیر هیأت مرکزی در ساختار سازمانی گزینش در سطح اداره‌ی کل و هم‌چنین در سطح سازمانی هسته‌ی گزینش، پست‌های کارشناس مسؤول، رئیس اداره و معاون هسته‌ی گزینش اضافه شود و نسبت به بازنگری شرح شغل کارکنان گزینش اقدام شود.	
اشکالات:	نیروی انسانی
براساس اطلاعات به دست آمده ۳۴ درصد از مدیران هسته‌ی گزینش اعلام نمودند که کارکنان گزینش از نظر جریان‌شناسی سیاسی ضعیف می‌باشند و ۳۵٫۲٪ نیز کارکنان گزینش را فاقد مهارت کار با رایانه دانسته‌اند و هم‌چنین اطلاعات به دست آمده بیانگر این است که به ترتیب ۱۷٫۸ درصد، ۱۵٫۵ درصد، ۲۲٫۶ درصد، ۱۸٫۱ درصد و ۲۷٫۷ درصد از پاسخ‌گویان اعلام نمودند کارکنان گزینش از دانش لازم، توانایی فکری مناسب، خبرگی در انجام وظایف، درک پیچیدگی‌های موجود در امر گزینش و مهارت حل مسأله برخوردار نمی‌باشند.	
پیشنهاد ۸. برنامه‌ریزی علمی در خصوص ارایه‌ی آموزش‌های نوع دوم ضمن خدمت کارکنان با محوریت مباحث مبتلا به گزینش با استفاده از ابزارهای گوناگون نظیر سی دی‌ها و جزوات آموزشی و نیز دعوت از کارشناسان خبره برای پاسخ‌گویی به سؤالات گزینش‌گران در مورد مسائل گوناگون از قبیل (سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، فرق و مذاهب و....) با بهره‌گیری از آموزش‌های مجازی.	
اشکالات:	قوانین و مقررات
براساس اطلاعات به دست آمده ۳۳٫۳ درصد از مدیران، اشکالات موجود در انتخاب نیروی انسانی شایسته را ناشی از اشکالات موجود در ضوابط و دستورالعمل‌ها می‌دانند و هم‌چنین به ترتیب ۲۴٫۱ درصد، ۲۰٫۱ درصد، ۲۱٫۵ درصد، ۲۵٫۲ درصد، ۲۲٫۲ درصد، ۱۸٫۵ درصد، ۵۸٫۴ درصد و ۱۴٫۴ درصد قانون گزینش، آیین‌نامه‌ی اجرایی قانون گزینش کشور، دستورالعمل ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش، دستورالعمل تحقیق، دستورالعمل مصاحبه، دستورالعمل عزل و نصب گزینش‌گران، دستورالعمل صدور رأی و دستورالعمل رسیدگی به شکایات را معیوب می‌دانند.	
پیشنهاد ۹. بازنگری دستورالعمل طراحی و تنظیم تشکیلات سازمانی گزینش و دستورالعمل نظارت و ارزش‌یابی عملکرد.	
پیشنهاد ۱۰. بازنگری و اصلاح مجدد قانون گزینش، آیین‌نامه‌ی اجرایی قانون گزینش کشور، دستورالعمل ضوابط و معیارهای حاکم بر گزینش، دستورالعمل تحقیق، دستورالعمل مصاحبه، دستورالعمل عزل و نصب گزینش‌گران، دستورالعمل صدور رأی و دستورالعمل رسیدگی به شکایات.	
اشکالات:	فن آوری
با توجه به اطلاعات به دست آمده ۶۹٫۹ درصد، ۶۱٫۹ درصد، ۴۱٫۵ درصد و ۴۰٫۱ درصد نواقص و اشکالات متوجه نظامات مختلف فن آوری گزینش می‌باشد.	
پیشنهاد ۱۱. سامانه (انفورماتیک) جامع گزینش کشور طراحی گردد.	

## فهرست منابع

- ابن‌علی، علی، علی اکبر (۱۳۸۷). مجموعه‌ی قوانین و مقررات استخدامی، مؤسسه‌ی معین اداره. ایکاف، راسل (۱۳۸۶). بازآفرینی سازمان. ترجمه‌ی تقی ناصر شریعتی، اسماعیل مردانی و سیاوش مریدی، سازمان مدیریت صنعتی.
- تسلیمی، محمدسعید (۱۳۸۶). مدیریت تحول سازمانی. تهران: سمت.
- رضاییان، علی (۱۳۸۴). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: سمت.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۸). تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی. ترجمه‌ی سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد و صفار اشراقی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- سیمپرو، ویو، فیلیپ (۱۳۶۰). تجزیه و تحلیل نظام‌ها. ترجمه‌ی رضا محسنی. تهران: انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- فرنچ، وندال و بل، سیسیل (۱۳۸۷). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه‌ی سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد و صفار اشراقی.
- هیأت عالی گزینش (۱۳۸۸). قانون گزینش، آیین‌نامه‌ی اجرایی و مجموعه‌ی دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها. تهران: نهاد ریاست جمهوری.
- محمدی، ابوالفضل و ورزشکار، احمد (۱۳۸۷). فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. سال ۱، ش ۱، زمستان - شماره‌ی پیاپی ۱.
- Brand, H. E. (2008). Proposing and Evaluating A Model for Ethical Recruitment and Selection. *Journal of Contemporary Management.*, Vol. 5, 2008, P: 205-222.
- Harrison, M. I. (2003). *Diagnosing Organizations: Methods, Model, and Process*. B. Sage Publication.
- <http://www/brm/news/advice/20050216a1.asp>
- Ivancevich, J. M. (2009). *Human Resource Management*. Chapter8.
- Kumari, G.; Bhat, J. & Pandey, K. M. (2010). Recruitment and Selection Process: A Case Study of Hindustan Oca-Cola Beverage Pvt.Ltd,Gangyal, Jammu, India, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 1, No. 4.
- Malik, Sh.; Waheed, A.; Tufail, S.; Zameer, H. & Mehboob, H. (2012). Issues and Problems Faced by Organizations in Recruitment; *International Journal of Business and Management Tomorrow*, Vol. 2, No. 5.
- Matthews, A.; Brennan, G.; Kelly, P.; McAdam, C.; Mutrie, N. & Foster, Ch. (2006). *Qualitative Study of Recruitment Approaches in Community Based Walking Programmes in the UK.*, Department of Public Health, University of Oxford.

- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1988). **Human Resource Management: A Diagnostic Approach**, Chapter 11.
- Nobari, S.; Jabrailova, Z. & Nobari, A. (2012). **Design a Fuzzy Model for Decision Support Systems in the Selection and Recruitment.**, International Conference on Innovation and Information Management, IPCSIT, Vol. 36 © (2012) IACSIT Press, Singapore.
- Raymond J., S. (2002). **Human Resource Management**, Chapter 7, p. 211.
- Shafique, O. (2012). **Recruitment in the 21st Century.**, Institute of Interdisciplinary Business Research JUNE 2012, Vol. 4, No. 2.
- Stewart & Brown, (2010). **Human Resource Management; Linking Strategy to Practice.** Institute of Interdisciplinary Business.
- [www.gmrd.ir/index.php/human-resource/7-article/8-human-resource-environment.html](http://www.gmrd.ir/index.php/human-resource/7-article/8-human-resource-environment.html)