



Designing a model for Selecting excellent employees (case study: organizations with a matrix structure)

Reza Zabihi¹ | Ali Naghi Amiri^{2*} | Sourush Fayaz^{3*}

Abstract

Organizations have increasingly realized appreciation programs as one of the methods of increasing internal motivation of employees and achieving goals. Therefore, from this point of view, excellent employees selection program in organizations can be important. The aim of the upcoming research is to provide a excellent employees selection model in organizations with a matrix structure. In this research, the Grounded theory was used, and by using the purposeful sampling method and snowball technique, a semi-structured interview was conducted with 12 experts and managers of one of the large companies related to the defense industry, and 142 statistics concepts and finally 22 categories. They were identified in the form of 6 main and subcategory (reasons, methods, contextual and intervening conditions, strategy and consequences of the selection and introduction program of excellent employees). The selection of the excellent employees selection as a central category was done based on the two axes of personal and behavioral competence as well as technical and specialized competence and corresponding to it from the two strategies of rational methods and intuitive methods. In the selective coding stage, the theoretical model based on the research findings was introduced and explained. The evaluation of the research was done based on the criteria of acceptability. Then the model was implemented in the mentioned company and the excellent employees were appreciated.

Keywords: Excellent employees, Matrix structure, Grounded theory.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.6.0

1. PhD student, Public Administration, University of Tehran, Qom Branch, Iran.
2. Corresponding Author: Professor, Department of Public Administration, University of Tehran, Qom, Iran.
anamiri@ut.ac.ir
3. Master's degree, Executive Management, Iran University of Science and Technology, Tehran Branch, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱/۱۱

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۶/۱۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۴/۰۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۶/۳۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.2.6.0

طراحی مدل انتخاب کارکنان نمونه
(مورد مطالعه: سازمان‌های با ساختار ماتریسی)رضا ذبیحی^۱ | علی نقی امیری^۲ | سروش فیاض^۳

چکیده

سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به برنامه‌های تقدیر به عنوان یکی از روش‌های افزایش انگیزه درونی کارکنان و دستیابی به اهداف پی برده اند. لذا از این منظر، برنامه انتخاب کارکنان نمونه در سازمان‌ها می‌تواند حائز اهمیت باشد. هدف تحقیق پیش رو ارائه مدل انتخاب کارکنان نمونه در سازمان‌های با ساختار ماتریسی می‌باشد. در این تحقیق از روش داده بنیاد استفاده شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با تکنیک گلوله برفی، با ۱۲ تن از خبرگان و مدیران یکی از شرکت‌های بزرگ مرتبط با صنایع دفاعی^۴، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت و ۱۴۲ مفهوم احصاء و در نهایت ۲۲ مقوله در قالب ۶ مقوله اصلی و فرعی (دلایل، شیوه، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبرد و پیامدهای برنامه انتخاب و معرفی کارکنان نمونه) شناسایی شدند. انتخاب کارمند نمونه به عنوان مقوله محوری، بر اساس دو محور شایستگی فردی و رفتاری و همچنین شایستگی فنی و تخصصی و متناسب با آن از دو راهبرد روش‌های عقلایی و روش‌های شهودی انجام شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، مدل نظری برخاسته از یافته‌های تحقیق، معرفی و تشریح شد. ارزشیابی پژوهش بر اساس معیار مقبولیت انجام شد و در نهایت مدل در شرکت مذکور اجرا شده و کارکنان نمونه مورد تقدیر قرار گرفتند.

کلیدواژه‌ها: کارکنان نمونه؛ ساختار ماتریسی؛ روش داده‌بنیاد

anamiri@ut.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، واحد قم، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، قم، ایران.

۳. کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه علم و صنعت ایران، واحد تهران، ایران.

۴. برای انجام تحقیق یکی از شرکت‌های بزرگ مرتبط با صنایع دفاعی با ۱۲۰۰ نیروی تمام وقت انتخاب گردید که به منظور حفظ اصول داخلی شرکت، از بیان نام شرکت خودداری می‌گردد.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-

Commercial

توزیع شده است.



مقدمه و بیان مسئله

امروزه سرمایه انسانی محور دانایی و توانایی، ارزشمندترین سرمایه سازمانی و به عنوان شریک راهبردی در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. در واقع نیروی انسانی متخصص و کارآمد به عنوان عنصری ارزشمند از جمله عوامل کلیدی برای حیات سازمان‌ها محسوب شده و باید همواره مورد توجه باشد (شریعت‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲: ۱۲). لذا چالش برانگیزترین وظیفه در دنیای رقابتی امروز برای هر سازمانی شناسایی، جذب و حفظ نیروی انسانی با کیفیت بالا است. افراد خوب باعث می‌شوند که یک سازمان زنده بماند و شکوفا شود (ایرانپور و همکاران، ۱۴۰۱: ۷۲). در همین راستا شناسایی و انتخاب کارکنان نمونه برای تقدیر و الگوگیری سایر کارکنان از توان کاری و رفتاری آنها، نشان‌دهنده توجه به این حوزه حساس است. موضوعی که حتی در آموزه‌های دینی نیز بدان توجه شده است آن گونه که امام علی (ع) در حکمت ۱۷۷ نهج‌البلاغه می‌فرماید: بدکار را با پاداش دادن به نیکوکار تنبیه کن و همچنین ایشان در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه نیز می‌فرمایند: هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند، زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت، و بدکاران در بدکاری تشویق می‌گردند، پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده.

بعضی از سازمان‌ها آیین‌نامه‌ها و معیارهایی برای انتخاب کارمند نمونه تدوین نموده‌اند که دارای تفاوت در معیارهای انتخاب می‌باشند. در همین راستا برخی دستگاه‌های اجرایی فقط به روش اجرا و شاخص‌های آیین‌نامه جشنواره شهید رجایی دولت بسنده می‌کنند. در فرآیند مذکور مشخصات کارمند نمونه شامل مواردی همانند سوابق تحصیلی و علمی، سوابق آموزشی، نظم و انضباط اداری، رعایت شئون انسانی و اسلامی، تکریم ارباب رجوع، تنظیم به موقع گزارشها و نظایر آنها بررسی می‌شود. به صورت مشابه برخی دانشگاه‌های کشور نیز دستورالعمل‌هایی برای انتخاب کارمند نمونه ابلاغ نموده‌اند. اما در مجموع و با بررسی روش اجرا و معیارهای تدوین شده، تأملات و تردیدهایی در زمینه شاخص‌ها و ارزیابی آنها به وجود می‌آید (شریفی منش و فدوی، ۱۳۹۵: ۱۷۴).

موضوع مهمی که در تدوین شاخص‌ها و روش اجرای انتخاب کارمند نمونه باید مدنظر قرار گیرد ساختار سازمان‌های مدنظر می‌باشد. ساختار مرسوم در سازمان‌های کشور، ساختار وظیفه‌ای می‌باشد اما برخی سازمان‌های کشور برای دستیابی به اهداف خود دارای ساختار ماتریسی می‌باشد. مطابق استاندارد مرجع پی‌ام‌باک^۱ در حوزه مدیریت پروژه، سازمان‌های با ساختار ماتریسی به نوعی با اجرای پروژه‌ها مواجه هستند. ویژگی اصلی اجرای پروژه‌ها در این نوع سازمان‌ها، انجام هماهنگی‌ها در قالب ساختار وظیفه‌ای بوده و اختیارات مدیر پروژه بسته به قوت و ضعف ساختار، کم یا زیاد می‌باشد. همکاران پروژه نیز بسته به قوت و ضعف ساختار ماتریسی یا در قالب وظایف سازمانی خود و یا به صورت پاره وقت و با هماهنگی با مدیر وظیفه‌ای و یا به صورت تمام وقت در پروژه‌ها مشارکت دارند (پی‌ام‌باک، ۲۰۱۷: ۴۷). به عبارت دیگر این نوع سازمان‌ها، همان سازمان‌های مرسوم با ساختار وظیفه‌ای می‌باشند که در کنار مأموریت و وظیفه، پروژه‌هایی را نیز انجام می‌دهند. سازمان مورد مطالعه دارای ساختار ماتریسی ضعیف می‌باشد، بدین معنا که اکثر هماهنگی‌های مدیران پروژه در قالب ساختار وظیفه‌ای بوده و اختیارات مدیر پروژه کم می‌باشد. در همین راستا در سال‌های اخیر به دلیل عدم وجود سازوکار مشخص به منظور انتخاب مدیران پروژه و کارمندان برتر، چالش‌ها و اعتراضاتی وجود داشت که احصای یک مدل در این زمینه را ضروری می‌نمود.

با این توصیف و با توجه به اینکه مطالعات نظری و تجربی کمی در مورد سازوکار انتخاب کارمند نمونه در سازمان‌های با ساختار ماتریسی انجام شده است مسئله اصلی در پژوهش حاضر، ارائه مدل انتخاب کارکنان نمونه در سازمان‌های با ساختار ماتریسی با بهره‌گیری از طریق پژوهش علمی بوده است. لذا با توجه به اینکه جمهوری اسلامی ایران از یک طرف در مسیر رشد و فناوری و پیشرفت قرار داشته و به تبع سازمان‌ها با اجرای پروژه‌های متعدد مواجه خواهند بود و از طرف دیگر انگیزش کارکنان این مجموعه‌ها از موضوعات مهم آنها خواهد بود، سازوکار انتخاب کارمند نمونه در سازمان‌های با ساختار ماتریسی با توجه به نیاز بومی کشور می‌تواند از اهمیت برخوردار باشد.

1. PMBOK

مبانی نظری

مفهوم مدرن مدل ماتریسی برای اولین بار در صنعت هوا فضا در دهه ۱۹۶۰ میلادی ظاهر گشت. یکی از اولین تعاریف ساختار ماتریسی توسط دیویس و لارنس^۱ در مطالعه کلاسیک آنها در سال ۱۹۷۷ ارائه شده است. آن‌ها ساختار ماتریسی را به عنوان یک ساختار با «فرمان‌های متعدد» از «دو رئیس» تعریف می‌کنند که ترکیبی از دو یا چند ساختار ابتدایی است. در سال‌های اخیر، مدیریت و سازمان‌دهی ماتریسی به دلیل انعطاف پذیری بالقوه‌اش محبوبیت پیدا کرده است. این انعطاف‌پذیری امکان صرفه‌جویی در مقیاس را فراهم می‌آورد که از نقاط قوت سازمان‌های بزرگ است. این ساختار مستلزم استفاده بهتر از منابع انسانی است. با این حال، به اشتراک گذاری منابع از نظر تعیین اولویت‌های کاری بین مدیر وظیفه‌ای و مدیر پروژه، می‌تواند موجب تضاد شود. به عبارت دیگر، ساختار ماتریسی تمایل به افزایش پیچیدگی سازمانی دارد، زیرا کارمندی که به دو یا چند مدیر گزارش می‌دهند ممکن است در مورد نحوه مدیریت و اولویت‌بندی وظایفی که باید انجام دهند دچار سردرگمی شوند (بریارد^۲ و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۳).

به بیان دیگر سازمان‌های با ساختار ماتریسی از تلفیق ساختار وظیفه‌ای سنتی و ساختار پروژه‌ای با تیم‌های پروژه ایجاد شده و به صورت ویژه در آن روابط گزارش‌دهی چندگانه ایجاد، مسئولیت‌ها و اختیارات بین مدیر وظیفه‌ای و مدیر پروژه تقسیم و اصل وحدت فرماندهی و سلسله مراتب نقض می‌گردد. این نوع از ساختار، مزایای هر دو نوع سازمان وظیفه‌ای و سازمان کاملاً پروژه‌ای را شامل می‌باشد. پژوهش‌های مختلف مزیت‌های بسیاری همچون توانایی تمرکز بر اهداف چندگانه کسب و کار، افزایش جریان اطلاعات و استقلال کارکنان، تخصیص انعطاف پذیر منابع و صرفه‌جویی‌های اقتصادی و توانایی پاسخگویی سریع به تقاضاهای محیطی را برای سازمان‌های ماتریسی برشمرده‌اند. (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۸).

سازمان‌ها و به صورت خاص سازمان‌های با ساختار ماتریسی، با در دست داشتن منابع انسانی کارا، قادر خواهند بود به تقویت بنیاد سازمان و خلق ارزش پردازند و ارتقای عملکرد کارکنان خود را به ارمغان آورده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمانی را به وجود آورند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۰۶). لذا در چارچوب سازمانی، کارکنان دارایی مهمی برای سازمان برای

1. Davis and Lawrence
2. Briard

دستیابی به اهداف می‌باشند. ارزیابی عملکرد کارکنان یک جنبه مهم مدیریت منابع انسانی به منظور ارزیابی سهم هر یک از کارکنان در شرکت است. عملکرد معمولاً به عنوان میزان مشارکت یک عضو سازمان در دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود. ارزیابی عملکرد به این صورت تعریف می‌شود: «فرایند شناسایی، ارزیابی و توسعه عملکرد کاری کارکنان در سازمان، به گونه‌ای که اهداف سازمانی به طور مؤثر محقق شوند و در عین حال، کارکنان از نظر آموزش، دریافت بازخورد و ارائه راهنمایی‌های شغلی سودمند باشند». قدردانی از سوی شرکت می‌تواند کارکنان را برای بهترین بودن تشویق کند. ایجاد سیستمی در توسعه منابع انسانی هر سازمان برای انتخاب بهترین کارکنان، چالش بزرگی است. روش‌های زیادی در ارزیابی عملکرد وجود دارد، مانند ارزیابی‌های غیررسمی که شامل ارزیابی عملکرد یک فرد توسط سرپرست است (نوردین^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۷۲).

در فرایند ارزیابی عملکرد، اجرای سیستم انتخاب و معرفی کارکنان نمونه نیازمند جمع‌آوری صحیح اطلاعات لازم درباره فعالیت‌های کارکنان و انتخاب شاخص‌های مناسب برای مقایسه اطلاعات به دست آمده و سپس، ارزیابی درباره میزان تحقق شاخص‌های تعیین شده، می‌باشد. اگر چه کارکنان باید به ارزیابی به عنوان ابزاری برای پیشرفت حرفه‌ای خود نگرش مثبتی داشته باشند، سازمان نیز باید ارزشیابی عادلانه، انسانی، قابل اجرا و تا حد ممکن عینی را اشاعه و انجام دهد (شریفی منش و فدوی، ۱۳۹۵: ۱۷۲).

داده‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان به دو روش - مطلق یا نسبی - پیاده‌سازی کرد. در سیستم رتبه‌بندی مطلق، عملکرد فردی بر اساس یک استاندارد از پیش تعیین شده ارزیابی می‌شود، در حالی که در یک سیستم ارزیابی نسبی، موقعیت نسبی فرد با مقایسه تک تک کارکنان تعیین می‌شود. بسیاری از سازمان‌های مشهور مانند جنرال الکتریک و مایکروسافت برای سال‌ها از سیستم درجه‌بندی نسبی به عنوان روشی برای ارزیابی عملکرد خود به نام «منحنی زنگی» استفاده کرده‌اند که اساساً یک سیستم توزیع اجباری^۲ است. سیستم توزیع اجباری، در تلاشی برای مقابله مستقیم با مشکلات نرمش ارزیاب و عدم تبعیض در حین اندازه‌گیری عملکرد یک فرد ایجاد شد. این سیستم مدیران را مجبور می‌کند از طریق دسته‌بندی کارکنان به چند دسته عملکرد از پیش

1. Norddin

2. Forced Distribution System

تعیین شده بر اساس توزیع از پیش تعریف شده یا با رتبه‌بندی آنها بر اساس عملکرد نسبی آنها، بین کارکنان با عملکرد بالا و پایین تمایز قائل شوند. استفاده گسترده از سیستم توزیع اجباری، برای سنجش عملکرد کارکنان عمدتاً توسط جک ولش در ابتدای تصدی خود در جنرال الکتریک به نام «منحنی حیات» معرفی شد. هدف اصلی این سیستم، راه اندازی یک فرهنگ عملکرد محور برای پاداش دادن به انجام دهندگان بود. در جنرال الکتریک و بسیاری از شرکت های دیگر، سیستم توزیع اجباری به عنوان ابزار توسعه ای برای دستیابی به تعالی سازمانی در نظر گرفته شده است. اگرچه مزایا و معایبی در هر دوی سیستم های ارزیابی مطلق و ارزیابی نسبی وجود دارد، برخی از مطالعات به برتری سیستم درجه بندی نسبی بر سیستم مطلق اشاره کرده اند (چاتوپدهیا^۱، ۲۰۱۷: ۲).

جنرال الکتریک در زمان تصدی مدیر عامل سابق خود، جک ولش، شناخته شده ترین حامی رتبه بندی عملکرد سالانه و منحنی های توزیع اجباری بود. برای دهه ها، جنرال الکتریک یک سیستم «رتبه و تکان»^۲ را اجرا می کرد که به موجب آن کارکنان، سالی یک بار ارزیابی و رتبه بندی شده و به دنبال آن ۱۰ درصد پایین تر، اخراج می شدند. این موضوع با توجه به اثرات کلی منفی آن بر روی تعلق سازمانی کارکنان مورد نقد قرار گرفت (کلیریو و^۳، ۲۰۲۲: ۱۷).

پیشینه پژوهش

گولک و کهیا^۴ (۲۰۰۷) در مقاله خود با عنوان «ارائه مدل فازی برای ارزیابی و انتخاب کارکنان مبتنی بر شایستگی» از طریق ساختار سلسله مراتبی جامع، روش مناسبی برای انتخاب و ارزیابی کارمند شایسته مطرح کرده و در نهایت از طریق مدل فازی توانستند انتخاب کارکنان شایسته را به منظور پیش بردن اهداف و راهبردهای تجاری سازمان، شناسایی عامل مناسب و شاخص های اندازه گیری و ایجاد یک استاندارد ارزیابی سازمانی برای تسهیل فرایند تصمیم گیری مطرح کنند.

1. Chattopadhyay
2. rank and yank
3. clearreview
4. Golec & Kahya

سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۳) با بیان راهبرد جبران خدمات متغیر و بر پایه‌ی عملکرد، آن را موجب حفظ کارکنان با عملکرد خوب و افزایش تعهد به سازمان برشمرده‌اند. نوردین^۱ و همکاران (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان انتخاب بهترین کارمند سال با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی که شامل ۴ سطح سلسله مراتبی می‌باشد با استفاده از ۴ معیار کیفیت کار، کیفیت پرسنلی، دانش و مهارت و فاکتورهای خارجی و ۲۲ زیرمعیار، بهترین کارمند سال را با بالاترین اولویت کیفیت کار انتخاب کرده‌اند.

شریفی منش و فدوی (۱۳۹۵) در مقاله خود با عنوان انتخاب کارمند نمونه بر اساس مدل تاپسیس سلسله مراتبی در محیط فازی، با انتخاب کارمند نمونه در سطوح مختلف شامل مدیران ارشد، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان و با استفاده از جامعه آماری ۱۰۶ نفره، به جمع آوری داده‌ها از دو پرسشنامه برای تعیین معیارهای اصلی و فرعی و وزن آنها مبادرت ورزیده است. با طبقه بندی کلیه معیارها و مصادیق آن در قالب ۳ معیار اصلی رفتار سازمانی، رفتار فردی و آموزش و پژوهش و ۱۳ معیار فرعی زیرمجموعه آن و تعیین وزن جمعی معیارهای اصلی و فرعی، گزینه‌های داوطلب هر یک از معاونتها و دانشکده‌های دانشگاه شهید عباس پور تعیین شده است. رابینز در کتاب رفتار سازمانی به شخصی به نام لورا اشاره می‌کند که ۸٫۵ دلار در ساعت در فست فود خود درآمد دارد ولی این شغل چندان برایش چالش برانگیز یا جالب نیست. با این حال لورا مشتاقانه در مورد شغل، رئیس خود و شرکتی که او را استخدام کرده می‌گوید: «آنچه که من دوست دارم این واقعیت است که سرپرستم از تلاش من قدردانی می‌کند. من در شش ماه گذشته دو بار به عنوان کارمند ماه انتخاب شده‌ام. عکس من را روی تابلو دیوار دیدی؟» سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به برنامه‌های تقدیر و سایر روش‌های افزایش انگیزه درونی کارکنان پی برده‌اند. برنامه تقدیر از کارکنان، طرحی برای تشویق رفتارهای خاص از طریق قدردانی رسمی از مشارکت‌های کارکنان است. از آنجایی که شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی با بودجه‌های محدودتری مواجه هستند، انگیزه‌های غیر مالی همانند تقدیر برایشان جذاب تر می‌شود. لذا حتی پاداش‌های زبانی (تقدیر و تشکر) بیشتر انگیزش درونی را افزایش داده و از پاداش‌های بیرونی موثرتر هستند. تنها نکته‌ای که وجود دارد، آن است که در برنامه‌های رسمی تقدیر از کارکنان نمونه، باید موضوع

1. Norddin

عدالت و انصاف را به دلیل احتمال وجود دستکاری تیم مدیریت لحاظ نمود (رابینز و جاج^۱، ۲۰۱۸: ۲۷۶)

آندریانا و سوزانتو^۲ (۲۰۱۹) با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی و با در نظر گرفتن سه معیار شایستگی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و همچنین حضور و غیاب بهترین کارمندان را مشخص نمودند.

پوراسد و همکاران (۱۴۰۰) ضمن ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی بر جبران خدمات و پاداش به عنوان یکی از ارکان مهم تاکید ورزیده و با استفاده از روش دلفی عواملی چون عدم توجه به پرداخت پاداش براساس عملکرد بهتر تا حضور بیشتر و عدم تمایل مدیران به انتخاب و ارتقای کارکنان با توجه به شایستگی‌های آنها و تمایل به انتخاب کارکنان به صورت سلیقه‌ای و تصادفی را جزو آسیب‌های ریشه‌ای شناسایی نمودند.

هانانتو^۳ و همکاران (۲۰۲۱) معیارهای نظم و انضباط، نوآوری و مسئولیت‌پذیری را به وسیله روش تحلیل سلسله مراتبی به عنوان فرآیند انتخاب کارکنان نمونه در شرکت پلاستیک سازی هون چوان^۴ در تایلند معرفی می‌نمایند.

با بررسی پیشینه پژوهش، مشخص می‌شود مطالعات کمی در خصوص انتخاب کارکنان نمونه صورت پذیرفته و مطالعات صورت گرفته محدود و عموماً با روش تحلیل سلسله مراتبی و نه در مقام ارائه مدل بوده است. همچنین به صورت ویژه بر روی سازمان‌های ماتریسی اقدامی صورت نپذیرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است که با رویکرد کیفی و به روش نظریه داده‌بنیاد یا گراند تئوری با الگوی استراوس و کوربین^۵ انجام شده است.

1. Robbins&Judge
2. Andriana & Susanto
3. Hananto
4. Hon Chuan
5. Strauss and Corbin

در این پژوهش روش کار به این صورت بود که ابتدا تعدادی از سطوح سرپرستی و خبرگان فعال در پیشبرد پروژه‌ها و عضو کمیته‌های راهبردی به صورت قضاوتی در دسترس انتخاب و مصاحبه شدند و آنگاه بر اساس معرفی گروه نخست با سایر گروه‌های بعدی مصاحبه انجام شده است. اکثر مصاحبه‌ها در دفتر کار سطوح سرپرستی صورت گرفته است. مصاحبه تا جایی ادامه داشته که اندیشه جدیدی حاصل نشده است، یعنی در واقع کفایت نظری یا اشباع نظری رخ داده است.

برای جمع‌آوری داده‌های این پژوهش، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است که انعطاف‌پذیری و عمیق بودن از ویژگی‌های بارز آن می‌باشد. جامعه آماری (به دلیل مقررات استخدامی)، مرد و به تعداد ۱۲ نفر بوده است. جدول شماره ۱، اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان

تحصیلات	سمت	سابقه فعالیت در حوزه پروژه	سابقه عضویت در کمیته‌ها/شوراهای راهبردی پروژه
دکتری	مدیر	۱۷	۱۱
دکتری	مدیر	۱۶	۸
دکتری	رئیس	۱۱	۶
دکتری	مدیر	۸	۷
کارشناسی ارشد	مدیر	۱۹	۱۰
کارشناسی ارشد	مدیر	۱۶	۷
کارشناسی ارشد	مدیر	۱۳	۹
کارشناسی ارشد	رئیس	۱۸	۹
کارشناسی ارشد	رئیس	۱۴	۴
کارشناسی ارشد	رئیس	۱۳	۷
کارشناسی ارشد	رئیس	۱۲	۵
کارشناسی ارشد	رئیس	۱۰	۵

روش نمونه‌گیری هدفمند به این معنی است که گروه‌های هدف را بتوان بر اساس موضوع پژوهش تعیین کرد. همچنین تکنیک به کار رفته در نمونه برداری در این پژوهش از نوع گلوله برفی می‌باشد. نمونه‌گیری گلوله برفی، روشی است که واحدهای نمونه درباره واحدهای دیگر اطلاعاتی در اختیار پژوهشگر قرار داده و نفرات جدیدی را معرفی می‌کنند. (عامریان و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۷۲).

بر اساس مصاحبه‌های انجام شده کدگذاری انجام گردید. کدگذاری در روش داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. زمانی که هر سه فرآیند کدگذاری به صورت یک چرخه سه مرحله‌ای دیده شده و ماهیت غیرخطی وجود داشته باشد باعث پویایی روش داده بنیاد خواهد بود (لاروسا^۱، ۲۰۰۵: ۸۴۰). رویکرد احصای کدها عاری از پیش داوری‌ها بود تا دانشی تولید شود که در داده‌ها نهفته است و از آن بیرون می‌آید (دلا اسپریلا و گمز رسترپو^۲، ۲۰۲۰: ۱۲۷).

برای ارزشیابی پژوهش، بر اساس نظریه استراوس و کوربین، معیار مقبولیت مبنا قرار گرفته است. مقبولیت، یعنی نتایج پژوهش با توجه به تجارب پژوهشگر، مشارکت کننده و استفاده کنندگان از نتایج پژوهش قابل تأیید است. در همین راستا با استناد به نتایج تحقیقات کرسول و پات (مک‌وندی و همکاران، ۱۳۹۶: ۸۲) روشهای مزبور حول دو محور ۱- رضایتبخش بودن روند پژوهش و ۲- مبنایی بودن تجربی پژوهش، مورد تأکید قرار گرفتند. لذا با استفاده از عناصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکاء و قابلیت تأیید، ارزیابی انجام شد؛ به نحوی که بر مبنای دو عنصر اعتبار و انتقال، روش نمونه‌گیری متناسب با پژوهش انتخاب شد تا تبیین درستی از فرآیند مورد مطالعه حاصل شود. همچنین، قابلیت اعتبار و انتقال، توسط سه گروه ۱) مطلعان کلیدی ۲) مشارکت کنندگان در پژوهش و نمونه‌های مشابه و ۳) خبرگان، در طول پژوهش به شکل مدام و ضمن اعمال تعدیلهای مقتضی، ارزیابی و تأیید شد. قابلیت اتکاء به داده‌ها، توسط روشهای نظام‌مند نظریه‌پردازی داده بنیاد در گردآوری، ثبت، تحلیل و تفسیر داده‌ها مورد ملاحظه قرار گرفت. قابلیت تأیید نیز با بهره‌گیری از نظرات و ارائه شواهد و یافته‌ها به خبرگان و مطلعان و همچنین، مشارکت کنندگان، استفاده از یادداشتهای فنی و میدانی و راهبردهای ارتقای حساسیت

1. Larossa

2. de la Espriella & Gomez Restrepo

نظری و اجتناب از سوگیری طی پژوهش، تأمین گردید. در این پژوهش موارد مورد تأیید برای معیار مقبولیت جهت ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، عبارت‌اند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین. در انتها، مدل احصا شده، در شرکت مورد مطالعه، مورد استفاده قرار گرفت و در نهایت با استفاده از تلفیقی از راهبردهای کمی و کیفی، کارکنان برتر سال انتخاب و در سالن آمفی‌تئاتر مجموعه، با حضور مدیرعامل مورد تقدیر قرار گرفتند.

این پژوهش در نظر دارد به این پرسش به طور علمی پاسخ دهد که مدل انتخاب کارکنان نمونه چیست و ابعاد مدل و ارتباط این ابعاد چه می‌باشد. از طرف دیگر مهمترین شاخص‌های انتخاب کارکنان نمونه، شیوه شناخت کارکنان نمونه در سازمانهای با ساختار ماتریسی نیز مورد بررسی قرار گرفته است. با طرح سوالاتی از اهداف مذکور، مصاحبه‌گر به بیان سوالات فرعی در تشریح اجزاء و روابط این فرآیند در تبیین شرایط علی، زمینه‌ساز، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها پرداخته است. نمونه کدگذاری صورت گرفته در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری

نمونه‌هایی از گزاره کلامی	مفهوم	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲
باید دید تا چه اندازه ذی‌نفعان یک اقدام یا پروژه، احساس می‌کنند که خروجی‌های حاصل شده منجر به افزایش ارزش برای آنها شده و به کارشان می‌آید و به دردشان می‌خورد (P9).	ایجاد ارزش کاری	میزان اثر گذاری و ارزش افزوده	ایجاد ارزش افزوده
این موضوع بسیار مهم است که فرد کاری را که انجام می‌دهد بتواند قسمتی از اهداف شرکت را محقق کند (P2).	میزان دستیابی به اهداف شرکت		
اگر کاری که فرد در طول سال انجام داده منجر به رونمایی آن در سطح شرکت یا سازمان شده و یا دستاورد ملی محسوب شود، قطعاً نشان دهنده ارزش بیشتری خواهد داشت (P5).	کسب افتخار برای سازمان		

جدول ۲. نمونه کدگذاری

نمونه‌هایی از گزاره کلامی	مفهوم	مقوله فرعی ۱	مقوله فرعی ۲
هر چه مشکلی را که فرد حل کرده مهمتر باشد، بیشتر شایسته تقدیر است (P8).	وزن مشکلی که حل کرده		
به نظر بنده باید کار هر فرد نتیجه ملموسی داشته باشد و صرف انجام یک کار نباشد، یعنی بقیه بتوانند خروجی آن کار به صورت مشابه تعریف کنند (P3).	اقدام منتج به نتیجه	خروجی ملموس کار	
هر چه اقدام یا پروژه صورت گرفته یک محصول یا کالا یا قلم قابل تحویل مشخص با محدوده قابل تفسیر باشد و بتوان روی آن تست‌های مختلف انجام داد ارزش کار بالاتر است (P7).	اقدام منجر به محصول		
نباید هر فرد برای خودش کاری تعریف کند و بر آن مبنا تشویق شود بلکه باید مشکلات و عوامل بحرانی موفقیت شناسایی شود و بعد کارها و پروژه‌ها تعریف شده باشد (P8).	رفع مشکل		
با توجه به تجربه شخصی، فرآیندها مهمتر از خروجی‌ها هستند لذا کسی که بتواند یک روال ناصحیح را اصلاح کند چون خروجی‌های زیادی را تحت تاثیر قرار می‌دهد مهمتر	اصلاح فرآیند		
برخی از کارها ظاهراً انجام می‌شود ولی عملاً روی زمین می‌ماند اقدامات باید در قالب پروژه (رسمی و غیررسمی) باشد و حتماً باید آن کار راه‌اندازی شود و مدتی هم کار بکند (P5).	راه اندازی یک پروژه		

یافته‌های پژوهش

مهمترین رکن در فرآیند تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، کدگذاری است. در ادامه هر یک از مراحل کدگذاری مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

کدگذاری باز

در این مرحله ابتدا مفاهیم کشف شدند و سپس مفاهیم برای تشخیص دادن پدیده های مشابه با هم مقایسه شده و تحت عنوان مقوله طبقه بندی شدند. ترکیب یا کنار هم قرار گرفتن چند کد فرعی تشکیل یک کد اصلی یا مقوله یا طبقه را میدهند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۹). در پژوهش حاضر با انجام مصاحبه‌های صورت گرفته ۱۴۲ مفهوم احصا و ۲۹ مقوله شناسایی شدند. نتایج این مرحله، در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مرحله کدگذاری باز

مفهوم	مقوله	مفهوم	مقوله
ایمان به درستی راه	ایمان به ماموریت سازمان	نتایج شاخص‌های عملکردی	نتایج مدیریت عملکرد
درک اهداف سازمان		نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه	
کیفیت کار		مهارت ادراکی قوی	
انجام به موقع		توانایی تصمیم گیری	
دقت و انجام صحیح کارها	انجام با کیفیت و به موقع کار	تفکر تحلیلی	تفکر سیستمی و تحلیلی
توجه به اقلام قابل تحویل		تفکر مفهومی	
تسلط فنی		داشتن نگاه سیستمی	
موفقیت گرایی		مهارت تحلیل مسئله	
ایجاد ارزش برای دیگران	میزان اثر گذاری و ارزش افزوده	تعداد پروژه های موفق قبلی	سوابق و ویژگی های جنسیتی و تحصیلی
میزان دستیابی به اهداف		امتیاز برای مدیران پروژه زن	
کسب افتخار برای سازمان		تحصیلات مرتبط	
وزن مشکلی که حل کرده		تقدیرنامه های مرتبط	
اقدام منتج به نتیجه		رعایت ضوابط و مقررات	
اقدام منجر به محصول	خروجی ملموس کار	توانایی ارائه گزارش فنی/تخصصی	استفاده از روش ها و استانداردهای علمی (همانند ابزارهای کنترل پروژه)
رفع مشکل		استفاده از ابزارهای کنترل پروژه	
اصلاح فرآیند		خوب نوشتن برنامه	
راه اندازی یک پروژه		توجه به اقتصاد مسئله	
استفاده از فناوری ها و نرم افزارهای جدید	نوآوری و ابتکار عمل	انتقال تجربیات (ثبت گزارش پایانی و ...)	

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مرحله کدگذاری باز

مفهوم	مقوله	مفهوم	مقوله
تجزیه و تحلیل مسائل و ارائه راهکار مناسب نوآوری در انجام امور	ارائه طرح‌های جدید و موثر	تبیین الزامات و روشهای استاندارد انجام صحیح امور محوله توانایی ارائه گزارشهای ادواری علم به قوانین و میزان تسلط به وظایف انجام کار مطابق استاندارد توانایی جستجوی اینترنتی	مقوله
	ارائه پیشنهاد یا کشف یک مشکل		
	ابتکار عمل		
	خلاقیت		
	خود کنترلی		
	اعتماد به نفس		
	تلاش در جهت ارتقا دانش و رشد شخصی		
درک اجتماعی آگاهی سازمانی	شناخت سازمان	شناسایی کارکنان کارا ارج نهادن به خدمات اعضای متعهد و کارآمد	ارج نهادن به خدمات ارزنده
توانایی سرپرستی و سازماندهی توانایی در تقسیم کار یافتن روشهایی جهت ارائه بهتر خدمات	توانایی سرپرستی، تفویض و جمع بندی	توانایی برقراری ارتباط درون سازمانی روحیه کار تیمی دارای روابط عمومی و ارتباطات قوی مقررات فرهنگ سازمانی مأموریت از منظر تحقیقاتی، توسعه ای و ... نوع شرکت از منظر دولتی یا خصوصی	توانایی کار تیمی شرایط بستر ساز
فرآیند تحلیل سلسله مراتبی	بهره‌گیری از روش	دستیابی به اهداف شرکت	نتایج نهایی

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مرحله کدگذاری باز

مفهوم	مقوله	مفهوم	مقوله
پرسشنامه کمی جهت تعیین شاخص‌ها	های عقلایی	همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان	
تحلیل پوششی		افزایش تعهد و تعلق سازمانی	
تکنیک‌های کانون ارزیابی		ارتقای برند شرکت	
مدل تاپسیس		تأمین انتظارات ذینفعان سازمان	
توزیع اجباری (خبرگی)		کاهش ترک خدمت کارکنان	
شهود مدیریتی	روش های شهودی	انجام با کیفیت اقدامات و پروژه‌ها	
بذل اطلاعات و دانش	تسهیم دانش	ارائه سبک مطلوب کار کردن	ارائه الگوهای مطلوب
اطلاعات خواهی		ترویج فرهنگ سازمانی خوب	
توسعه دیگران		الگو بودن کارکنان نمونه	
آموزش و پژوهش		ارائه الگوهای مطلوب رفتار	
رفتار فردی	رفتار احترام آمیز و صمیمانه	مسئولیت پذیری	رعایت ارزش های سازمانی و اخلاقی
رفتار احترام آمیز با مافوق و همکاران		دغدغه نسبت به مراقبت از اموال سازمان	
تعامل و همدلی		وجدان کاری	
گرایش به خدمت		گذشت زیاد	
رضایت همکاران از نامبرده		دلمسوزی	
تعامل موثر با ذینفعان		استفاده بهینه از وقت اداری	
ثبات در شخصیت		حسن شهرت	
حسن شوخ طبعی		رعایت ارزش های سازمانی	
غر نزدن		اشتهار به حسن نیت	
شنود موثر		استفاده درست از امکانات	
ظاهر مرتب و منظم		تعهد سازمانی	
نتیجه گرایی	پشتکار و روحیه جهادی	تنبيه انسان کم کار	ایجاد رقابت سازنده
پشتکار و جدیت در کار		ایجاد رقابت سازنده	

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مرحله کدگذاری باز

مفهوم	مقوله	مفهوم	مقوله
تفکر جهادی و تلاش برای کنار زدن موانع روحیه جهادی پیگیری کامل امور و وظایف محوله تا انتها توانمندی غلبه بر پیچیدگی‌ها توان مذاکره و حل تعارض		عدم برابر بودن انسان‌های کم کار و پرکار	
		حضور در پروژه‌های مختلف	
		تعداد افراد درگیر در کار	
		پروژه اتمام یافته در سال جاری	
		میزان چند تخصصی بودن	
ایجاد انگیزش و نشاط تقویت وجدان کاری سوق به توانمندسازی تشویق و ترغیب کارکنان به کوشش	افزایش انگیزش و نشاط	تجاری ساز بودن	
		مبلغ برآوردی پروژه	
		نوع پروژه‌های در اختیار	
		اهمیت پروژه	
ایجاد حس پیشرفت خودکنترلی		در نظر گرفتن همکاران پروژه	
		لحاظ کردن نقش متولی پروژه	
		در کنار پشتیبان پروژه	

کدگذاری محوری

در این مرحله، کدگذاری حول محور یک طبقه انجام گردید. مقوله انتخاب کارمند نمونه به عنوان مقوله محوری در مرکز فرایند مورد بررسی قرار گرفت و ارتباط سایر مقوله‌ها با آن مشخص گردید. در این مرحله داده‌هایی که در فرایند کدگذاری باز شکسته شده بودند، دوباره گردآوری شدند تا تبیین دقیق‌تری از پدیده ارائه شود. برای این منظور، مقولات و روابط میان آنها با استفاده از الگوی کدگذاری محوری و در قالب پدیده محوری، شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدها طبقه بندی شدند.

شرایط علی؛ مقوله‌هایی هستند که نسبت به پدیده محوری پیشران هستند و بر آن اثر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای؛ شرایط خاصی هستند که بر راهبردها تاثیر می‌گذارند. شرایط مداخله‌گر؛ محیط عمومی هستند که راهبردها از آن اثر می‌پذیرند و آنها را محدود و مقید یا تسهیل می‌نمایند. راهبردها؛ کنش‌ها یا تعاملاتی هستند که پدیده محوری برای اداره خود از آنها استفاده می‌کند و پیامدها حاصل راهبردهای اتخاذ شده و نتایج کنش‌ها و تعاملات می‌باشند (عامریان و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۷۸).

در این مرحله و در هنگام بررسی مجدد کدها و کشف مدل پارادایمی، دریافتیم که می‌توان مقوله محوری را در قالب جدول شماره ۲ احصا نمود.

جدول ۳. نتایج بررسی مجدد کدهای باز و نمود مقوله محوری

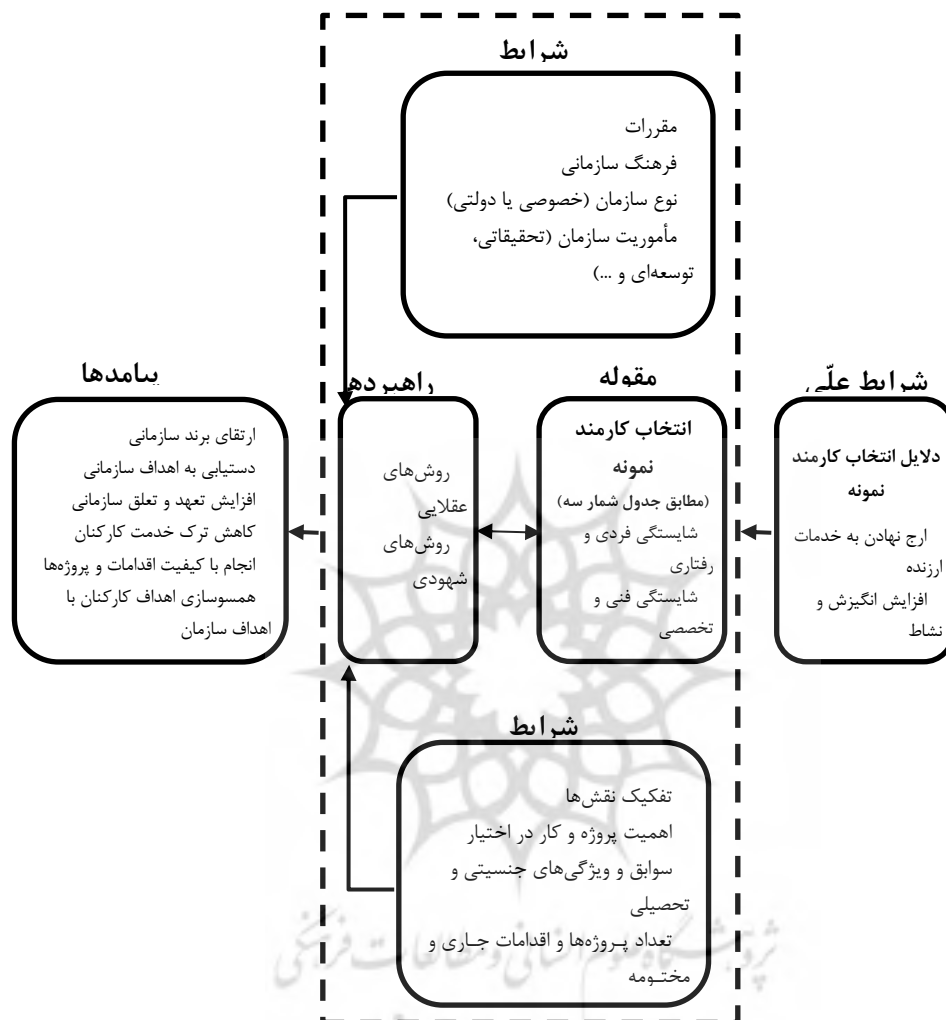
مقوله اصلی	مقوله فرعی ۲	مقوله فرعی ۱
شایستگی فردی و رفتاری	ایمان به مأموریت	ایمان به مأموریت اصلی سازمان
	اصولی سازمان و رعایت ارزش‌ها	رعایت ارزش‌های سازمانی و اخلاقی
	رفتار احترام‌آمیز و صمیمانه	رفتار احترام‌آمیز و صمیمانه
	توانایی سرپرستی و کار تیمی	توانایی سرپرستی، تفویض و جمع‌بندی
	توانایی کار تیمی	توانایی کار تیمی
	نوآوری و ابتکار عمل	نوآوری و ابتکار عمل
	تسهیم دانش	تسهیم دانش
	پشتکار و روحیه جهادی	پشتکار و روحیه جهادی
	اعتماد به نفس	اعتماد به نفس
	تفکر سیستمی	تفکر سیستمی و تحلیلی
شایستگی فنی و تخصصی	شناخت سازمان	شناخت سازمان
	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری
	انجام با کیفیت و به موقع کار	انجام با کیفیت و به موقع کار
	استفاده از روش‌های علمی و انجام کیفی کار	استفاده از روش‌ها و استانداردهای علمی (همانند ابزارهای کنترل پروژه)
	ایجاد ارزش افزوده	میزان اثر گذاری و ارزش افزوده
	نتایج مدیریت عملکرد	خروجی ملموس کار
		نتایج مدیریت عملکرد

تصویر شمار یک، حاصل تحلیل دوباره داده‌ها بر اساس مدل پارادایم می‌باشد و نتایج کدگذاری محوری در این پژوهش را نشان می‌دهد.

کدگذاری انتخابی

در این مرحله به عنوان مرحله اصلی و گذرگاه پالایش در روش نظریه داده بنیاد، اقدامات لازم جهت بهبود مقوله‌ها و یکپارچه سازی برای شکل گیری نظریه بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری صورت پذیرفت. در این مرحله یک طرح یا سیر داستانی که دسته‌های مرحله کدگذاری محوری را به یکدیگر وصل می‌کند، بیان می‌شود (کرسول و پاس^۱، ۲۰۱۷: ۱۳۹). با توجه به تصویر شماره یک می‌توان مدل انتخاب کارکنان نمونه را اینگونه بیان نمود که با توجه به احساس نیاز سازمان‌ها در ایجاد رقابت سازنده و ایجاد انگیزش و ارائه الگوهای مطلوب در سازمان و ارج نهادن به خدمات ارزنده افراد، انتخاب و معرفی کارکنان نمونه با توجه به شاخص‌های مربوط به «شایستگی‌های فردی و رفتاری» و «شایستگی‌های فنی و تخصصی» ضروری می‌نماید. لذا برای انتخاب کارکنان نمونه، روش‌های کمی و شهودی متفاوتی وجود دارد. عواملی که می‌تواند در تعیین کارکنان نمونه نقش تاثیرگذاری داشته باشند عبارت است از اینکه هر کارمند در گروه و نقشی که در آن مشغول خدمت است سنجیده شده، اهمیت و درجه کار و پروژه لحاظ شده و سوابق و ویژگی‌های جنسیتی و تحصیلی نیز در نظر گرفته شود. علاوه بر موارد مذکور تعداد اقدامات و پروژه‌های در اختیار و مختومه نیز می‌تواند ملاک عمل قرار گیرد. مقررات و یا بخشنامه‌های حاکم بر سازمان در گذاشتن برخی قیود و محدودیت‌ها، نوع فرهنگ سازمانی همچون روحیه مطالبه عدالت سازمانی و نوع سازمان از منظر خصوصی یا دولتی بودن و نوع ماموریت سازمان می‌تواند در این انتخاب تاثیرگذار باشد. در نهایت با توجه به جمیع موارد بالا و با انتخاب و معرفی کارکنان نمونه، می‌توان انتظار داشت تداوم برنامه انتخاب کارکنان نمونه باعث ارتقای برند سازمانی، دستیابی به اهداف سازمانی، افزایش تعهد و تعلق سازمانی و کاهش ترک خدمت کارکنان، انجام با کیفیت اقدامات و پروژه‌ها و همسوسازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان شود.

1. Creswell & Poth



تصویر شماره ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل انتخاب کارمند نمونه حاصل از یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در زمینه مدل انتخاب کارکنان نمونه، پژوهش‌های اندکی صورت پذیرفته است. موضوعی که نیاز آن به صورت روزافزون در سازمان‌ها احساس می‌شود. پژوهش حاضر به منظور ارائه مدلی

برای تبیین انتخاب کارکنان نمونه در سازمان‌های با ساختار ماتریسی صورت پذیرفته و برای این منظور از روش داده بنیاد واز فرآیند کدگذاری داده‌های ناشی از مصاحبه با نخبگان استفاده شده است. مدل حاصل شده بیان می‌دارد برای انتخاب کارکنان نمونه، ابتدائاً باید ذینفعان تاثیرگذار و تصمیم‌گیر در برگزاری رویدادهای انتخاب کارکنان برتر، به دلایل و فلسفه این موضوع همچون معرفی الگوهای مطلوب کاری و افزایش انگیزش و ایجاد رقابت سازنده و همچنین از پیامدهای آن همچون دستیابی به اهداف سازمانی، ارتقای برند سازمان، انجام با کیفیت اقدامات و پروژه‌ها و ... واقف باشند تا این رویداد از حمایت کامل برخوردار شود. در ادامه برای انتخاب کارکنان برتر می‌بایست شاخص‌های مناسبی انتخاب نمود که عملاً میتوان آنها را در دو دسته «شایستگی‌های فردی و رفتاری» و «شایستگی‌های فنی و تخصصی» تقسیم‌بندی نمود. در شایستگی‌های فردی و رفتاری موضوع ایمان به مأموریت اصلی سازمان بسیار حائز اهمیت می‌باشد و در کنار آن ابتکار عمل، روحیه جهادی، تفکر سیستمی و توانایی کار تیمی و در نهایت رعایت ارزشهای سازمانی و اخلاقی قابل توجه می‌باشد. در شایستگی‌های فنی و تخصصی ایجاد ارزش افزوده برای سازمان حائز اهمیت بوده و استفاده از روش‌های علمی و استانداردها قابل توجه می‌باشد همچنین در صورتیکه نظام جامع مدیریت عملکرد به صورت کامل (و نه به صورت ناقص) پیاده شده باشد، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. آخرین ویرایش استاندارد بین‌المللی مدیریت پروژه با ارائه رویکردی جدید اصول ۱۲ گانه روحیه کار تیمی، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری و توجه به تغییر، سخت‌کوشی و مسئولیت‌پذیری و تعهد به پروژه، ریسک‌پذیری، تفکر سیستمی، شایستگی رهبری، ایجاد ارزش افزوده و توجه به نیاز ذینفعان، توجه به کیفیت، متناسب‌سازی اقدامات با شرایط و توانایی مواجهه و هدایت پیچیدگی‌های پروژه را مطرح کرده است (پی‌ام‌باک، ۲۰۲۱: ۵). قسمت عمده‌ای از مقوله‌های جدول شماره سه در خصوص «شایستگی‌های فردی و رفتاری» و «شایستگی‌های فنی و تخصصی» با اصول استاندارد مدیریت پروژه متناظر می‌باشد.

با مراجعه به پیشینه پژوهش درخواستیم یافت در پژوهش‌های انتخاب کارکنان نمونه، با شدت و ضعف همان شایستگی‌های فردی و رفتاری و شایستگی‌های فنی و تخصصی ملاک قرار گرفته‌اند. به عنوان مثال در پژوهش شریفی‌منش و فدوی (۱۳۹۵) سه معیار اصلی رفتار سازمانی، رفتار فردی و آموزش و پژوهش، در پژوهش هانتو و همکاران (۲۰۲۱) معیارهای نظم و انضباط، نوآوری و

مسئولیت‌پذیری و آندریانا و سوزانتو (۲۰۱۹) سه معیار شایستگی، شاخص‌های کلیدی عملکرد و همچنین حضور و غیاب و نوردین و همکاران (۲۰۱۵) ۴ معیار کیفیت کار، کیفیت پرسنلی، دانش و مهارت و فاکتورهای خارجی را معرفی کرده‌اند، که پژوهش انجام شده نیز به صورت منسجم موید نتایج حاصل شده در گذشته می‌باشد.

با توجه به بافت و موقعیت هر شرکتی عوامل و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌تواند بر روی خروجی این شاخص‌ها تاثیرگذار باشد. مقررات و آیین‌نامه‌های خاص ابلاغی همچون لزوم همراهی شدن با ابلاغیه‌های صنفی، فرهنگ سازمانی و خصوصی یا دولتی بودن سازمان‌ها و جهت‌گیری و مأموریت کلی سازمان بر انتخاب کارکنان نمونه تاثیرگذار می‌باشد. اما شرایطی که می‌تواند در تصمیم‌گیری مداخله نماید در نظر گرفتن سوابق افراد، جنسیت افراد، حضور مؤثر در اقدامات و پروژه‌های مختلف و سختی کار می‌باشد. همچنین در همین زمینه می‌توان افراد را از منظر گروه‌ها و نقش‌های مختلف همچون متولیان پروژه، همکار پروژه و یا پشتیبان پروژه تقسیم‌بندی و در همان گروه و نقش، مورد تقدیر قرار داد. بعد از تدقیق معیارها می‌توان از روش‌های عقلایی و ریاضی همچون تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ و استفاده از تکنیک‌های کانون ارزیابی یا با تکیه بر روش‌های شهودی و مقایسه و یا ترکیب این دو استفاده نمود. در صورت انجام این فرآیند، پیامدهای مناسبی همچون دستیابی به اهداف سازمانی حاصل خواهد شد.

در پایان پیشنهاد می‌شود طراحان نظام جامع مدیریت عملکرد، سیستم مدیریت عملکرد را به گونه‌ای طرح‌ریزی نمایند که با پایان دوره‌های مدیریت عملکرد با استفاده از سامانه‌های نرم‌افزاری، علاوه بر محاسبه و نمایش امتیاز هر فرد، امکان معرفی و تشخیص کارمندان نمونه در سازمان را نیز به صورت مکانیزه به وجود آورند. به صورت ویژه می‌توان شایستگی‌های فردی و رفتاری و شایستگی‌های فنی و تخصصی را در تفاهم‌نامه‌های ابتدای دوره مدیریت عملکرد و همچنین در مدل شایستگی مربوطه به گونه‌ای لحاظ کرد تا بتوان آن‌ها را در پایان دوره مدیریت عملکرد، ارزیابی نمود.

محققان پژوهش پیش رو اعتقاد دارند که با توجه به مطالب بیان شده و این موضوع که انتخاب کارکنان نمونه به نوعی ارزیابی هدفمند کارکنان می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند برای ارزیابی به

1. AHP

نوعی از هر دو روش مطلق و نسبی استفاده کنند. به اینصورت که برای پاداش‌های سالانه به همه کارکنان از روش ارزیابی مطلق و برای تعیین کارکنان نمونه از روش نسبی استفاده کنند. تعیین کارکنان نمونه بر منطق توزیع اجباری قرار گرفته ولی اخراج ۱۰٪ با عملکرد پایین‌تر را شامل نمی‌شود.



فهرست منابع

نهج البلاغه

ایرانپور رحمان، شاکری رویا، احمدی کیومرث، (۱۴۰۱)، ارائه الگویی جهت تدوین راهبرد برون سپاری منابع انسانی در بخش دولتی ایران؛ نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال چهاردهم، صص ۱۰۱-

DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1401.14.1.3.4> .۷۱

باباشاهی جبار، طهماسبی رضا، شهبازی میثم، حسن زاده حسین، (۱۳۹۸)، تبیین مختصات فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ماتریسی: پژوهشی با بهره‌گیری از استراتژی فراترکیب، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱ (۴۱)، صص ۷۰-۳۷.

پوراسد، احمدی، فاطمی، (۱۴۰۰)، ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی براساس روش RCA، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال سیزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۴۵)،

صص ۷۰-۳۹. DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.3.2.0>

سیدجوادین، فیاضی، موسوی، (۱۳۹۳)، تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر رضایت از حقوق و دستمزد،

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۱۷)، صص ۲۱۵-۱۹۳.

https://hrmj.ihu.ac.ir/article_11751.html?lang=fa

شریعت‌زاده علی، مهدی‌خانی فرناز، موسوی‌زاده سیده مریم، (۱۴۰۲)، شناسایی عوامل مؤثر بر برنامه همسوسازی منابع انسانی؛ ارائه الگو با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری؛ نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع

انسانی، سال پانزدهم، صص ۴۸-۱۱.

DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.4.6.0>

شریفی منش محمد، فدوی اصغری عارفه، (۱۳۹۵)، انتخاب کارمند نمونه بر اساس مدل تاپسیس سلسله مراتبی در محیط فازی؛ فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال ششم، شماره نوزدهم، صص ۱۸۹-۱۷۰.

عامریان علیرضا، چیرانی ابراهیم، قلیزاده محمدحسن، میربرگ‌کار سیدمظفر، (۱۴۰۰)، جرایم مالی طراحی مدل و تبیین به روش گراند تئوری، دانش سرمایه‌گذاری، سال دهم، شماره سی و هشتم، صص ۲۵۶-۲۸۵.

عباسپور عباس، رحیمیان حمید، غیاثی ندوشن سعید، نرگسیان جواد، (۱۳۹۷)، ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد در سازمانهای دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، سال دهم، شماره چهارم، صص ۶۲۸-۶۰۵.

محمودی وحید، فیض‌پور محمدعلی، عموزاد مهدیرجی حنان، ده‌موبد شریف آبادی بابک، (۱۳۹۸)، طراحی مدل ارزیابی عملکرد زنجیره تامین پایدار بیمارستانهای دولتی با رویکرد گراند تئوری، مدیریت سلامت، دوره

۲۲، شماره ۱، صص ۱۰۳-۱۱۸.

مک‌وندی محمد، مهرعلی‌زاده یدالله، حسین‌پور محمد، (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین عوامل کلیدی موفقیت دانش محور شدن شرکت‌های تولیدی در منطقه آزاد اروند، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اطلاعات، دوره ۳، شماره ۲، صص ۹۸-۶۹.

- Andriana.A.D , Susanto.R (2019). Computer-Assisted Performance Measurement using Analytic Hierarchy Process . **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, Volume 662, Issue 2
- Briard, R., Bhuiyan, N., Sicotte, H., Keshani, P. (2020). Critical success factors in new product development projects in a weak matrix structure: An aerospace case study. **Journal of Modern Project Management**, 8(2), pp. 38-57
- Chattopadhyay, R. (2017). Impact of Forced Distribution System of Performance Evaluation on Organizational Citizenship Behaviour. **Global Business Review** , pp1-12
- Continuous performance management, URL: <https://www.clearreview.com/how-to-succeed-with-continuous-performance-management/> , P 17
- Creswell, J. W., and Poth, C. N.(2017). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches.Fourth Edition, **Sage publications**
- De la Espriella, R., & Gómez Restrepo, C. (2020). Grounded theory. **Revista Colombiana de Psiquiatria**, 49(2), 127-133.
- Hananto,a,l. Priyatna, B. Fauzi, A . Rahman,A,Y . Pangestika,Y. Tukino (2021). Analysis of the Best Employee Selection Decision Support System Using Analytical Hierarchy Process (AHP) . **Journal of physics conference series**
- Golec, A., & Kahya, E. (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. **Computers & Industrial Engineering**, 52(1), 143-161
- Larossa, R (2005). Grounded theory methods and qualitative family research,**Journal of marriage and family**, 61(4), pp.837-857
- Norddin.N, Ahmad.N, Yusof .Z.M ,(2015), Selecting Best Employee of the Year Using Analytical Hierarchy Process , **Journal of Basic and Applied Scientific Research** , 5(11),72-76
- PMI. (2017). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). **Project Management Institute**
- PMI. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). **Project Management Institute**
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior (18th ed.). **London: Pearson Education.**