

## طراحی اکوسیستم جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته<sup>۱</sup>

حسن رنگریز\*، حمزه خواستار\*\*، مهدی خیراندیش\*\*\*، صمد علی نیا\*\*\*\*

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی اکوسیستم جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته انجام گرفته است. برای انجام پژوهش از رویکرد کیفی از نوع پارادایم تفسیری و با روش گرانددتئوری استفاده گردید. جامعه پژوهش، صاحب‌نظران، اساتید، مدیران و کارکنان شرکت آب و فاضلاب بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی با ۲۲ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. نتایج پژوهش نشان داد "اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها" به عنوان مقوله محوری، "عوامل سلامت نظام اداری، نظام پرداخت موثر، مسیر شغلی، برند کارفرما، مسئولیت اجتماعی شرکت و حکمرانی هوشمند" به عنوان عوامل علی؛ "ارتباط با دانشگاه، مراکز علمی و بنیاد ملی نخبگان، تدوین سیاست‌های جدید منابع انسانی، ساختار مدرن سازمانی متناسب با جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، شایسته‌گزینی و منابع انسانی دیجیتال" به عنوان راهبرد(کنش و واکنش‌ها)؛ مقوله‌های "شرایط روحی و روانی کارکنان، محیط فیزیکی و امکانات اداری، فرهنگ سازمانی و رهبری حمایت‌کننده" به عنوان بستر؛ "ایستایی سیستم موجود منابع انسانی، گریز یا بودن نیروی‌های دانشی، شرایط اقتصادی جامعه و شرایط سیاسی حاکم بر جامعه" به عنوان شرایط مداخله‌گر؛ و «افزایش تعلق سازمانی، افزایش انگیزه و رضایت شغلی، افزایش تعهد سازمانی، مدیرتی دانش سازمانی، تعالی سازمانی، بهبود کیفیت خدمات، عوامل اقتصادی، اجتماعی و علمی» به عنوان پیامدهای "فردی، سازمانی و فراسازمانی"؛ در الگوی پارادایمی اکوسیستم جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته در شرکت آب و فاضلاب مطرح شده است.

**کلید واژه‌ها:** جذب و نگهداشت، سرمایه انسانی شایسته، اکوسیستم، شرکت آب و فاضلاب.

<sup>۱</sup> مقاله حاضر برگرفته از رساله دکترا می‌باشد.

\* دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\* استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\*\* دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشجوی دکترا، گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران، نویسنده مسئول

samadalinia@gmail.com

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

رقابت جهانی، چرخه عمر کوتاه محصول، بی‌ثباتی محصول و خدمت و محیط بازار در دنیای کسب‌وکار جدید چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌است. سازوکارهای رقابتی، کمتر به سازمان اجازه عکس‌العمل مناسب به محیط را می‌دهد و در نتیجه شرکت‌ها به طور مداوم به دنبال منابع جدیدتری از مزیت رقابتی هستند. یکی از مهم‌ترین این منابع، اقدامات مدیریت منابع انسانی است (نو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۳). در سازمان‌هایی با اقدامات موثر مدیریت منابع انسانی، کارکنان و مشتریان رضایت بیشتری دارند و از طرف دیگر، سازمان نیز تمایل به نوآوری داشته و بهره‌وری بیشتری دارد و در نتیجه شهرت بهتری در جامعه پیدا خواهد کرد (برمان و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۳۴). سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶). به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن سرمایه انسانی از اولویت‌های اساسی سازمان‌ها است (موکول و سائینی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱: ۸۶). مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین در بازار کار، بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند (هسلین و همکاران، ۱۳۸۰: ۴۶). سازمان‌ها به علت در اختیار نداشتن کارکنان دانشی چندمهارتی، قادر نیستند اهداف توسعه‌ای خود را در بازارهای متلاطم پیگیری کنند و همواره هزینه‌های سنگینی را متحمل می‌شوند (کاروالهو و پالما<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۴۵). بر این اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند جذب، تعالی و نگهداشت سرمایه انسانی با استعداد است (تیزر و شولز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۶۸). افراد با استعداد به مدیریتی ویژه نیاز دارند. به دیگر سخن، استعدادها و کارکنان کلیدی به مدیریت استعداد نیاز دارند. گروه مشاوران مک‌کینزی برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان با استعداد برای شرکت‌ها و سازمان‌ها ایده «جنگ برای استعداد» را مطرح کردند (لاتوخا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۷۴). از زمانی که ایده جنگ برای استعداد بیان شده است، نه تنها از شدت این جنگ کاسته نشده بلکه مدیریت استعداد روز به روز بیشتر در کانون توجه قرار گرفته است (کریشنن و اسکالین<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷: ۴۳۴). جنگ برای استعداد و تغییر در الگوی جمعیت‌شناختی، سازمان‌ها را به اخذ رویکردهای راهبردی برای مدیریت استعداد تشویق کرده است (ویبلن و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲: ۴۲۵). به دلیل کمبود استعداد، سازمان‌ها مجبورند برای جذب استعدادهای مورد نیاز خود و حفظ آن‌ها، با هم به رقابت بپردازند. مفهوم جنگ در این زمینه به عنوان یک استعاره قدرتمند عمل می‌کند و به آن شدت می‌دهد، چرا که رهبران سازمانی تلاش‌های خود را برای ساختن، جذب و حفظ استعدادهای برتر بسیج می‌کنند (پورشیتس و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶: ۳۴۷). در این راستا، بسیاری از کشورها و همچنین کسب و کارهای خصوصی و دولتی جهت بر آوردن نیازهای در حال تغییر، به تفکر درباره رویکردهای جدید جذب و نگهداشت اثربخش منابع انسانی پرداخته‌اند و درحال حرکت به سمت الگوهای شایستگی و نظام‌های شایستگی محور می‌باشند (عبداله و سنتوسا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲: ۱۴). سازمان‌ها از طریق سازماندهی و بهینه‌سازی فرآیند جذب و نگهداشت منابع انسانی بر مبنای شایستگی‌های متناسب با الزامات سازمانی و شغلی، بهتر می‌توانند درجهت برآوردن نیازهای حال و آینده اقدام

<sup>1</sup> Noe, et al

<sup>2</sup> Berman, et al

<sup>3</sup> Mukul & Saini

<sup>4</sup> Carvalho & Palma

<sup>5</sup> Theys & Schultz

<sup>6</sup> Latukha

<sup>7</sup> Krishnan & Scullion

<sup>8</sup> Wiblen, et al

<sup>9</sup> Porschitz, et al

<sup>10</sup> Abdullah & Sentosa

نمایند. الگوهای شایستگی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را در برمی‌گیرند که لازمه انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله‌اند (رضایت و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۴). لذا در جذب منابع انسانی، ابتدا باید شایستگی‌های حرفه‌ای تعیین شوند و به عنوان معیارهای گزینش مدنظر قرار گیرند؛ چرا که جذب منابع انسانی فاقد شایستگی، علاوه بر تحمیل هزینه‌های سنگین و اتلاف وقت و منابع سازمان باعث می‌شود که سازمان‌ها نتوانند به طور اثربخش به هدف‌ها و راهبردها دست یابند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۴۵). همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روشمندی صورت می‌گیرد، برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است، به عبارت دیگر کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری شرکت، باانگیزه، متعهد و کارا باشند (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱: ۶). سازمان‌هایی که پس از جذب افراد با استعداد و شایسته نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری ایشان طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند. ترک خدمت کارکنان شایسته از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان‌بار است. قصد ترک خدمت کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تاثیر قرار خواهد داد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تاثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان اهمیت زیادی دارد (رحمان و ناس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۵۶۷). از این رو، فرآیندهای جذب و آموزش بهترین سرمایه‌گذاری هستند و سازمانی که علاوه بر این دو بتواند افراد شایسته خود را حفظ کند، نرخ بازگشت سرمایه مطلوبی کسب خواهد کرد. بدین ترتیب مدیریت منابع انسانی هر سازمانی بایستی فرایندهای جذب و نگهداشت استعدادها را به طور سیستماتیک طراحی نموده و در حقیقت آن‌ها بایستی متفکران استراتژیک سازمان باشند و با نگرش کلان و سیستمی به ورود و خروج افراد، عواقب و هزینه‌های از دست دادن کارکنان را بررسی کنند (بولری و شارون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱: ۸). در حال حاضر استفاده از تفکر اکوسیستمی به منظور شناخت جامع و صحیح، آثار و نحوه تعاملات عناصر یک سیستم، کاربرد بیشتری پیدا کرده است. اکوسیستم‌ها مجموعه‌ای از دور نماهای فرهنگی متمرکز، شبکه‌های اجتماعی، حمایت مالی، دانشگاه‌ها و سیاست‌های اقتصادی فعالی هستند که محیط‌های حمایتی از کسب‌وکار مخاطره‌آمیز مبتنی بر نوآوری را خلق می‌نمایند (اسپیگل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵: ۲۲). اکوسیستم سازمانی شبکه‌ای از سازمان‌ها شامل تامین‌کننده‌ها، توزیع‌کننده‌ها، مشتریان، رقبای، ادارات دولتی و مانند آن‌هاست که در ارائه محصول یا خدمت از طریق وجود همزمان رقابت و همکاری، فعالیت می‌کنند. پایداری اکوسیستم سازمانی به رفتار متقابل بازیگران، ذی‌نفعان و فعالیت آن‌ها بستگی داشته و شناسایی آن‌ها، اهمیت زیادی دارد. با این توصیف، ضرورت شناسایی اکوسیستم سازمانی به منظور اثرگذاری بر آن از طریق سیاست‌ها و استراتژی‌های مختلف، امری ضروری و غیرقابل اجتناب است (مور<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳: ۷۷). در سال‌های اخیر، الگوهای گوناگونی از مدیریت استعداد ارائه شده که اکثر آن‌ها بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از حالت مطلوب مدیریت استعداد هستند، به گونه‌ای که استفاده از آن‌ها به عنوان یک راهنما یا نقشه راه، سازمان‌ها را جهت اجرا با چالش مواجه کرده است. از این رو، سازمان‌ها باید الگویی روشن از مدیریت استعداد داشته باشند و این الگو باید در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود. این یک گام مهم در جهت برطرف کردن چالش‌های تجارت سریع از طریق تغییرات استعدادی در عصر کمبود استعدادهاست (هاتوم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۱۸).

---

<sup>1</sup> Rahman & Nas  
<sup>2</sup> Beverly & Sharon  
<sup>3</sup> Spigel  
<sup>4</sup> Moore  
<sup>5</sup> Hatum

شرکت مادر تخصصی آب و فاضلاب کشور از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شود که نقش مهمی در پیشبرد اهداف کشور دارد که در سال‌های گذشته در خصوص جذب و نگهداشت نخبگان سازمانی و استعدادها با مشکل جدی مواجه بوده است. این موضوع نه تنها از منظر کمبود نیروی انسانی در این پست‌ها، شرکت را با مشکل مواجه کرده بلکه همچنین هر یک از این افراد با رفتن‌شان، دانش صریح و ضمنی خود را از این شرکت خارج کرده و سازمان را از این منظر نیز متضرر نموده‌اند. همچنین برخی از استعدادهای این شرکت خواستار برخورداری از امتیازات ویژه‌ای در مقایسه با سایر کارکنان سازمان هستند، به عنوان مثال، آموزش‌های بیشتر و با کیفیت‌تری ببینند، ساعات کاری منعطف‌تری (شناور) داشته باشند و از مزایای بیشتری برخوردار گردند. با توجه به آنچه گفته شد، مسئله اصلی این پژوهش که محقق درصدد رفع آن است، فقدان یک مدل بومی، مدون و بهینه جهت جذب و نگهداشت استعدادها در شرکت آب و فاضلاب می‌باشد. اغلب مدل‌های جذب و نگهداشت استعدادها یا برگرفته از نتیجه مطالعات و پیمایش‌های مدیریتی و یا خلاصه‌ای از مطالعات نظری هستند. همچنین مدل‌های ارائه شده فاقد جزئیات کافی برای به کارگیری در سطح شرکت آب و فاضلاب است. این مدل‌ها در واقع مدل‌های عامی هستند که می‌توانند راهنمای اولیه برای دانستن اجزای یک مدل جذب و نگهداشت استعدادها باشند. اغلب این مدل‌ها چون برخاسته از پیشینه فرهنگی و مختص شرایط، مکان، زمان و بومی سایر سازمان‌ها می‌باشند، نمی‌توانند به طور مستقیم در شرکت آب و فاضلاب به کار گرفته شوند. بدین ترتیب، جذب و نگهداری کارکنان مستعد نیازمند برخورداری و اجرای یک مدل جامع است که دربردارنده شرایط علّی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها باشد. بنابراین در این پژوهش تلاش شد تا با کمک پارادایم نظریه داده بنیاد استراوس و کوربین به طراحی مدلی مطلوب در این زمینه پرداخته شود.

## ۲. مبانی نظری

تغییرات فناورانه، مقررات‌زدایی، سفارشی‌سازی انبوه و جهانی‌سازی مصرف و تولید، منجر به محیط کسب و کار فرارقابته‌ای شده است که در آن، مزیت رقابتی، موقت است. علاوه بر آن، چالش‌های نوظهور همانند تغییر اقلیم و رویدادهای افراتی آب و هوا و هم‌چنین بیماری‌های همه‌گیر جهانی، چالش‌های متمایز و جدیدی را برای موفقیت و بقای سازمان‌ها فراهم می‌آورند (محمد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۲). از جمله چالش‌هایی که این محیط رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد کرده، جذب و نگهداشت افراد با استعداد است. کمبود افراد مستعد در دنیا وجود ندارد؛ بلکه کمبود افراد مناسب در جای مناسب وجود دارد. بر طبق فرهنگ لغت آکسفورد، استعداد به عنوان مهارت یا لیاقت طبیعی تعریف شده است. لیاقت به معنای توانایی یا سیرت طبیعی است، در حالی که مهارت به معنای توانایی انجام کاری به خوبی است. امروزه مدیریت استعداد نیازمند درجه بالایی از توجه سه ذی‌نفع داخلی شامل مدیریت عالی، کارکردهای منابع انسانی و مدیران صفی است (استین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۴۴). پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مک‌کینزی جنگ بر سر استعدادها را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادها برای اجرا با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و نگهداشت کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه‌ای توسعه‌یافته‌تر را در کتابی با عنوان جنگ بر سر استعداد منتشر کردند. فرض اصلی کار آن‌ها بر پایه نزدیک به ۱۳۰۰۰ مصاحبه‌ای شکل گرفت که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد، که در آن مشخص شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای به دست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه می‌کردند. آن‌ها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است.

<sup>۱</sup> Mohammad, et a

<sup>۲</sup> Stan

به طور خلاصه تنها شرکت‌هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشان‌ترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می‌شوند، در نهایت به موفقیت دست می‌یابند و این تاثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار را نمایان می‌سازد. از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تاکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار داشته‌اند (گالاردو - گالاردو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۳۳۶). مدیریت استعداد نوعی اقدام منحصربه‌فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد از جمله کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند (شاینمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۸۳). مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است (مکرام و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۲۶۹).

جذب منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تامین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی آمده شده و به کار گرفته شوند. جذب اثربخش می‌تواند موسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه و یا اهداف زنده نگاه دارد. جذب و تامین، شامل اقدامات و فعالیت‌های انجام شده توسط یک سازمان به منظور شناسایی و جذب افرادی در سازمان می‌شود که دارای توانایی کمک به سازمان برای تحقق اهداف راهبردی آن باشند (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۷). بعضی از پژوهشگران نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند (رستم‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴). برخی از دانشمندان تجزیه و تحلیل شغل را نیز درون خرده سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی قرار می‌دهند. آن‌ها جذب را شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، برنامه‌ریزی منابع انسانی، کارمندیابی، گزینش، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی و توسعه شغلی می‌دانند و بعضی هم در فرآیند مدیریت منابع انسانی مرحله‌ای را به صورت مجزا به عنوان جذب در نظر نگرفته‌اند (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۰). کپ<sup>۴</sup> (۱۹۸۹) هدف از راهبرد جذب منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «به دست آوردن و جذب کارکنان مناسب که دارای شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و ظرفیت لازم برای گذراندن آموزش‌های آینده باشند (فروغی و حسین‌پور، ۱۳۹۳: ۱۲۵).

اگر چه استخدام کارکنان باهوش و آگاه مهم است ولی نگهداشت آن‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است. در تفکر سنتی مدیریت منابع انسانی، تنها به عملکرد کارکنان و انجام وظایف محوله توسط آنان توجه می‌شد، در حالی که در تفکرات نوین منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر این است که کارکنان شرکای سازمان هستند و اگر سازمان بخواهد آنان را نگهدارد باید به رویاهایشان بها دهد (آکسلرود و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱: ۱۰). حفظ و نگهداشت فرآیندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و به‌سازی، ارتقا بر اساس شایستگی و اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و ... سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد و نگهداشت وضعیت مطلوب اشتغال برای کارکنان است تا به واسطه‌ی آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشد (نوبهاری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۲۸). برای یک سازمان، استخدام افراد برای شغل ضروری است، اما نگهداشت کارکنان شایسته اهمیت بیشتری نسبت به استخدام دارد. نگهداشت کارکنان شایسته باعث ارائه خدمات بهتر و بهره‌وری بالاتری می‌شود که در نتیجه رضایت مشتری، تسهیل جانشین‌پروری مدیریت و بهبود یادگیری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (فستینگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۱۸۷۷).

<sup>1</sup> Gallardo-Gallardo, et al

<sup>2</sup> Schiemann

<sup>3</sup> Makram, et al

<sup>4</sup> Keep

<sup>5</sup> Axelrod, et al

<sup>6</sup> Festing, et al

توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان برای جذب و نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (فلیپس و راپر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۱۰). کارمند شایسته به عنوان فردی تعریف می‌شود که دارای انگیزه و ظرفیت لازم برای تولید بینش‌های جدید و قابلیت ارتباط، مربی‌گری و تسهیل اجرای افکار جدید باشد (شوجاهارت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۴۴). کارکنان دانشی و شایسته دارای سطوح بالای مهارت، آموزش، سواد فناورانه، مهارت‌های شناختی، توانایی استنتاج انتزاعی، ترکیب و تفسیر داده‌ها و ارتباط با دیدگاه‌ها و بینش‌های جدید هستند (پارک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۸۹). کارکنان شایسته توجه زیادی به امکان استفاده از تخصص خود و دستیابی به موفقیت دارند؛ به طور مستقل کار می‌کنند؛ کار را به روش خودشان انجام می‌دهند؛ به تغییر شغل در مواقعی که کار برای آن‌ها به اندازه کافی جذاب نیست، تمایل بیشتری دارند. همچنین اگر کارشان فرصت لازم برای ارتقای شخص و رشد مسیر شغلی را فراهم نسازند، سازمان را ترک کرده و به سراغ شرکت‌های دیگر می‌روند (بوتج و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴۰).

اگر توانایی‌های منابع انسانی به طور سیستماتیک نگهداری و کنترل نشود، ممکن است از بین بروند و در نتیجه سازمان مجبور می‌شود متحمل خسارت هزینه‌های آموزش مجدد یا هزینه‌های جایگزینی شود تا دوباره توانایی‌های گذشته نیروی انسانی خود را بدست آورد. در این راستا استفاده از تفکر اکوسیستمی به منظور شناخت جامع و صحیح، آثار و نحوه تعاملات عناصر یک سیستم، در کانون توجه قرار گرفته است. مفهوم اکوسیستم سازمانی نخستین بار توسط مور (۱۹۹۳) معرفی شد. تعریف مور از اکوسیستم کسب‌وکار بدین شکل است: «یک اجتماع اقتصادی پشتیبانی شده به وسیله تعامل سازمان‌ها، افراد و سایر اجزای دنیای کسب‌وکار» (ژو و ژانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹: ۸۳). طبق این تعریف، اکوسیستم شامل مشتریان، تولیدکنندگان، رقبا و سایر ذینفعان است. مور واژه «اکوسیستم کسب‌وکار» را به جای واژه «صنعت» به کار برده است (مور، ۲۰۰۵: ۲۹)؛ زیرا امروزه نمی‌توان فعالیت‌های اقتصادی را به صنایع خاصی محدود کرد. هدف وی توصیف جوامع اقتصادی و ایجاد ارزش نوآورانه به واسطه‌ی نگاهی جدید بود. به زعم مور (۱۹۹۶) عوامل در اکوسیستم، بنگاه‌ها یا شرکت‌ها هستند که به طور مستقیم در خلق ارزش مشترک درگیر بوده و ذی‌نفعان، دولت‌ها و قانون‌گذاران می‌باشند (اسپینگل، ۲۰۱۵: ۲۳). اکوسیستم‌های کسب‌وکار مانند اکوسیستم‌های زیستی، شبکه‌های بزرگ به هم پیوسته‌ای هستند که با هم در تعامل‌اند (مور، ۱۹۹۳: ۷۸)؛ بنابراین سازمان‌ها به طور همزمان توسط قابلیت‌های داخلی خود و تعاملات پیچیده‌ی درون اکوسیستم تحت تاثیر قرار می‌گیرند (وان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۱۲۵). آنچه مسلم است رشد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سازمان‌ها، جز در سایه توجه به عامل انسانی کارآفرین، خلاق و نوآور به دست نخواهد آمد. استاک و ویلسون<sup>۷</sup> (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود نشان داده‌اند که شایستگی‌ها و صلاحیت‌های نیروی کار اصولی می‌باشند که در تمامی متون به آن‌ها به عنوان صلاحیت‌های هسته‌ای یک کسب‌وکار اشاره شده است. آن‌ها معتقدند که هرگونه ضعف در نیروی کار بر سازمان و همین‌طور زیرسیستم‌های دیگر تاثیر می‌گذارد. بدین ترتیب اکوسیستم منابع انسانی محیطی زنده و پویا، متشکل از افراد، فرآیندها، فناوری‌ها و سایر ذینفعان فعال در فعالیت‌های منابع انسانی است که با یکدیگر تعامل و تبادل دارند و بر محیط پیرامونی نیز اثر گذار هستند.

<sup>1</sup> Phillips & Roper

<sup>2</sup> Shujahat, et al

<sup>3</sup> Park, et al

<sup>4</sup> Bontje, et al

<sup>5</sup> Zhu & Zhang

<sup>6</sup> Wan, et al

<sup>7</sup> Stokes & Wilson

### ۳. پیشینه پژوهش

خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در این زمینه به شرح جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره (۱) پیشینه پژوهش

| محقق / محققین     | سال انتشار | عنوان پژوهش                                                                 | روش پژوهش                       | نتایج                                                                                                              |
|-------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موکول و سائینی    | ۲۰۲۱       | استعدادیابی در استارت‌آپ‌های هند: نقش سرمایه‌اجتماعی                        | داده بنیاد                      | کیفیت پایین استعدادها، عدم وجود نام تجاری، عدم توانایی در ارائه حقوق رقابتی و سایر مزایا از جمله موانع جذب استعداد |
| اولومی و آدکو     | ۲۰۲۰       | جذب و استخدام استعدادهای باکیفیت                                            | روش تلفیقی کمی و کیفی           | حقوق، نام‌تجاری، معرفی و امنیت شغلی به عنوان هسته اصلی جذب و استخدام استعدادهای کیفی                               |
| تیزر و شولز       | ۲۰۲۰       | یک دیدگاه کیفی از مدیریت استعداد                                            | داده بنیاد                      | مشارکت سهامداران، جذب استعداد، توسعه و پرورش استعدادها، حداقل جابه‌جایی در بین کارکنان و فرصت‌های پیشرفت شغلی.     |
| اکینرمی و همکاران | ۲۰۱۹       | ارزیابی مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان در بانک‌های منتخب نیجریه            | روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی | عوامل موثر بر مدیریت استعداد: فرهنگ سازمان، رابطه بین مدیریت ارشد و کارکنان، حقوق و آموزش.                         |
| اللوزی و همکاران  | ۲۰۱۸       | تاثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی | روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی | استراتژی‌های مدیریت استعداد تاثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی دارد.                       |
| ویربا             | ۲۰۱۷       | استخدام، انتخاب و نگهداری توسط شرکت‌های کوچک و متوسط در کامرون              | روش تحلیل محتوای کیفی           | مولفه‌های اصلی جذب و استخدام شامل شغل، محیط خارجی، جو شرکت، شخصیت کارمند و سرپرستی                                 |
| شرر و همکاران     | ۲۰۱۶       | جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان‌های هزاره سوم                             | روش تحلیل ثانویه                | عوامل موثر بر اصلی جذب و نگهداشت شامل تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و ...        |
| تنیسن             | ۲۰۱۶       | یک تحقیق اکتشافی از مدیریت استعداد در عمل                                   | روش تحلیل محتوای کیفی           | عوامل موثر در مدیریت استعداد: نیازهای کارکنان با استعداد و اقدامات مدیریت استعداد                                  |
| دهقانان و دیگران  | ۱۴۰۰       | الگوی فرآیندی زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری                         | داده بنیاد                      | داده ها را در قالب ۱۹۹ برچسب مفهومی، ۳۲ زیر مقوله و ۱۱ مقوله اصلی دسته بندی و مشخص کردند.                          |
| روشن و دیگران     | ۱۳۹۹       | طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد                                     | تحلیل محتوا                     | سه مولفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت تشکیل دهنده سیستم مدیریت استعداد                             |
| سرافراز و دیگران  | ۱۳۹۸       | طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران                          | روش پویایی سیستم                | عوامل موثر بر نگهداشت نخبگان شامل چهار بعد عوامل سازمانی، فردی، روانی و شغلی می‌باشد.                              |
| ایمانی و دیگران   | ۱۳۹۸       | شناسایی مولفه‌های تامین منابع انسانی در راستای                              | روش تحلیل تم                    | مولفه‌های جذب: شفافیت، پاسخ‌گویی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری،                                                      |

|                  |      |                                                                            |                 |                                                                                                            |
|------------------|------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |      | ارتقای سلامت نظام اداری                                                    |                 | قانون محوری و کنترل داخلی.                                                                                 |
| حسن پور و دیگران | ۱۳۹۸ | طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد | داده بنیاد      | عوامل علی موثر بر مدیریت استعداد به دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی می شود.                         |
| رضاییان و دیگران | ۱۳۹۷ | شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری    | روش تحلیل مضمون | از جمله معیارهای جذب و نگهداشت: ایده محور و ساختار شکن بودن، ایجاد فرصت های برابر رشد، وابستگی مالی و .... |

طی بررسی گسترده در زمینه پیشینه تحقیقات در پایگاه های معتبر علمی شامل پایگاه مجلات تخصصی نورمگز، پورتال جامع علوم انسانی، مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه انتشارات علمی ساینس دایرکت و امرالد، و نشریات معتبر داخلی و خارجی، در زمینه جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته و نخبه، با توجه به محتوای آن ها، همان طور که در جدول شماره ۲ نشان داده شده است، در ۴ دسته قابل می باشند.

جدول شماره (۲) دسته بندی پیشینه تحقیق

| ردیف | دسته بندی                                                            | محقق و سال انتشار                                                                                                                                                                                                                 |
|------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | بررسی رابطه جذب و نگهداشت افراد شایسته با عملکرد و سایر ابعاد سازمان | اکینرمی و همکاران (۲۰۱۹)، اللوزی و همکاران (۲۰۱۸)، شرر و همکاران (۲۰۱۶)، هانگ و همکاران (۲۰۱۲)، گاورتس و همکاران (۲۰۱۱)، طیبی ابوالحسنی و خدابخشی (۱۳۹۶)، شاطری و همکاران (۱۳۹۴)، رسولی و رشیدی (۱۳۹۴)، قلی پور و همکاران (۱۳۹۲). |
| ۲    | ارائه مدل روش جذب و نگهداشت افراد شایسته در سازمان                   | اولویمی و آدکو (۲۰۲۰)، تیزر و شولز (۲۰۲۰)، ویربا (۲۰۱۷)، ویلسکا (۲۰۱۴)، دهقانان و همکاران (۱۴۰۰)، روشن و همکاران (۱۳۹۹)، سرافراز و همکاران (۱۳۹۸)، ایمانی و همکاران (۱۳۹۸)، حسن پور و همکاران (۱۳۹۸)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷).    |
| ۳    | شناسایی شاخص های کارکنان شایسته و مستعد                              | ورهاگن (۲۰۰۵)، سرافراز و همکاران (۱۳۹۸)، رضاییان و همکاران (۱۳۹۷)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، مطهری نژاد (۱۳۹۶).                                                                                                                    |
| ۴    | آسیب شناسی روش های جذب و نگهداشت و بررسی موانع اجرایی                | موکول و سائینی (۲۰۲۱)، تنیس (۲۰۱۶)، تقی زاده یزدی و همکاران (۱۳۹۷)، مطهری نژاد (۱۳۹۶)، میرسپاسی و همکاران (۱۳۸۹).                                                                                                                 |

بررسی مطالعات پیشین، نشان از آن دارد که مبحث جذب و نگهداشت کارکنان مستعد و شایسته و به طور کلی مدیریت استعداد در کشور ما، مبحث نوپایی است و لازم است کار بیشتری در این حوزه انجام شود. بررسی ها نشان می دهد که سازمان ها در پیاده سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد بیش از ابعاد دیگر توجه کرده اند، تحقیقات کمی انجام شده در این زمینه نیز بیشتر از فن های آماری استفاده کرده اند. پژوهش های خارجی بیشتر به ادبیات مدیریت استعداد و تعاریف مختلف از جذب و نگهداشت کارکنان مستعد پرداخته اند و جهت گیری های آینده ی مدیریت استعداد را بررسی کرده و به دنبال گسترش حوزه های کاربرد مدیریت استعداد هستند. در زمینه ی جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته مطالعات کاربردی و کمی در داخل کشور صورت گرفته است. روش های آماری استفاده شده در اکثر پژوهش های داخلی بیشتر با استفاده از آزمون های همبستگی و رگرسیون بوده است. همچنین تحقیقاتی که در زمینه طراحی الگوی جذب و نگهداشت افراد شایسته انجام شده اند، صرفا بخشی از عوامل داخل سازمان مانند اقدامات مدیریت منابع انسانی و یا عوامل خارجی محدودی مانند شرکت های رقیب را در نظر گرفته اند. در مجموع نمی توان به

تحقیق یا پژوهشی در ایران اشاره کرد که کاملاً ابعاد مدیریت استعداد و جذب و نگهداشت کارکنان را مطرح نموده و مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار (داخل سازمان و خارج سازمان) بر آن را به‌طور کامل و جامع شرح داده باشد. در این پژوهش سعی شده است با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و با نگاه جامع و سیستمی به طراحی الگوی جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته در قالب یک اکوسیستم پرداخته شود.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

هدف این مطالعه طراحی مدل جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته در شرکت آب و فاضلاب می‌باشد. به همین دلیل پارادایم تفسیری برای انجام این پژوهش انتخاب و جهت‌گیری آن توسعه‌ای و کاربردی است. رویکرد این پژوهش استقرایی و از روش کیفی برای انجام آن استفاده شده است. نوع پژوهش میدانی و استراتژی نظریه زمینه‌ای (گراند تئوری) مدل استراوس و کوبین<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) مورد استفاده قرار گرفته است. این روش در مواردی به کار می‌رود که پژوهشگر علاقمند به فهم معنای پدیده از نگاه و تجربه کسانی است که درگیر آن‌اند؛ بنابراین پژوهشگران کیفی زمانی از این روش استفاده می‌کنند که می‌خواهند بفهمند: مردم چه تفسیری از تجربه خود دارند؟ چگونه جهان خود را می‌سازند؟ چه برداشتی از تجربه خود دارند؟ (مریام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۹).

مشارکت‌کنندگان این پژوهش، مدیران، شاغلین شرکت آب و فاضلاب و اساتید دانشگاه بودند. ملاک انتخاب این افراد به دلیل تجربه کار در سازمان‌ها و شناخت راه‌های جذب و نگهداشت نخبگان و همچنین تخصص علمی در حوزه شناخت انگیزه‌ها و جذب نخبگان است. برای جمع‌آوری داده‌ها با ۲۲ مدیر، کارمند و استاد دانشگاه مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد و پژوهش از جهت داده به اشباع نظری رسید. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. از میان استراتژی‌های مختلف نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌گیری گلوله‌برفی یا زنجیره‌ای به کار گرفته شد. مصاحبه‌ها به‌طور میانگین بین ۳۰ دقیقه تا ۲ ساعت زمان برده و در مواردی در چندین جلسه مصاحبه ادامه یافت. مدت‌زمان فرایند جمع‌آوری داده و فرایند مصاحبه بیش از یک ۶ ماه به درازا کشید. تحلیل داده‌ها با نظام کدگذاری نظری انجام شد. در این نوع کدگذاری که خاص روش نظریه زمینه‌ای است، سه مرحله کدگذاری طی شد: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی. در مرحله کدگذاری باز متن مصاحبه‌ها سطر به سطر خوانش و مفهوم بندی شد. در کدگذاری محوری این مفاهیم کنار یکدیگر قرار داده شد و بر اساس هم‌پوشانی معنایی به‌صورت مقولات محوری درآمد و در نهایت مقوله هسته در سطحی انتزاعی‌تر از دو مرحله پیشین حاصل شد. ذکر این نکته ضروری است که فرایند کدگذاری داده‌ها از مصاحبه دوم به بعد آغاز شد و تا پایان کار تحلیل، مصاحبه و تحلیل به‌صورت هم‌زمان پیش رفت. در جدول شماره ۳ خلاصه‌ای از اطلاعات مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است.

جدول شماره (۳) مشخصات مشارکت‌کننده

| ردیف | سن | تحصیلات    | شغل / سمت  |
|------|----|------------|------------|
| ۱    | ۳۷ | فوق لیسانس | رئیس بخش   |
| ۲    | ۴۷ | فوق لیسانس | مدیر داخلی |
| ۳    | ۴۹ | لیسانس     | کارشناس    |
| ۴    | ۴۰ | فوق لیسانس | رئیس بخش   |
| ۵    | ۳۰ | لیسانس     | کارشناس    |
| ۶    | ۵۱ | فوق لیسانس | مدیر داخلی |

<sup>۱</sup> Strauss & Corbin

<sup>۲</sup> Merriam

|    |    |            |               |
|----|----|------------|---------------|
| ۷  | ۴۴ | لیسانس     | مدیر داخلی    |
| ۸  | ۴۷ | لیسانس     | معاون         |
| ۹  | ۵۹ | دکتری      | استاد دانشگاه |
| ۱۰ | ۳۸ | فوق لیسانس | رئیس بخش      |
| ۱۱ | ۶۳ | دکتری      | استاد دانشگاه |
| ۱۲ | ۵۸ | دکتری      | استاد دانشگاه |
| ۱۳ | ۳۶ | دکتری      | استاد دانشگاه |
| ۱۴ | ۳۵ | فوق لیسانس | کارشناس       |
| ۱۵ | ۴۰ | فوق لیسانس | مدیر داخلی    |
| ۱۶ | ۴۰ | لیسانس     | مدیر داخلی    |
| ۱۷ | ۳۹ | فوق لیسانس | کارشناس       |
| ۱۸ | ۴۲ | فوق لیسانس | معاون         |
| ۱۹ | ۳۹ | فوق لیسانس | مدیر داخلی    |
| ۲۰ | ۳۶ | فوق لیسانس | مدیر داخلی    |
| ۲۱ | ۵۱ | فوق لیسانس | مدیر داخلی    |
| ۲۲ | ۳۷ | لیسانس     | کارشناس       |

در این پژوهش بر اساس رویکرد گوبا و لینکلن (۲۰۰۷)، برای اعتبارسنجی و روایی و اطمینان بیشتر به روش گردآوری داده‌های مطالعه مرحله کیفی، از شاخص‌های اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تاییدپذیری استفاده شد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۱۸).

اعتبارپذیری به منظور افزایش صحت توصیف داده‌ها انجام می‌شود. در این رابطه پژوهشگر تلاش کرد تا واقعیت را آن‌گونه که هست، به درستی انعکاس دهد و در این فرایند، پیش‌فرض‌های خود را وارد مدل پژوهش نکند. به گفته لینکلن و گوبا، اگر در بررسی‌ها، به پنج روش تماس طولانی‌مدت با مشارکت‌کنندگان، مشاهده دقیق، استفاده از تلفیق، واضح‌سازی توسط همکار و بررسی توسط مشارکت‌کنندگان، توجه شود، به اعتبار داده‌های گردآوری شده افزوده می‌شود. در این پژوهش برای افزایش اعتبار یافته‌ها، ارتباط نزدیک و توأم با اعتماد با مشارکت‌کنندگان ایجاد و در طول بیش از ۶ ماه گردآوری داده، این ارتباط حفظ شد. کنترل توسط اعضا در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای ارزیابی درستی مشاهدات و تفاسیر پژوهشگر، به کار گرفته شد. مفاهیم بر ساخته و نتایج پژوهش به‌طور مرتب در فرایند کار و بعد از اتمام تحلیل داده‌ها با مشارکت‌کنندگان در میان گذاشته شد. پژوهشگران در این مطالعه با مقایسه-های مداوم صحبت‌های مشارکت‌کنندگان در کنار توجه به بازخورد آنان از تحلیل‌ها، تلاش کردند به سطح مناسبی از اطمینان در پژوهش دست یابند. همچنین بخش زیادی از مصاحبه‌ها (با رضایت کامل مشارکت‌کنندگان) ضبط شد و بخش دیگر با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان مبنی بر عدم رضایت ضبط صدا، به‌صورت هم‌زمان در حین مصاحبه یادداشت گردید.

انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش اطلاق می‌شود. برای این شاخص تلاش شد تا در بخش یافته‌های پژوهش، توضیحات و اطلاعات کافی درباره نتایج به خوانندگان داده شود تا مخاطبان بتوانند در خصوص کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر تصمیم‌گیری کنند.

<sup>1</sup>Creswell

به منظور اطمینان‌پذیری (روش کنترل اعضا)، پژوهشگر از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان برای اطمینان به یافته‌ها و تفاسیر استفاده کرد. در پژوهش‌های کیفی، منظور از اعتبار داده‌ها، سازگاری یافته‌های پژوهش با ادراک مشارکت‌کنندگان است (کرسول، ۱۳۹۸: ۳۷). از این رو پژوهشگر بعد از پیاده کردن محتوای مصاحبه و استخراج واحدهای معنی (مفاهیم و مقوله‌ها)، در زمینه همخوانی واحدهای معنی، با مشارکت‌کنندگان به مشورت پرداخت. بدین منظور، تجزیه و تحلیل ابتدایی مصاحبه‌ها به سمع و نظر مشارکت‌کنندگان رسید. چند مشارکت‌کننده، پیشنهادهایی را برای تغییر در کدگذاری اولیه مطرح کردند و همه با کدهای استخراج شده موافق بودند. تاییدپذیری به این معناست که پژوهشگر دیگری تایید کند که نتایج مطالعه، حاصل تجارب مشارکت‌کنندگان بوده است، نه پیش‌دانسته‌های ذهنی پژوهشگر.

جهت ملاحظات اخلاقی، پیش از شروع مصاحبه رضایت مشارکت‌کنندگان جلب شد. همچنین با توضیح هدف، موضوع و شیوه پژوهش، مصاحبه‌شوندگان با روند کار آشنا شدند تا در صورت تمایل نداشتن به شرکت در مصاحبه قدرت اختیار و انتخاب کافی به آنان داده شود. حفاظت از اطلاعات شخصی و خصوصی افراد بُعدی بسیار مهم در کار پژوهشی است؛ به همین دلیل پژوهشگر با رضایت کامل و با اجازه هر فرد شرکت‌کننده در پژوهش به ضبط، یادداشت و استفاده از داده‌ها اقدام کرد و به افراد اطمینان داده شد که اطلاعات به‌طور محرمانه محافظت خواهند شد. ازجمله این اقدامات که برای جلوگیری از فاش شدن هویت واقعی مشارکت‌کنندگان به‌کاربرده شد، استفاده از اسامی مستعار در ثبت اطلاعات آنان بود.

## ۵. یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شد که بر اساس دستورالعمل‌های کدگذاری استراوس و کوبین، تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) صورت پذیرفته است.

### ۱.۵. مرحله اول: کدگذاری باز

در کدگذاری باز پژوهشگر با بخش‌بندی اطلاعات، طبقات اطلاعاتی خاصی را درباره پدیده تحت مطالعه به وجود می‌آورد. درون هر طبقه چندین خصوصیت یا طبقه فرعی را مشخص می‌کند و برای نشان دادن ابعاد آن خصوصیات به گردآوری اطلاعات می‌پردازد (کرسول، ۱۳۹۸: ۵۲). در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سوال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر در متن (مثلاً دست‌نوشته‌های مصاحبه، یادداشت‌های میدانی و اسناد) به جستجوی طبقات اطلاعاتی برجسته و بارز می‌پردازد و با استفاده از رویکرد مقایسه مستمر تلاش می‌کند این طبقات را به اشباع برساند (رنگریز و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۰).

در پژوهش حاضر، برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورده و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شدند. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه شونده‌گان کدگذاری شدند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. همچنین جهت کدگذاری از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شده است. در فرایند تحلیلی کدگذاری باز ۱۱۸ مفهوم اولیه و ۲۸ مقوله اصلی استخراج شدند. در جدول شماره ۴ نمونه‌هایی از تحلیل مصاحبه و کدگذاری اولیه نشان داده شده است.

جدول شماره (۴) نمونه روش تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز

| کد | مفاهیم                                                  | نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1 | پرداخت بر اساس عملکرد، پرداخت متغیر                     | شرکت بایستی یک نظام پرداخت عادلانه داشته باشد به صورتی که افرادی که عملکرد بهتری دارند، اضافه‌کار و مزایای انگیزشی بالاتری دریافت کنند.                                                                                                                               |
| Z1 | تناسب شخصیت کارکنان با شغل                              | فرد باید در مشاغلی بکار گرفته بشه که با ویژگی‌های رفتاری و روحیات فرد هماهنگ باشه، به طوری که فرد با اون شغل زندگی کنه و لذت ببره.                                                                                                                                    |
| S1 | تخصیص سهمیه استخدامی به فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های برتر | یک مشکل اساسی که وجود داره اینه که افراد نخبه تمایل چندانی ندارن که وارد سازمان‌های دولتی بشن، ولی به نظرم بایستی یه سهمیه برای جذب فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های تراز اول تخصیص داده بشه تا افراد قوی از لحاظ علمی، وارد سازمان بشن.                                    |
| A2 | عدم پارتی‌بازی و فامیل‌گرایی                            | مشکلی با حقوق و کارم رو ندارم. ولی زمانی که می بینم من باید خیلی تلاش کنم تا در آزمون ورودی قبول شم از طرف دیگه رئیس اداره یا کسی که آشنا داره تو اداره خیلی راحت بچه بی سوادشو بر میداره میاره تو اداره جذب میشه، این پارتی بازی که هست آدمو دل سرد میکنه از همه چی. |
| S2 | بازسازی چارت سازمانی شرکت، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر   | قدرت، فساد میاره لذا نباید اون رو در یک نقطه متمرکز کرد و در حوزه جذب نیرو هم این موضوع صدق میکنه، وقتی قرار باشه فرد یا افراد خاصی در فرآیند استخدام نقش و قدرت بیشتری داشته باشن مشخصا امکان اعمال سلیقه و نظر شخصی هم بیشتر میشه.                                  |

در این بخش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز «مفاهیم» بودند. متن مصاحبه‌ها برای یافتن مفاهیم اصلی و مفاهیم فرعی به طور منظم بررسی شد. در کدگذاری محوری، مفاهیم براساس اشتراکات و یا هم معنایی در کنار هم قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه شده و ضمن ادغام کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می‌شوند، حول محور مشترکی قرار گرفتند که نتایج آن در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است.

جدول شماره (۵) مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از داده‌ها

| مقولات اصلی                      | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها | شناسایی و کشف استعدادها، تشکیل خزانه استعداد، نگهداشت نیروی انسانی نخبه، آیین نامه نخبگی به تایید مدیر عامل، انتقال دانش از افراد نخبه به دیگران، مدیریت تجربه سازمانی، توسعه نیروی انسانی نخبه، رقابت برای جذب نیروی شایسته (جنگ استعداد)، آموزش باز برای کشف نیروی انسانی دانشی مستعد از منابع مختلف، نگهداشت فعال نیروی دانشی |
| ارتباط با دانشگاه،               | بورس کردن مدیران سطح بالا به دانشگاه، امکان استفاده از ظرفیت بکارگیری اساتید و نخبگان دانشگاهی به صورت پروژه ای و مشاوره ای، تصویر ذهنی نخبگان و                                                                                                                                                                                 |

|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مراکز علمی و بنیاد ملی<br>نخبگان                                         | دانشگاهیان نسبت به شرکت، به کارگیری نخبگان دانشگاهی در سازمان بدون فرایند<br>آزمون بر اساس صلاحیت                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| حکمرانی هوشمند                                                           | اقتصاد چرخشی: استفاده از دانش کارکنان جهت پروژه‌ها، استفاده از بازنشستگان<br>انقلاب صنعتی چهارم: هوشمندسازی فرایند کار و هوشمندسازی اجرا و کنترل کارها<br>اقتصاد اشتراکی: استفاده از منابع انسانی نخبه در بخش های مختلف سازمان و<br>پروژه‌ها<br>اقتصاد سبز: توجه به محیط زیست و مسئولیت اجتماعی<br>اقتصاد دیجیتال: زیرساخت‌های کسب و کار الکترونیکی، کسب و کار الکترونیکی، تجارت<br>الکترونیک |
| شرایط روحی و روانی<br>کارکنان                                            | احساس با ارزش بودن، احساس استقلال در کار، حس شرکت در تصمیم گیری، جو<br>آرام محیط کاری، احساس رضایت و امنیت شغلی، تناسب شخصیت کارکنان با شغل                                                                                                                                                                                                                                                   |
| محیط فیزیکی و<br>امکانات اداری                                           | فضای مناسب کاری، ساعت کاری منعطف، سیستم سرمایشی و گرمایشی مناسب، بروز<br>شدن ابزار کار سازمانی، امکانات خدماتی مناسب از جمله پارکینگ و بوفه مناسب                                                                                                                                                                                                                                             |
| شایسته‌گزینی                                                             | تخصیص سهمیه استخدامی به فارغ التحصیلان دانشگاه های معتبر، استفاده از هیات<br>علمی جواهر صنعت، استفاده از نیروهای نخبه و دانشی به صورت شناور، امکان<br>استخدام مدیران با سابقه در امور اجرایی و مشاغل سطح بالای مدیریتی                                                                                                                                                                        |
| مسئولیت اجتماعی<br>شرکت                                                  | برند شدن سازمان های هیبریدی، علاقه نیروی انسانی دانشی به جذب و ماندن در<br>سازمان هایی که به مسئولیت اجتماعی اهتمام ویژه دارند، هویت سازمانی، رفتار<br>قهرمانانه برند                                                                                                                                                                                                                         |
| سلامت نظام اداری                                                         | جلوگیری از رانت، عدم پارتی بازی و فامیل گرایی، احساس تساوی در برابر قانون،<br>شفاف بودن قوانین و پاسخگویی در برابر قانون، مسئولیت پذیری مدیران و وجدان<br>کاری، انعطاف پذیری در تصمیمات و عدم خودرایی مدیران                                                                                                                                                                                  |
| نظام پرداخت موثر                                                         | تفاوت در پاداش بر اساس استعداد، شایستگی و عملکرد، اعطای تسهیلات بانکی به<br>کارکنان، شفافیت در پرداخت های مالی، بازبینی فرایند پرداخت های مازاد بر حقوق بر<br>اساس شایستگی، اعطای امکانات رفاهی مناسب                                                                                                                                                                                         |
| تدوین سیاست‌های<br>جدید منابع انسانی                                     | منسوخ شدن استخدام صرفا به صورت آزمون استخدامی و آگهی استخدام، کاهش<br>تشریفات زاید اداری و کاغذبازی در فرآیند تامین نیرو، بازنگری و اصلاح مستمر<br>فرآیندها و رویه های مربوط به تامین نیرو به صورت دوره‌ای                                                                                                                                                                                    |
| شرایط اقتصادی جامعه                                                      | وضعیت اقتصادی نامناسب، عدم تعادل درآمد و هزینه، تورم شدید                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| فرهنگ سازمانی و<br>رهبری حمایت کننده                                     | فرهنگ و جو سازمانی پشتیبان جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، حمایت<br>مدیریت ارشد از برنامه های جذب و نگهداشت نیروی انسانی نخبه، هم راستایی<br>استراتژی، خط، مشی‌ها و سیاست‌های ابلاغی و قوانین بالادست با جذب و نگهداشت<br>نیروی انسانی شایسته                                                                                                                                              |
| ایستایی سیستم موجود<br>منابع انسانی                                      | تمایل سازمان به حفظ وضع موجود، دولتی بودن و دست و پاگیر بودن فرآیندهای<br>جذب و نگهداشت، مقاومت در مقابل حالات جدید، هضم سیستم شدن نیروهای دانشی<br>در صورت ماندگاری در سیستم، عدم تمایل جذب نخبگان به استخدام تمام وقت                                                                                                                                                                       |
| شرایط سیاسی حاکم<br>بر جامعه                                             | ایدئولوژیک بودن ساختار جذب نیرو، ضعف در سیاستگزاری و برنامه‌ریزی، فرار<br>مغزها                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ساختار مدرن سازمانی<br>متناسب با جذب و<br>نگهداشت نیروی<br>انسانی شایسته | ساختار سازمانی انعطاف پذیر، بازسازی چارت سازمانی شرکت، توسعه کنش گروهی<br>و جمعی نخبگان، ساختار ماتریسی و پروژه ای در برخی پروژه ها                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                             |                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| برند کارفرما                | آگاه کردن منابع انسانی از برند شرکت آب و فاضلاب (آگاهی برند) ، دادن اطلاعات معتبر درباره وظایف و مسئولیت های شغلی کارکنان، شخصیت برند، شفاف سازی ارزش های شرکت، شفاف بودن و اعلان عمومی خط مشی ها، سیاست ها و مزایای شرکت |
| منابع انسانی دیجیتال        | جذب دیجیتال استعداد، انتخاب و استخدام دیجیتال، ارزیابی دیجیتال شایستگی، مدیریت دیجیتال جانشین پروری، مدیریت دیجیتالی آموزش                                                                                                |
| گریزپا بودن نیروی های دانشی | سیال بودن نیروهای دانشی، مدیریت ناپذیری نیروهای دانشی، مخصوصا نسل جدید دهه هفتاد و هشتاد                                                                                                                                  |
| مسیر شغلی                   | روشن بودن شرایط احراز پست ها، روشن بودن مسیر ارتقاء شغلی به صورت افقی و عمودی                                                                                                                                             |
| افزایش تعلق سازمانی         | احساس تعلق، ایجاد انگیزه و وابستگی و دلبستگی شغلی، کاهش ترک خدمت نخبگان، کاهش استرس                                                                                                                                       |
| افزایش انگیزه و رضایت شغلی  | افزایش رضایت کارکنان، بهبود عملکرد فردی، افزایش انگیزه فردی، بالا رفتن وجدان کاری                                                                                                                                         |
| افزایش تعهد سازمانی         | باور به ارزش های سازمان، باور به چشم اندازهای سازمانی، بهبود هویت سازمانی                                                                                                                                                 |
| مدیریت دانش سازمانی         | انتقال دانش، انتقال تجربه و دانش به نسل های آینده، حفظ دانش سازمانی، از بین رفتن فلات یادگیری                                                                                                                             |
| تعالی سازمانی               | افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی، افزایش بهره وری سازمانی، افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش کارایی و راندمان، کاهش ریسک منابع انسانی (از دست دادن کارکنان شایسته)                                                             |
| بهبود کیفیت خدمات           | سرعت دهی خدمات به مشترکین، ارتقاء کیفیت خدمات به مشترکین                                                                                                                                                                  |
| اقتصادی                     | بهبود وضعیت اقتصادی صنعت آب و فاضلاب، کمک به رشد و بهبود صنایع وابسته                                                                                                                                                     |
| اجتماعی                     | ایجاد وجهه مثبت سازمان، افزایش اعتماد به سازمان، همراهی مردم، جایگاه اجتماعی سازمان                                                                                                                                       |
| علمی                        | تسهیل روند کاهش فرار مغزها از کشور، جذب نخبگان در مناطق کمتر توسعه یافته                                                                                                                                                  |

در این پژوهش محقق بعد از انجام هر مصاحبه بلافاصله آن را تحلیل و کدهای اولیه را استخراج نمود و با استفاده از تحلیل های استخراج شده مصاحبه های بعدی خود را غنا بخشید. همچنین در هر مصاحبه کدهایی استخراج گردید که تعدادی از آن ها تکراری و تعدادی کد جدید ظاهر شد و با پیشرفت کار و کاسته شدن از تعداد کدهای جدید محقق به اشباع نظری رسید.

## ۲.۵. مرحله دوم: کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری پژوهشگر داده ها را به شکل جدید سازماندهی و دسته بندی می کند و نتیجه را از طریق کدگذاری یا نمودار منطقی نمایش می دهد. یعنی پس از کدگذاری باز، وقتی مجموعه ای از طبقات اولیه تشکیل شد، پژوهشگر یک طبقه واحد از فهرست کدگذاری باز را به عنوان پدیده محوری انتخاب می کند. طبقه ای که بدین ترتیب انتخاب می شود نوعا طبقه ای است که مشارکت کنندگان به طور گسترده از آن بحث کرده اند یا اهمیت و جذابیت مفهومی خاصی دارد. بنابراین طبقه مورد نظر انتخاب شده و به عنوان خصیصه بارز قرار می گیرد (کرسول، ۱۳۹۸: ۵۹).

در این پژوهش در طی فرآیند کدگذاری محوری، محقق از ابزارهای تحلیلی پرسیدن سوال و مقایسه دائمی و نظری بین مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و مشخصه‌های آن‌ها که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند استفاده نموده است. در این راستا، نتایج کدگذاری محوری به شرح جداول شماره ۶ الی ۱۱ ارائه شده است.

**عوامل علی (A):** موجب تشکیل پدیده محوری می‌شوند و بر آن مقوله اثر می‌گذارند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی در جدول شماره ۶ نشان داده شده است.

جدول شماره ۶) مقوله عوامل علی

| کدگذاری محوری |                      | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله         | زیرمقوله             | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| عوامل علی     | سلامت نظام اداری     | جلوگیری از رانت، عدم پارتی بازی و فامیل گرایی، احساس تساوی در برابر قانون، شفاف بودن قوانین و پاسخگویی در برابر قانون، مسئولیت پذیری مدیران و وجدان کاری، انعطاف پذیری در تصمیمات و عدم خودرایی مدیران                                                                                                                                                                      |
|               | نظام پرداخت موثر     | تفاوت در پاداش بر اساس استعداد، شایستگی و عملکرد، اعطای تسهیلات بانکی به کارکنان، شفافیت در پرداخت‌های مالی، بازبینی فرایند پرداخت های مازاد بر حقوق بر اساس شایستگی، اعطای امکانات رفاهی مناسب                                                                                                                                                                             |
|               | مسیر شغلی            | روشن بودن شرایط احراز پست ها، روشن بودن مسیر ارتقاء شغلی به صورت افقی و عمودی                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|               | برند کارفرما         | آگاه کردن منابع انسانی از برند شرکت آب و فاضلاب (آگاهی برند) ، دادن اطلاعات معتبر درباره وظایف و مسئولیت های شغلی کارکنان، شخصیت برند، شفاف سازی ارزش های شرکت، شفاف بودن و اعلان عمومی خط مشی ها، سیاست ها و مزایای شرکت                                                                                                                                                   |
|               | مسئولیت اجتماعی شرکت | برند شدن سازمان های هیبریدی، علاقه نیروی انسانی دانشی به جذب و ماندن در سازمان هایی که به مسئولیت اجتماعی اهتمام ویژه دارند، هویت سازمانی، رفتار قهرمانانه برند                                                                                                                                                                                                             |
|               | حکمرانی هوشمند       | اقتصاد چرخشی: استفاده از دانش کارکنان جهت پروژه‌ها، استفاده از بازنشستگان انقلاب صنعتی چهارم: هوشمندسازی فرایند کار و هوشمندسازی اجرا و کنترل کارها اقتصاد اشتراکی: استفاده از منابع انسانی نخبه در بخش های مختلف سازمان و پروژه‌ها اقتصاد سبز: توجه به محیط زیست و مسئولیت اجتماعی اقتصاد دیجیتال: زیرساخت‌های کسب و کار الکترونیکی، کسب و کار الکترونیکی، تجارت الکترونیک |

**شرایط زمینه‌ای (Z):** الگوهای پایداری هستند که با زمان و مکانی خاص عجین شده‌اند و مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد نموده‌اند که افراد و سازمان‌ها تحت این موقعیت‌ها از خود کنش/واکنش نشان می‌دهند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای در جدول شماره ۷ نشان داده شده است.

جدول شماره (۷) مقوله شرایط زمینه‌ای

| کدگذاری محوری                                                                                                                                                                                                                           |                                   | مقوله          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------|
| کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                             | زیرمقوله                          |                |
| مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                  |                                   |                |
| احساس با ارزش بودن، احساس استقلال در کار، حس شرکت در تصمیم‌گیری، جو آرام محیط کاری، احساس رضایت و امنیت شغلی، تناسب شخصیت کارکنان با شغل                                                                                                | شرایط روحی و روانی کارکنان        | شرایط زمینه‌ای |
| فضای مناسب کاری، ساعت کاری منعطف، سیستم سرمایشی و گرمایشی مناسب، بروز شدن ابزار کار سازمانی، امکانات خدماتی مناسب از جمله پارکینگ و بوفه مناسب                                                                                          | محیط فیزیکی و امکانات اداری       |                |
| فرهنگ و جو سازمانی پشتیبان جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی نخبه، هم‌راستایی استراتژی، خط، مشی‌ها و سیاست‌های ابلاغی و قوانین بالادست با جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته | فرهنگ سازمانی و رهبری حمایت‌کننده |                |

**شرایط مداخله‌گر (M):** بر وقایعی دلالت دارد که موجب تغییر در شدت اثرگذاری شرایط علی می‌شود. شرایط مداخله‌گر ماهیتاً به صورت اقتضایی و غیرمنتظره ظاهر می‌شوند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر در جدول شماره ۸ نشان داده شده است.

جدول شماره (۸) مقوله شرایط مداخله‌گر

| کدگذاری محوری                                                                                                                                                                                                     |                                  | مقوله           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                       | زیرمقوله                         |                 |
| مفاهیم                                                                                                                                                                                                            |                                  |                 |
| تمایل سازمان به حفظ وضع موجود، دولتی بودن و دست و پاگیر بودن فرآیندهای جذب و نگهداشت، مقاومت در مقابل حالات جدید، هضم سیستم شدن نیروهای دانشی در صورت ماندگاری در سیستم، عدم تمایل جذب نخبگان به استخدام تمام وقت | ایستایی سیستم موجود منابع انسانی | شرایط مداخله‌گر |
| سیال بودن نیروهای دانشی، مدیریت ناپذیری نیروهای دانشی، مخصوصاً نسل جدید دهه هفتاد و هشتاد                                                                                                                         | گریزپا بودن نیروی‌های دانشی      |                 |
| وضعیت اقتصادی نامناسب، عدم تعادل درآمد و هزینه، تورم شدید                                                                                                                                                         | شرایط اقتصادی جامعه              |                 |
| ایدئولوژیک بودن ساختار جذب نیرو، ضعف در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، فرار مغزها                                                                                                                                     | شرایط سیاسی حاکم بر جامعه        |                 |

**راهبردها (S):** کنش و واکنش‌های خاصی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با استراتژی‌ها در جدول شماره ۹ نشان داده شده است.

جدول شماره (۹) مقوله راهبردها (کنش و واکنش‌ها)

| کدگذاری محوری                |                                                                 | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله                        | زیرمقوله                                                        | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                          |
| راهبردها<br>(کنش و واکنش‌ها) | ارتباط با دانشگاه، مراکز علمی و بنیاد ملی نخبگان                | بورس کردن مدیران سطح بالا به دانشگاه، امکان استفاده از ظرفیت بکارگیری اساتید و نخبگان دانشگاهی به صورت پروژه ای و مشاوره ای، تصویر ذهنی نخبگان و دانشگاهیان نسبت به شرکت، به کارگیری نخبگان دانشگاهی در سازمان بدون فرایند آزمون بر اساس صلاحیت |
|                              | تدوین سیاست‌های جدید منابع انسانی                               | منسوخ شدن استخدام صرفاً به صورت آزمون استخدامی و آگهی استخدام، کاهش تشریفات زاید اداری و کاغذبازی در فرآیند تامین نیرو، بازنگری و اصلاح مستمر فرآیندها و رویه های مربوط به تامین نیرو به صورت دوره‌ای                                           |
|                              | ساختار مدرن سازمانی متناسب با جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته | ساختار سازمانی انعطاف پذیر، بازسازی چارت سازمانی شرکت، توسعه کنش گروهی و جمعی نخبگان، ساختار ماتریسی و پروژه ای در برخی پروژه ها                                                                                                                |
|                              | شایسته‌گزینی                                                    | تخصیص سهمیه استخدامی به فارغ التحصیلان دانشگاه های معتبر، استفاده از هیات علمی جواهر صنعت، استفاده از نیروهای نخبه و دانشی به صورت شناور، امکان استخدام مدیران با سابقه در امور اجرایی و مشاغل سطح بالای مدیریتی                                |
|                              | منابع انسانی دیجیتال                                            | جذب دیجیتال استعداد، انتخاب و استخدام دیجیتال، ارزیابی دیجیتال شایستگی، مدیریت دیجیتال جانشین‌پروری، مدیریت دیجیتالی آموزش                                                                                                                      |

**پدیده محوری (B):** مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تاثیر می‌گذارد. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده محوری در جدول شماره ۱۰ نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۰) مقوله پدیده محوری

| کدگذاری محوری |                                  | کدگذاری باز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله         | زیرمقوله                         | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| پدیده محوری   | اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها | شناسایی و کشف استعدادها، تشکیل خزانه استعداد، نگهداشت نیروی انسانی نخبه، آیین نامه نخبگی به تایید مدیر عامل، انتقال دانش از افراد نخبه به دیگران، مدیریت تجربه سازمانی، توسعه نیروی انسانی نخبه، رقابت برای جذب نیروی شایسته (جنگ استعداد)، آموزش باز برای کشف نیروی انسانی دانشی مستعد از منابع مختلف، نگهداشت فعال نیروی دانشی |

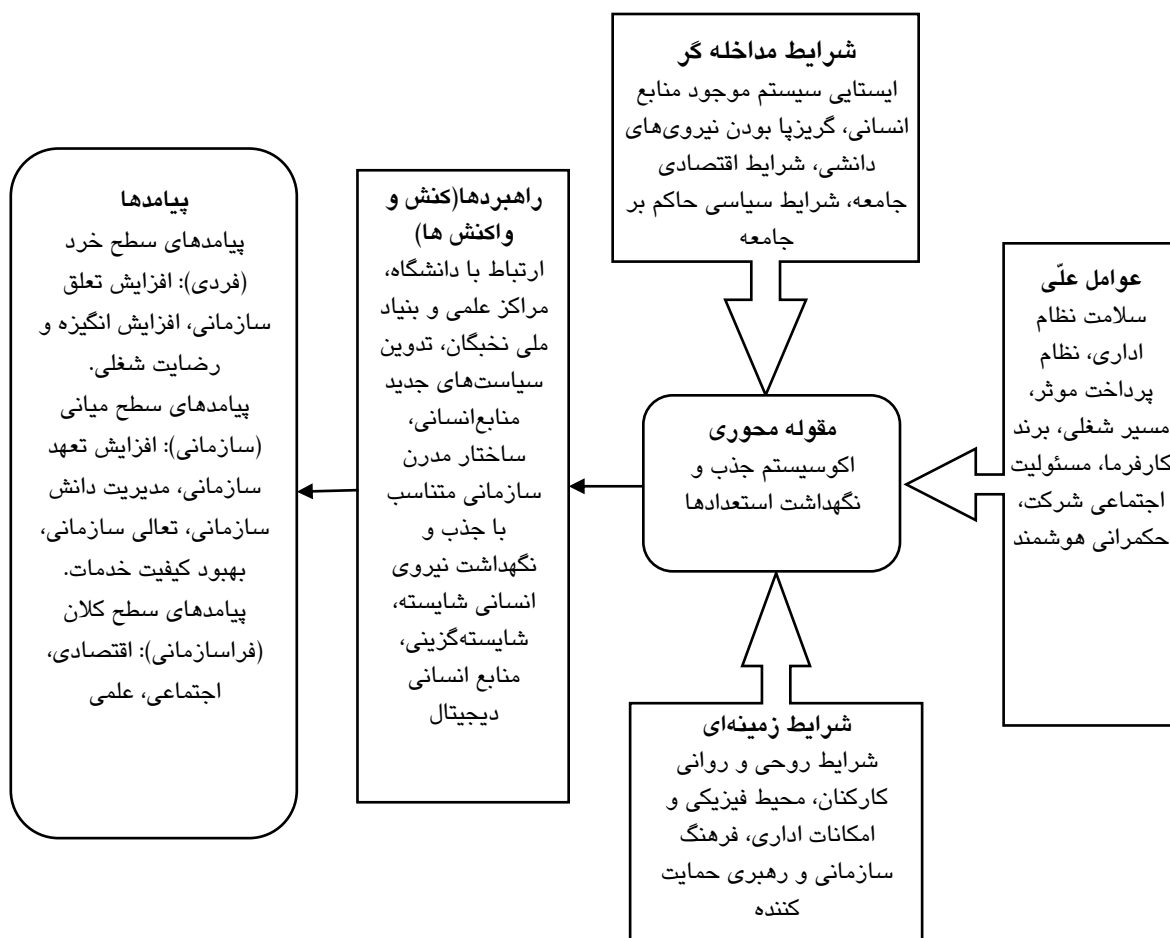
**پیامدها (P):** مفاهیم در پیامدها عبارتند از: نتایج پایانی که تحت تاثیر انتخاب راهبردها قرار می‌گیرند و در واقع نتایج پایانی مدل را تحقق می‌بخشند. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها در جدول شماره ۱۱ نشان داده شده است.

جدول شماره (۱۱) مقوله پیامدها

| کدگذاری محوری                  |                            | کدگذاری باز                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله                          | زیرمقوله                   | مفاهیم                                                                                                                                                        |
| پیامدهای سطح خرد (فردی)        | افزایش تعلق                | احساس تعلق، ایجاد انگیزه و وابستگی و دلبستگی شغلی، کاهش ترک خدمت                                                                                              |
|                                | افزایش انگیزه و رضایت شغلی | افزایش رضایت کارکنان، بهبود عملکرد فردی، افزایش انگیزه فردی، بالا رفتن وجدان کاری                                                                             |
| پیامدهای سطح میانی (سازمانی)   | افزایش تعهد سازمانی        | باور به ارزش‌های سازمان، باور به چشم‌اندازهای سازمانی، بهبود هویت سازمانی                                                                                     |
|                                | مدیریت دانش سازمانی        | انتقال دانش، انتقال تجربه و دانش به نسل‌های آینده، حفظ دانش سازمانی، از بین رفتن فلات یادگیری                                                                 |
|                                | تعالی سازمانی              | افزایش خلاقیت و نوآوری سازمانی، افزایش بهره‌وری سازمانی، افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش کارایی و راندمان، کاهش ریسک منابع انسانی (از دست دادن کارکنان شایسته) |
|                                | بهبود کیفیت خدمات          | سرعت‌دهی خدمات به مشترکین، ارتقاء کیفیت خدمات به مشترکین                                                                                                      |
| پیامدهای سطح کلان (فراسازمانی) | اقتصادی                    | بهبود وضعیت اقتصادی صنعت آب و فاضلاب، کمک به رشد و بهبود صنایع وابسته                                                                                         |
|                                | اجتماعی                    | ایجاد وجهه مثبت سازمان، افزایش اعتماد به سازمان، همراهی مردم، جایگاه اجتماعی سازمان                                                                           |
|                                | علمی                       | تسهیل روند کاهش فرار مغزها از کشور، جذب نخبگان در مناطق کمتر توسعه‌یافته                                                                                      |

### ۳.۵. مرحله سوم: کدگذاری انتخابی (ارائه مدل پارادایمی)

پس از کدگذاری محوری از طریق برقراری ارتباط بین مقوله‌های شناسایی شده، الگوی نهایی استخراج و مقوله‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتر دارند توسعه داده می‌شوند. بر این اساس الگوی اکوسیستم جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته در شرکت آب و فاضلاب مطابق شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل شماره (۱) مدل پارادایمی اکوسیستم جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته

### ۶. بحث و نتیجه‌گیری

امروزه برخورداری سازمان از منابع انسانی مستعد و نخبه یک مزیت رقابتی ارزشمند به شما می‌رود. از این‌رو، سازمان‌های پیشرو سرمایه‌گذاری زیادی را در این خصوص انجام داده‌اند. سازمان‌ها برای مدیریت موثر و همه‌جانبه استعدادها خود به الگویی جامع جهت جذب و نگهداشت آن‌ها نیاز دارند. این پژوهش با هدف ارائه الگویی جامع جهت جذب و نگهداشت اثربخش سرمایه انسانی شایسته انجام شده است. در این راستا با دو جامعه آماری، شامل استادان دانشگاهی خبره در زمینه مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیران و کارکنان شرکت آب و فاضلاب، مصاحبه شد. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در بخش خبرگان دانشگاهی، شاخص‌های کلی با دید بیرون به درون و به عنوان

افرادی خارج از سازمان ولی آشنا با آن به دست داد و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در بخش مدیران و کارکنان سازمان شاخص‌هایی با دید از درون و با لمس فرهنگ و زندگی در آن فرهنگ طی سالیان متمادی به دست داد. در نهایت بعد از مصاحبه با ۲۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارکنان سازمانی نتایج و مضمون‌های مستخرج حاکی از آن بود که شباهت‌های بسیاری میان نتایج حاصل از دو گروه وجود دارد، ولی تفاوت‌هایی نیز مشاهده شد. تفاوت‌های موجود میان شاخص‌های به دست آمده از گروه نشان داد که خبرگان دانشگاهی برای انتخاب و ارائه شاخص‌ها از تجربه‌های علمی خود در زمینه مدیریت منابع انسانی استفاده کردند و بنابراین شاخص‌های کلی و نزدیک به نظریه‌های علمی موجود با توجه به شناختی که از صنعت داشتند، ارائه کردند، ولی مدیران و کارکنان سازمان با زندگی در بستر سازمان و بر اساس تجربه در بطن فرهنگ سازمانی سعی در ارائه شاخص‌ها کردند.

در نهایت پژوهشگران، با طبقه‌بندی دقیق متن مصاحبه‌ها و ایجاد مفاهیم، در فرایند تحلیلی کدگذاری باز ۱۱۸ مفهوم اولیه و ۲۸ مقوله اصلی استخراج کردند. الگوی ارائه شده در این پژوهش به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان کمک می‌کند تا در خصوص جذب و نگهداشت نخبگان در سازمان بهتر بتوانند برنامه‌ریزی کنند. در ادامه توضیحاتی در خصوص هر یک از عوامل مدل ارائه گردیده است.

بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، سلامت نظام اداری، نظام پرداخت موثر، مسیر شغلی، برند کارفرما، مسئولیت اجتماعی شرکت و حکمرانی هوشمند، عواملی هستند که بر استقرار جذب و نگهداشت استعدادها در شرکت آب و فاضلاب تاثیر می‌گذارند. این عوامل علی، با تاثیرگذاری بر مقوله مرکزی، یعنی اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها عمل می‌کنند. اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها، راهبردها و استراتژی‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. این تاثیر اما، یک تاثیر محض نیست، بلکه با میانجی عوامل دیگری صورت می‌پذیرد. در واقع شرایط مداخله‌گر چنین تاثیرگذاری را هدایت و کانالیزه می‌کنند. این شرایط عبارتند از: ایستایی سیستم موجود منابع انسانی، گریز یا بودن نیروی‌های دانشی شرایط اقتصادی جامعه و شرایط سیاسی حاکم بر جامعه. این عوامل با مداخله بر فرآیند تاثیرگذاری اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها بر استراتژی‌ها و راهبردها، فرآیند جذب و نگهداشت استعدادها را در شرکت آب و فاضلاب متاثر می‌کنند. راهبردها و استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعدادها عبارتند از: ارتباط با دانشگاه، مراکز علمی و بنیاد ملی نخبگان، تدوین سیاست‌های جدید منابع انسانی، ساختار مدرن سازمانی متناسب با جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته، شایسته‌گزینی و منابع انسانی دیجیتال. در واقع این مراحل متوالی لازم است در شرکت آب و فاضلاب دنبال شود تا بتوان یک نظام جذب و نگهداشت اثربخش استعدادها را به صورت مدرن و منسجم شاهد باشیم. خود این راهبردها هم نمی‌توانند به طور کامل و دقیق اجرایی شوند، بدون اینکه به بسترهایی که لازم است برای تحقق آن‌ها فراهم شود، توجه نماییم. در واقع بسترها و زمینه‌هایی لازم است تا امیدوار به تحقق اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها در شرکت آب و فاضلاب باشیم. این بسترها عبارتند از: شرایط روحی و روانی کارکنان، محیط فیزیکی و امکانات اداری، فرهنگ سازمانی و رهبری حمایت کننده. در واقع این عوامل به مثابه شرایط زمینه‌ای و بستری، اجرای استراتژی‌ها و راهبردهای جذب و نگهداشت استعدادها هستند. پس از اجرای راهبردها و استراتژی‌های اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها لازم است به پیامدها آن نیز توجه نماییم. این مسئله که استقرار اکوسیستم جذب و نگهداشت استعدادها در شرکت آب و فاضلاب چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد، حائز اهمیت است. این پیامدها عبارتند از: پیامدهای فردی (افزایش تعلق سازمانی، افزایش انگیزه و رضایت شغلی)، پیامدهای سازمانی (افزایش تعهد سازمانی، مدیریت دانش سازمانی، تعالی سازمانی و بهبود کیفیت خدمات) و پیامدهای فراسازمانی (پیامدهای اقتصادی، اجتماعی و علمی).

از آنجایی که در حین انجام پژوهش علاوه بر انجام مصاحبه‌ها و تحلیل آن‌ها بسیاری از مدل‌های جذب و نگهداشت استعدادها که توسط سایر محققین تدوین شده، مورد بررسی قرار گرفت، در پایان خروجی مدل با مدل‌های پیشین مقایسه شده است تا وجه تشابه و تفاوت آن‌ها مشخص شود.

«برند کارفرما» در مدل موکول و سائینی (۲۰۲۱)، اولویمی و همکاران (۲۰۲۰)، رجبی‌پور و محمدی (۱۳۹۹) و حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) وجود دارد. «نظام پرداخت موثر» نیز پیش از این توسط اولویمی و همکاران (۲۰۲۰)، اکینرمی و همکاران (۲۰۱۹)، رضاییان و همکاران (۱۳۹۷) و رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) مورد اشاره قرار گرفته است. مفاهیم «فرهنگ سازمانی و رهبری حمایت‌کننده» با یافته‌های پژوهش‌های محمد و همکاران (۲۰۲۰)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، جروی و خوراوا (۲۰۲۰) و سیف‌هاشمی و همکاران (۱۳۹۸) سازگاری دارد. همچنین مفهوم «مسیر شغلی» با یافته‌های پژوهش‌های تیرز و شولز (۲۰۲۰)، محمد و همکاران (۲۰۲۰)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) و سیف‌هاشمی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. در نهایت مفاهیم «افزایش عملکرد سازمانی»، «افزایش اثربخشی سازمانی» و «افزایش بهره‌وری سازمانی» در مطالعات تیرز و شولز (۲۰۲۰)، اللوزی و همکاران (۲۰۱۸)، رنگریز و همکاران (۱۳۹۶) و حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) نیز به چنین نتایجی اشاره شده است.

در مقایسه با پژوهشات پیشین در زمینه عوامل علی «مسئولیت اجتماعی شرکت» و «حکمرانی هوشمند» از جمله عوامل علی جدیدی بودند که به الگوی جذب و نگهداشت استعدادها اضافه گردید. منظور از حکمرانی هوشمند ارائه بستری برای مدیریت یکپارچه می‌باشد. این بستر باید ارائه دهنده سرویس‌ها و تعاملات بین اجزاء سازمان در راستای نایل شدن به اهداف موثر و کارا باشد. مهمترین ابزار موثر در این زمینه استفاده از فاوا (شامل زیرساختهای ارتباطی، سخت‌افزار و نرم‌افزار)، بهره‌گیری از فرآیندهای هوشمند و تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات می‌باشد. تعامل و مشارکت کلیه عوامل خصوصی، دولتی و حکمرانی از الزامات دستیابی به حکمرانی هوشمند می‌باشد. مدیران و مسئولان سازمان می‌توانند با هوشمندسازی فرآیندها، مزایای بسیاری را برای کارکنان و مشترکین خود به همراه آورند. این مزایا عبارتند از: بهبود کارایی و بهینه‌سازی، پاسخگوشدن مسئولان، شفافیت فرآیندها و افزایش اعتماد مشترکین به شرکت، افزایش قانونمندی، بهبود عدالت اجتماع، پیشبرد برنامه‌های سازمان و تمرکز زدایی و توزیع امکانات در سازمان. پرادایم حکمرانی هوشمند شامل ۵ بعد می‌باشد که عبارتند از: اقتصاد چرخشی، اقتصاد دیجیتال، اقتصاد سبز، اقتصاد اشتراکی و انقلاب صنعتی چهارم. در زمینه شرایط مداخله‌گر «گریزپا بودن نیروهای دانشی» برای نخستین بار در شرایط مداخله‌گر اشاره شده است. در زمینه راهبردها مفهوم «منابع انسانی دیجیتال» در سایر پژوهشات مشاهده نشده است. کدهای «تعالی سازمانی»، «پیامدهای فراسازمانی اجتماعی» و «پیامدهای فراسازمانی علمی» برای نخستین بار به عنوان پیامد در الگوی جذب و نگهداشت استعدادها به کار رفته‌اند.

بر پایه آنچه تاکنون در این نوشتار به آن اشاره شد، جذب و نگهداشت استعدادها باید همه جانبه، کل‌نگر و پایدار باشد، به طوری که عوامل درون سازمانی و برون سازمانی را به طور همزمان مورد توجه قرار دهد. بنابراین سیاست‌هایی که برای توسعه جذب و نگهداشت استعدادها تدوین می‌شود باید همه ابعاد آن را زیر پوشش قرار دهد. به عبارت دیگر جذب و نگهداشت نخبگان تنها از طریق رهیافت اکوسیستم می‌تواند به وقوع بپیوندد. مبنای بکارگیری این رهیافت، تفکر سیستمی است. با به‌کارگیری دیدگاه سیستمی ریشه بسیاری از مشکلات جذب و نگهداشت نخبگان مشخص می‌گردد و با شناسایی قابل کنترل‌ترین اجزا و ساختارهای اکوسیستم جذب و نگهداشت، می‌توان راه‌حلی خلاقانه برای هدایت این اکوسیستم به سمت مطلوب خود پیدا نمود. در این دیدگاه بایستی ساختار، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار دهند و تنها به مشاهده وقایع اکتفا نکرده. بنابراین دارا بودن دیدگاه کل‌نگرانه به جذب و نگهداشت استعدادها، چرخه‌های با ارزشی را بین همه عناصر اکوسیستم ایجاد می‌کند.

ایجاد محیطی که جذب و نگهداشت استعدادها را تشویق کند شانس یا تصادف نیست، اکوسیستم جذب و نگهداشت نتیجه‌ای از تشخیص، افراد، سیستم و محیط هستند که زمینه موفقیت را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. متأسفانه بسیاری از سازمان‌ها آرمان دسترسی‌ناپذیری از جذب و نگهداشت نخبگان را دنبال می‌کنند در حالی که تأکید رهیافت اکوسیستم بر دارایی‌ها، مشکلات و فرصت‌های موجود می‌باشد. هر سازمانی باید به دقت بر جغرافیای خاص خودش تمرکز کند. آنچه که در یک سازمان کار می‌کند ممکن است در سازمان دیگر نتیجه ندهد. بنابراین هر سازمانی بر پایه شرایط داخلی و بیرونی خود، می‌تواند اکوسیستم جذب و نگهداشت متفاوتی داشته باشد.

براساس یافته‌های پژوهش، نخست باید موقعیت‌های حساس سازمان تعیین شود؛ معیار شناسایی موقعیت‌های حساس مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. در ادامه باید شرایط احراز و شایستگی‌ها متناسب با این موقعیت‌ها تعریف شود، بعد از آن کیفیت یک فرد در یک موقعیت کلیدی با کیفیت مطلوب مقایسه می‌شود و کمبودها شناسایی می‌شوند. در مرحله بعد، استعدادهای درون سازمان و برون سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و مخزنی از استعدادهای مورد نیاز سازمان فراهم می‌گردد. بعد از تشکیل مخزن استعداد، سازمان افراد مناسب را با توجه به پست‌های کلیدی از مخزن استعداد ایجاد شده تأمین می‌نماید. در الگوی حاضر جذب و نگهداشت استعدادهای به صورت یک سیستم در قالب یک اکوسیستم در نظر گرفته شده است. ارتباط بین جذب و نگهداشت بصورت یک فرآیند پویا، با در نظر گرفتن راهبرد سازمان و ارزیابی سیاست‌های سازمانی صورت می‌پذیرد. هدف از بکارگیری این سیستم، رسیدن به نتایج فردی، سازمانی و فراسازمانی است. استفاده از افراد با استعداد برای پست‌های کلیدی، باعث افزایش بهره‌وری سازمانی، افزایش تعلق سازمانی، افزایش انگیزه و رضایت شغلی و پیامدهای اقتصادی و اجتماعی فراسازمانی مطلوب می‌گردد.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که قوانین، مقررات، اقدامات و تصمیمات مربوط به جذب استعدادهای در سازمان شفاف‌سازی شوند تا از این طریق امکان سوءاستفاده از ابهام گفته شود. همچنین طبق یافته‌های پژوهش، تدوین دقیق شرح شغل‌ها و شرایط احراز مشاغل، مشخص کردن مسیر شغلی کارکنان و نیز تعریف دقیق و ابهام‌زدایی معیارها و شاخص‌های استخدام از الزامات سیستم جذب استعدادهای در راستای ارتقای سلامت اداری است. علاوه بر آن، استفاده هم‌زمان از جذب نیروی درون سازمانی و برون سازمانی به جذب نیروهای کارآمد و شایسته در سازمان منجر خواهد شد؛ زیرا اتکای صرف بر یکی از این دو روش، احتمال بروز فساد را بیشتر خواهد کرد. همچنین پیشنهاد می‌شود که واحد منابع انسانی، نظام غیرمتمرکز تصمیم‌گیری در رویه‌ها و اقدامات جذب استعدادهای را مستقر سازد و با شناسایی گلوگاه‌ها و نقاط مفسده‌خیز در فرآیندها و اقدامات جذب استعدادهای، از بروز فساد و سوءاستفاده در فرآیند تأمین نیرو پیشگیری کند.

در ادامه به مدیران مستقیم استعدادهای پیشنهاد می‌شود که بیش از پیش استعدادهای را درگیر پروژه‌های کاری نمایند. از این طریق ضمن استفاده از توانایی‌های آنان، به طور ضمنی به آن‌ها گفته می‌شود که مدیران به آن‌ها و قابلیت‌هایشان باور دارند، چیزی که ضمن به همراه داشتن افزایش تعهد، رضایت از کار و رضایت از سرپرست مستقیم باعث می‌شود آن‌ها به دنبال یادگیری دانش و مهارت‌های لازم برای انجام هرچه بهتر پروژه و اثبات خود به مدیران رفته، موضوعی که توسعه روزافزون آن‌ها را در پی خواهد داشت. همچنین با توجه به یافته‌های پژوهش، مدیران باید تلاش کنند که پرداخت‌ها (اضافه‌کار، مزایای انگیزشی و سایر مزایا) مبتنی بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های افراد باشد و برای افراد توانمندتر مزایای بیشتری در نظر گرفته شود یعنی بر اساس شایستگی و عملکرد افراد پاداش‌ها به طور نامساوی تقسیم شوند.

با توجه به نقش محوری سرمایه اجتماعی سازمان در جذب و نگهداشت استعدادها، پیشنهاد می‌گردد که سازمان با برقراری ارتباطات گسترده‌تر با محیط، مشترکین و سایر کسب و کارها امکان توسعه سرمایه اجتماعی خود را فراهم آورد.

از آنجایی که هیچ مطالعه و پژوهشی خالی از اشکال نیست و همواره محدودیت‌هایی بر سر راه محقق وجود دارند که مطالعه را از حالت ایده‌آل آن دور می‌کند، لذا لازم است به محدودیت‌هایی که در این پژوهش وجود داشته اشاره کنیم:

- در حالت کلی، مسائل سازمانی از دیدگاه انسانی مفاهیمی انتزاعی و ذهنی هستند، به همین دلیل در بسیاری از مواقع جدا کردن مرز میان واقعیت و خیال دشوار است. در پژوهش حاضر نیز باید این نکته را مدنظر داشت که ممکن است مدیران و اساتید دانشگاهی در پاسخگویی به سوالات مصاحبه نتوانسته باشند به طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و تنها ادراکات ذهنی خود را به عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند، البته محقق امیدوار است که حجم بالای مصاحبه‌های انجام گرفته تا اشباع نظری، از میزان این محدودیت کاسته باشد.
- در این پژوهش، یافتن افرادی که هم در حوزه مدیریت منابع انسانی (جذب و نگهداشت استعدادها) و هم در حوزه صنعت آب و فاضلاب تبحر داشته باشند کار دشواری بود، به همین علت تلاش گردید از خبرگان علمی و مدیران و کارکنان با تجربه آب و فاضلاب مصاحبه صوت پذیرد.
- از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستری که رخ می‌دهند مطالعه می‌شوند، امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های پژوهش، به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ بنابراین به راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به همه حوزه‌ها تعمیم داد.

در نهایت، برای محققین جهت پژوهش‌های آتی پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- اعتبارسنجی و حمایت تجربی الگوی حاضر.
- طراحی الگویی جهت هر یک از مولفه‌های جذب و نگهداشت استعدادها به صورت مجزا.
- بررسی تاثیر هر یک از مولفه‌های جذب و نگهداشت بر نتایج کسب و کار (از جمله بهره‌وری سازمانی، تعلق سازمانی، انگیزه و رضایت شغلی و ...).
- در پژوهش حاضر از روش داده‌بنیاد استفاده شده است، لذا پیشنهاد می‌گردد جهت طراحی مدل از سایر روش‌های پژوهش استفاده شود تا عواملی را که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند، نیز شناسایی شوند.

## ۷. منابع

- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل؛ علی‌اصغر، پورعزت (۱۳۹۸)، شناسایی مولفه‌های تامین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۲، صفحات ۲۵۱-۲۸۴.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالحی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷)، اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۱)، صص ۷۵-۱۰۰.
- حسن‌پور، اکبر؛ عبدالحی، بیژن؛ جعفری‌نیا، سعید؛ معماری؛ محبوبه (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۳، صفحات ۹۳-۱۲۹.

دهقانان، حامد؛ خاشعی و رنامخواستی، وحید؛ صحت، سعید؛ کریم زندی، مسعود (۱۴۰۰)، الگوی فرآیندی زنجیره تامین استعداد در صنعت بانکداری"، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۲، شماره ۱- شماره پیاپی ۴۵.

رجبی‌پور میبدی، علیرضا؛ محمدی، معصومه (۱۳۹۹)، طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون؛ فصلنامه مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۷۹-۱۰۴.

رستم‌زاده، رضا؛ بوداقي خواجه نوبر، حسین؛ سلطانی، زینب (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه)، آینده پژوهشی مدیریت، (۲) ۲۷، صص ۱۳-۳۱.

رضایت، غلام‌حسین؛ یمینی‌دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، معماری الگوهای شایستگی: ارائه چارچوب مفهومی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، دوره ۲، صفحات ۸۱-۴۹.

رضاییان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره‌چی، منیژه؛ حاجی‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۷)، شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری، چشم‌انداز مدیریت دولتی، سال نهم، شماره ۳۵، صفحه ۳۸-۱۵.

رنگریز، حسن؛ عبداللّهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ تیموری، نازنین (۱۳۹۶)، بررسی متغیرهای تاثیرگذار در طراحی الگوی جذب و تامین نیروی انسانی مبتنی بر نظام شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال نهم، شماره ۳۴، صص ۸۳-۱۱۴.

روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، کیوان؛ یعقوبی، محسن (۱۳۹۹)، طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال سیزدهم، شماره ۴۷، صص ۱۶۱-۱۸۸.

سرافراز، ایوب؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (۱۳۹۸)، طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال هفتم، شماره ۱، صفحات ۸۲-۵۵.

سیف‌هاشمی، فخرالسادات؛ عباس‌پور، عباس؛ غیاثی ندوشن، سعید؛ خورسندی طاسکوه، علی (۱۳۹۸)، طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره ۷، شماره ۲، صص ۲۹۴-۳۱۴.

صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران؛ عزیزی، علیرضا (۱۳۹۴)، طراحی الگویی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۷، دوره ۴، صفحات ۱۴۱-۱۶۶.

طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، صفحات ۵-۲۶.

فروغی، لیلا؛ حسین‌پور، داود (۱۳۹۳)، نقش سرمایه‌ی فکری و راهبرد جذب منابع انسانی در توسعه عملکرد رقابتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۲، صص ۱۲۳-۱۳۹.

کرسول، جان دبلیو (۱۳۹۸)، پویش کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده بنیاد، قوم نگاری، مطالعه موردی)، برگردان حسن دانایی فرد، حسین کاظمی، تهران، نشر صفار اشراقی، ویرایش دوم.

نوبهاری، مریم؛ چرابین، مسلم؛ کریمی، محمد؛ زنده دل، احمد (۱۳۹۹)، طراحی و اعتباریابی الگوی جذب، بهسازی و نگهداری معلمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال چهاردهم، شماره ۳، صص ۱۲۷-۱۵۳

هسلین، فرانسیس؛ بکهارد، ریچارد؛ گلداسمیت، مارشال (۱۳۸۰)، سازمان فردا، ترجمه فضل الله امینی، تهران: انتشارات فردا.

Abdullah, A. H., & Sentosa, I. (2012). Human resource competency models: changing evolutionary trends. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(11), 11- 25.

Adeosun, O.T. and OHIANI, A.S. (2020), "Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives", *Rajagiri Management Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 107-120.

AKINREMI, Michael Oluwadurotimi and ADEDEJI Abosede O. (2019). TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN DEPOSIT MONEY BANKS IN AKURE, ONDO STATE, NIGERIA. *International Journal of Management Studies And Social Science Research*. VOLUME 1, ISSUE 3 MAY – JUNE, pp. 11-23.

Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Zuhier, Q. & Al-Hawary, S.I. S. (2018). "Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan". *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.

Axelrod, E.L. Handfield-Jones, Helen. Welsh, T.A. (2001). "War for talent, part two". *McKinsey Quarterly* 2(2):9-12

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2019). Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. CQ Press.

Beverly kaye & Sharon Jordan (2001). Retaining key Employees. *public management journal*, 12 (20), 6-11.

Bontje, M., Musterd, S., & Sleutjes, B. (2017). Skills and cities: knowledge workers in Northwest-European cities. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 8(2), 135-153.

Carvalho, R. M. D., & da Palma, P. J. (2018). Multi-specialization: The concept, motivations and impact on individuals. *Arab Economic and Business Journal*, 13(2), 143-154.

Creswell, J. W (2007). Designing and conducting mixed method research. Thousand Oaks, CA: Sage

Festing, M., Schäfer, L., Scullion, H. (2014). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1872-1893.

Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P. (2017). « Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research», *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4 Issue: 4, pp. 332-358.

Govaerts, N.; Kyndt, E.; Dochy, F. & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees, *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.

Hatum, A. (2010). Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil. Palgrave Macmillan, New York, NY.

Hausknecht, John P. Rodda, Julianne. Howard, Michael J. (2011). "Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying". *Human resources Management*, (48) 2:269-288.

Hong E. N., Hao L. Z., Kumar R., Ramendran C., Kadiresan V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - Regression Analysis, *International Journal of Business Research and Management*, 3(2).

Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.

Krishnan, T, Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource management Review*.(3) 27. Pp:431-441.

Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.

Makram,H Sparrow,P ,Greasley,K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*,4(4):259-378.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mohammad F. Ahammada, Keith W. Glaistera, Emanuel Gomes. (2020). ‘Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 1; pp: 1-3.

Moore, James F. (2005), "Business Ecosystems and the View from the Firm", *The Antitrust Bulletin*.

Moore, J. F. (1993), *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*.*Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Mukul, K. and Saini, G.K. (2021), "Talent acquisition in startups in India: the role of social capital", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2020-0086>

Noe, R. A. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B. , & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Park, H. D., Howard, M. D., & Gomulya, D. M. (2018). The impact of knowledge worker mobility through an acquisition on breakthrough knowledge. *Journal of Management Studies*, 55(1), 86-107.

Phillips, D. R., Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.

Porschitz, E. T., Smircich, L., & Calás, M. B. (2016). Drafting “foot soldiers”: The social organization of the war for talent. *Management Learning*, 47(3), 343-360.

Rahman, V., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6), 564-579.

Schiemann. W.A. (2013). «From Talent Management to Talent Optimization». *Journal of World Business*. Volume 49, Issue 2, Pages 281-288.

Shahi, T., Farokhsheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.

Sharer, E., Jones, C. J., Morris, A., Harpel,A., Miesle, A., & Dixon, J. (2016). *Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company*.

Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.

Spigel, B., (2015). *The Organization of Entrepreneurial Ecosystems*,. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.

Stan, L. (2012). *Talent Management and the Cultural Influences on Human Resource Management Processes A comparison on HRM practices between companies from Sweden and Romania*. University of Gothenburg School of Business, Economics and Law, Master thesis.

Stokes, D. & Wilson, N.C. (2010). Entrepreneurship and marketing education: time for the road less travelled?, *Entrepreneurship and Innovation Management*, 11 (1), 95-108.

Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of qualitative research*. Translated by Mohammadi, Biok, Tehran: Human Science & Cultural.

Theys, N. A., & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1), 64-85.

Thunnissen, M. (2016). Talent management for what, how and how well? anempirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1),57-72.

Verhaegen, P. (2005). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools, *Journal of Management Development*, 24(9), 807-818.

Wan, Jiangping; Zhang, Hui; Wan, Xiaoyao; Luo, Weiping (2011), "The Business Ecosystem of the Chinese Software Industry". Wan, Jiangping, et al., et al.: Scientific Research, Online Online Available: [<http://www.scirp.org/journal/ib>], pp.123-129.

Wiblen, S., Dery, K., & Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia pacific journal of human resources*, (4)50.pp:421-438.

Wilska, E. (2014). Determinants of effective talent management. *Journal of positive Management*, 5(4), 77–88.

Wirba, V.A. (2017). The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon. *American Journal of Business,Economics and Management*, 5(1), 1-12.

Zhu, Xianghui and Zhang, Jing (2009), "Study on Niches of Enterprises and Strategy in E-business Ecosystem", *Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA'09)*, pp.182-185.

# Designing an ecosystem Effective attraction and retention of competent human capital

Hasan Rangriz<sup>\*</sup>, Hamza Khastar<sup>\*\*</sup>, Mehdi Kheirandish<sup>\*\*\*</sup>, Samad Alinia<sup>\*\*\*\*</sup>

## Abstract

This research has been done with the aim of designing an effective ecosystem for attracting and maintaining decent human capital. To conduct the research, a qualitative approach of interpretive paradigm and grand theoretical method was used. The study population consisted of experts, professors, managers and employees of the Water and Sewerage Company who interviewed 22 experts using targeted snowball sampling.. The results showed that "talent attraction and retention ecosystem" as a central category, "administrative system health factors, effective payment system, career path, employer brand, corporate social responsibility and smart governance" as causal factors; "Liaison with universities, scientific centers and the National Elite Foundation, formulation of new human resource policies, modern organizational structure commensurate with the recruitment and retention of qualified manpower, merit selection and digital human resources" as a strategy (actions and reactions); Categories "Mental and psychological condition of employees, physical environment and office facilities, organizational culture and supportive leadership" as a context; "The stagnation of the existing system of human resources, the flight of knowledge forces, the economic conditions of society and the political conditions prevailing in society" as intervening conditions; And "Increasing organizational affiliation, increasing job motivation and satisfaction, increasing organizational commitment, organizational knowledge management, organizational excellence, improving service quality, economic, social and scientific factors" as "individual, organizational and extra-organizational" consequences; In the paradigm model of the ecosystem, the effective absorption and retention of decent human capital in the water and wastewater company is discussed.

**Keyword:** Attraction and Retention, competent Human Capital, Ecosystem, Water and wastewater company.

---

<sup>\*</sup> Associate Professor, Department of Human Resource Management & MBA, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran

<sup>\*\*</sup> Assistant Professor, Department of Human Resource Management & MBA, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran

<sup>\*\*\*</sup> Associate Professor, Faculty of Management, University of Shahid Sattari Aeronautical, Tehran, Iran

<sup>\*\*\*\*</sup> Ph.D. Student, Department of Human Resource Management & MBA, Faculty of Management, University of Kharazmi, Tehran, Iran. Corresponding Author, Email: samadalinia@gmail.com