

الحمد لله الذي
خلقنا من
الحمم



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار

ارائه مدل جذب خوشه‌ای در شرکت‌های دانش بنیان

نگارنده: ساجده آدینه

استاد راهنما:

دکتر سعید آیبی‌آبی اصفهانی

بهمن ۱۴۰۰

شماره: ۷۸۹ - ۱۴۰۰

تاریخ: ۱۴۰۰/۱۰/۲۲

وبسایت:

باسمه تعالی

فرمبای ارزیابی پایان نامه کارشناسی ارشد
مربوط به ورودی های ۹۴ به بعد



مدیریت تحصیلات تکمیلی

فرم شماره (۳) صورتجلسه نهایی دفاع از پایان نامه دوره کارشناسی ارشد

با نام و یاد خداوند متعال، ارزیابی جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد خانم / آقای آدینه ساجده با شماره دانشجویی ۹۷۱۷۶۷۴ رشته مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی تحت عنوان ارائه مدل جذب خوشه ای در شرکت های دانش بنیان که در تاریخ ۱۴۰۰-۱۱-۲۰ با حضور هیأت محترم داوران در دانشگاه صنعتی شاهرود برگزار شد به شرح ذیل اعلام می گردد:

الف) درجه عالی: نمره ۱۹-۲۰ ☒ ب) درجه خیلی خوب: نمره ۱۸-۱۸/۹۹ ☐ ج) درجه خوب: نمره ۱۶-۱۷/۹۹ ☐ د) درجه متوسط: نمره ۱۴-۱۵/۹۹ ☐ ه) کمتر از ۱۴ غیر قابل قبول و نیاز به دفاع مجدد دارد ☐ نوع تحقیق: نظری ☒ عملی ☐			
عضو هیأت داوران	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	اعضاء
۱- استاد راهنمای اول	دکتر سعید آبیانی اصفهانی		
۲- استاد راهنمای دوم			
۳- استاد مشاور اول			
۴- استاد داور اول	دکتر بزرگمهر استوفی		
۵- استاد داور دوم	دکتر رضا شیخ		
۶- نماینده تحصیلات تکمیلی	دکتر محسن لطفی		

نام و نام خانوادگی رئیس دانشکده:

تاریخ و امضاء و مهر دانشکده:

بعد از مدتها، پس از نیمه‌مردن راه‌های فراوان که با حضور شیرین اساتید عزیزم، بارها نمایا و دغدغه‌های فراوانشان
و شیفته‌های زیبای آن دوران، نگاه‌های پدرمادم، با چشم‌های پر از برق شوق، که خستگی‌های این راه را به امید و
روشنی تبدیل کرده...

الکون، با احترام فراوان برای این همه تلاش این عزیزان برای موفقیت من...

این پایان نامه را به خانواده عزیزم و اساتید بزرگوارم تقدیم میکنم

امیدوارم قلوب درک زیبایی‌های وجودشان باشند

نهال را “باران” باید، تا سیرایش کند از آب حیات و “آفتاب” باید تا تاباند نیرو را و محکم کند شاخه های

تازه رویده را؛ بسی شایسته است از استاد فریخته و فرزانه ام جناب دکتر سعید آبیانغی اصفهانی، آموزگاری که

برایم زندگی و انسان بودن را معنا کرد و تقدیر و تشکر نمایم.

تعمدنامه

اینجانب ساجده آدینه دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت کسب و کار گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه ارائه مدل جذب خوشه‌ای در شرکت‌های دانش بنیان تحت راهنمایی آقای دکتر سعید آیباهی اصفهانی متعهد می‌شوم:

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است .
- در استفاده از نتایج پژوهش‌های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است .
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است .
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد و مقالات مستخرج با نام « دانشگاه صنعتی شاهرود » و یا « **Shahrood University of Technology** » به چاپ خواهد رسید .
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه ، در مواردی که از موجود زنده (یا بافت‌های آن‌ها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است .
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری ، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است .

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج ، کتاب ، برنامه های رایانه ای ، نرم افزار ها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می‌باشد . این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود . استفاده از اطلاعات و نتایج موجود در پایان نامه بدون ذکر مرجع مجاز نمی‌باشد.

چکیده

امروزه شرکت‌ها تازه تاسیس به سرعت در حال رشد هستند و صاحبان باید بسیاری از تصمیمات مهم را اتخاذ می‌کنند. صاحبان باید بسیاری از کارمندان را استخدام کنند تا شرکت خود را اداره کنند. یافتن گروه درست متخصصان می‌تواند تفاوت بزرگی در آینده شرکت داشته باشد. مجموعه‌ها باید گروهی از متخصصان را استخدام کنند که بتوانند نیازهای پروژه‌های تقبل شده را برآورده کنند. در جذب خوشه‌ای بیان می‌شود که به جای تشکیل یک تیم برای هر وظیفه یک تیمی که در حال حاضر موجود است جذب شود که می‌تواند همه کارها را پوشش دهد.

هدف: هدف غایی این پژوهش طراحی و تدوین مدلی در جهت پیاده‌سازی و به‌کارگیری جذب خوشه‌ای است.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با روش نظریه داده بنیاد چندگانه انجام گرفته است. روش گردآوری داده‌ها مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و جذب در شرکت‌های دانش بنیان و اساتید هیئت علمی متخصص در حوزه منابع انسانی بوده که با روش نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی انجام شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در طی چهار مرحله کدگذاری استقرایی، پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی و غنی‌سازی نظری انجام گرفت و در این حین سه فرایند گراندینگ شامل انطباق نظری، اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام درونی نیز انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان ۸ مقوله به‌دست آمد که تشکیل دهنده مدلی جهت پیاده‌سازی جذب خوشه‌ای بوده است.

نتیجه‌گیری: ارائه ۲۰ راهبرد از جمله مدیریت نقاط اتصال خوشه، طراحی مکانیزم تایید- بازخورد، مدیریت همگامی خوشه - سازمان، متنوع‌سازی ترکیب خوشه و ... در جهت پیاده‌سازی جذب خوشه‌ای

واژگان کلیدی: جذب خوشه‌ای، جذب نیرو انسانی، شرکت دانش بنیان، نظریه داده بنیاد چندگانه

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات پژوهش

۱

- ۱-۱- مقدمه ۲
- ۲-۱- بیان مسئله ۳
- ۳-۱- ضرورت و اهمیت پژوهش ۵
- ۴-۱- اهداف پژوهش ۷
- ۵-۱- سوالات پژوهش ۷
- ۶-۱- نوآوری پژوهش ۷
- ۷-۱- روش و ابزار گردآوری پژوهش ۸
- ۸-۱- جامعه آماری و نمونه تحقیق ۸
- ۹-۱- قلمرو پژوهش ۸
- ۱۰-۱- مفاهیم اصلی پژوهش ۸
- ۱۱-۱- مراحل انجام کار ۱۱

فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

۱۳

- ۱-۲- مقدمه ۱۴
- ۲-۲- رویکردهای سنتی جذب: ۱۵
- ۳-۲- جذب خوشه‌ای: ۱۸
- ۱-۳-۲- جذب خوشه‌ای و عملکرد شرکت ۲۲
- ۲-۳-۲- استخدام خوشه‌ای و تغییر در سودآوری شرکت ۲۴
- ۳-۳-۲- نقش عمق استراتژیک نیروی انسانی موجود در شرکت استخدام‌کننده ۲۷
- ۴-۲- مزایا و معایب جذب خوشه و رویکردهای فردی ۲۸
- ۵-۲- استخدام تیم به‌عنوان شبکه‌ای از متخصصان: ۳۹
- ۶-۲- تشکیل تیم و جذب خوشه‌ای ۴۲
- ۷-۲- جذب خوشه‌ای در استخدام هیئت علمی ۴۴
- ۸-۲- پیشینه پژوهش ۴۷
- ۱-۸-۲- پیشینه داخلی ۴۷
- ۲-۸-۲- پیشینه خارجی ۴۹

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۵۱

- ۱-۳- مقدمه ۵۲
- ۲-۳- نقشه پژوهشی تحقیق ۵۳
- ۳-۳- انتخاب روش تحقیق ۵۴
- ۱-۳-۳- فلسفه پژوهش ۵۹

۶۰	۲-۳-۳- رویکرد پژوهش
۶۱	۳-۳-۳- راهبرد پژوهش
۷۲	۴-۳-۳- روش پژوهش
۷۴	۵-۳-۳- شیوه و ابزار گردآوری اطلاعات
۷۷	۴-۳- اعتباربخشی به نتایج تحقیق و ارزیابی کیفیت پژوهش
۷۹	۵-۳- جامعه پژوهش
۸۰	۶-۳- روش نمونه‌گیری
۸۱	۷-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۸۳	فصل چهارم: یافته‌های پژوهش
۸۴	۱-۴- مقدمه
۸۴	۲-۴- توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق
۸۶	۳-۴- جمع‌آوری داده‌ها
۸۶	۴-۴- اجرای تئوری داده بنیاد با رویکرد چندگانه
۸۷	۱-۴-۴- کدگذاری استقرایی
۹۳	۲-۴-۴- پالایش مفهومی
۹۵	۳-۴-۴- کدگذاری الگویی
۱۰۰	۴-۴-۴- انطباق نظری
۱۰۸	۵-۴-۴- اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام درونی
۱۰۸	۶-۴-۴- غنی‌سازی نظریه
۱۳۷	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات
۱۳۸	۱-۵- مقدمه
۱۳۸	۲-۵- خلاصه طرح و نتایج پژوهش
۱۳۸	۳-۵- بررسی معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده‌بنیاد چندگانه
۱۴۱	۴-۵- پایایی به روش توافق درون موضوعی
۱۴۲	۵-۵- بررسی کثرت‌گرایی در ارزیابی نظریه داده بنیاد چندگانه
۱۴۳	۶-۵- تحلیل یافته‌های پژوهش
۱۴۷	۷-۵- بحث و نتیجه‌گیری
۱۵۰	۸-۵- سوالات پژوهش
۱۵۲	۹-۵- پیشنهادات
۱۵۲	۱-۹-۵- پیشنهادات کاربردی
۱۶۵	۲-۹-۵- پیشنهادات پژوهشی
۱۶۶	۱۰-۵- موانع و محدودیت‌ها

۱۶۶	 ۵-۱۰-۱- محدودیت‌های پژوهش	
۱۶۷	 ۵-۱۰-۲- محدودیت‌های پژوهشگر	
۱۶۸		پیوست
۱۸۲		مراجع
۱۸۲		منابع فارسی:
۱۸۴		منابع لاتین:

فهرست جداول

جدول ۱-۲	پیشینه پژوهش داخلی	۴۸
جدول ۲-۲	پیشینه پژوهش خارجی	۴۹
جدول ۱-۳	مقایسه رویکرد کمی و کیفی	۵۶
جدول ۲-۳	انواع نسخه‌های نظریه داده بنیاد	۶۲
جدول ۳-۳	مقایسه روش نظریه داده بنیاد و نظریه داده بنیاد چندگانه (پویا، ۱۳۹۰)	۷۰
جدول ۱-۴	توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق	۸۵
جدول ۲-۴	نمونه کدگذاری استقرایی متن مصاحبه	۸۸
جدول ۳-۴	تعداد کدهای باز اولیه	۸۹
جدول ۴-۴	نمونه مفهوم پردازی کدهای استقرایی	۹۰
جدول ۵-۴	مقوله محوری مدل	۹۶
جدول ۶-۴	بسترهای حمایتی مدل	۹۷
جدول ۷-۴	شرایط عمل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر مدل	۹۷
جدول ۸-۴	نتایج و پیامدهای حاصل از به کارگیری مدل	۹۸
جدول ۹-۴	زمینه سازمانی تاثیرگذار بر مدل	۹۸
جدول ۱۰-۴	تحلیل ادبیات تحقیق	۱۰۰
جدول ۱۱-۴	مقایسه نظریه‌های موجود با دستاوردهای پژوهش	۱۰۴
جدول ۱۲-۴	دسته‌بندی و سازماندهی مقوله اصلی	۱۰۹
جدول ۱۳-۴	دسته بندی و سازماندهی زمینه سازمانی	۱۲۶
جدول ۱۴-۴	دسته بندی و سازماندهی بسترهای حمایتی	۱۲۸
جدول ۱۵-۴	دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل درونی	۱۳۱
جدول ۱۶-۴	دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل بیرونی	۱۳۳
جدول ۱۷-۴	دسته بندی و سازماندهی نتایج و پیامدها	۱۳۵
جدول ۱-۵	محاسبه پایایی بین دو کدگذار	۱۴۱
جدول ۲-۵	مقایسه یافته‌های پژوهش با تحقیقات پیشین	۱۴۵

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۱ مراحل انجام کار ۱۱
- شکل ۱-۲- تفاوت بین جذب خوشه‌ای و تشکیل تیم ۴۳
- شکل ۱-۳ نقشه پژوهشی تحقیق ۵۳
- شکل ۲-۳ مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹) ۵۸
- شکل ۳-۳ چارچوب کلی مالتی گراند (گلدکهل و کرانهلم، ۲۰۰۳) ۶۴
- شکل ۴-۳ گام‌های رفت و برگشتی مالتی گراند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴) ۶۵
- شکل ۵-۳ انطباق نظری ۶۹
- شکل ۶-۳ جنبه‌های مختلف گراندینگ (گلدکهل و کرانهلم، ۲۰۰۳) ۷۲
- شکل ۱-۴ مدل کیفی پژوهش جذب خوشه‌ای ۹۹

فصل اول: کلیات پژوهش

۱-۱- مقدمه

وجود منابع انسانی برای پایدار ماندن یک شرکت در محیط رقابتی ضروری است. (فارمان، پورتر و استرن، ۲۰۰۲)^۱ مدعی شدند که خوشه ها می توانند بیشترین پیشرفت را برای نوآوری داشته باشند. (بهرامل و ایوانز، ۱۹۹۵)^۲ تأکید کردند که دسترسی به نیروی انسانی حرفه ای و متمایز یک عامل اصلی و اساسی در ایجاد خوشه و بهبود رقابت است. از این رو می توان دریافت که در تعیین مزیت رقابتی یک شرکت، منابع انسانی نقش اساسی و مهمی را ایفا می کند.

(بارنی و رایت، ۱۹۹۸)^۳ دریافتند که منابع انسانی مهم ترین دارایی یک شرکت هستند. (رایت، ماهان و ویلیامز، ۱۹۹۴) اشاره کردند که سرمایه انسانی هرگز منسوخ نمی شود و دارای ارزشی است که بتواند با محیط های متغیر، ترانزیت شود. از دیدگاه هزینه منابع انسانی، سازمان ها باید در منابع انسانی سرمایه گذاری کنند که می توانند بازده خوبی داشته باشند (رایت و همکاران، ۱۹۹۴). (لیپاک و اسنیل ۱۹۹۹)^۴ نیز دلایلی برای سرمایه گذاری در منابع ارزشمند، کمیاب، منحصربه فرد و غیرقابل تعویض ارائه دادند. در نتیجه اهمیت منابع انسانی به سازمان های تجاری را می توان دید.

خوشه ها یک منبع مشترک از منابع و فرصت هایی برای تعاملات غیررسمی و جریان دانش را فراهم می کنند و محرک نوآوری از طریق رقابت در خوشه هستند. علاوه بر این از آنجا که سرریز دانش تمایل به بومی سازی جغرافیایی دارد، عضویت در یک خوشه به نظر می رسد دسترسی به دانش های ساکن در خوشه را فراهم می کند. (شین هسو، ماو، لانگ فنگ، جولای لین، ۲۰۱۴)^۵

در این فصل ما ابتدا به بیان مسئله می پردازیم، سپس اهمیت و ضرورت آن را از بعد نظری و کاربردی تشریح می کنیم و در ادامه این فصل اهداف محقق از پژوهش حاضر، سؤالات آن و درنهایت مفاهیم اصلی پژوهش تعریف می شود.

^۱ Furman, porter & stren

^۲ Bahraml, Evans

^۳ Barney, Wright

^۴ Lepak, Snell

^۵ Shin H Su, Maw, Lung Lai Feng & Jhy Lin

۱-۲- بیان مسئله

در دنیای امروز و در عصر حاضر بسیاری از صاحب‌نظران و اندیشمندان تحقیق و پژوهش بین رشته‌ای را به عنوان راه‌حلی برای رفع مشکلات موجود در حوزه‌های علمی می‌شناسند. علاوه بر این، سرعت و رشد روزافزون دانش و فناوری در دهه‌های اخیر نیاز به تلاش‌های بین رشته‌ای را افزایش داده است. برای اینکه افراد در فضای علمی موجود در کشور بتوانند کار کنند و موفق عمل کنند، موسسات باید یک فضای فراگیر را ایجاد کنند که در آن همکاری و تبادل آزاد ایده‌ها متداول باشد و جایی که افراد با پیش زمینه‌های مختلف بتوانند با یکدیگر مشارکت کنند و از هم یاد بگیرند. پس نیاز برای حوزه‌های جدید دانش، اشکال جدید آموزش، و تحقیقات پیچیده و کاربردی همیشه به طور منظم در ساختار اداری مؤسسات وجود دارد.

جذب خوشه‌ای^۱ یک شیوه نوظهور در امر استخدام است و شامل جذب متخصصان به بخش‌ها یا واحدهای مختلف در مورد مباحث تحقیقاتی میان رشته‌ای است. برنامه‌های جذب خوشه‌ای نیز با اهداف افزایش تنوع نه تنها از نظر نژاد، قومیت و جنسیت، بلکه از نظر چشم انداز، ایدئولوژی و روش شناسی در نظر گرفته شده است و یا پرداختن به سایر جنبه‌ها، از جمله موفقیت شغلی، همکاری در رشته‌ها و تعامل در جامعه است. در شیوه جذب خوشه‌ای ما از رویکردهای جذب فردی فاصله می‌گیریم و به سمت جذب گروهی و تیمی افراد می‌رویم و این کار را با دو رویکرد انجام می‌دهیم. در رویکرد اول افراد متخصص با پیش زمینه‌های متفاوت را جذب کرده و آن‌ها را در کنار یکدیگر قرار می‌دهیم و در واقع تشکیل خوشه می‌دهیم تا این افراد با هم بر روی تحقیقات بین رشته‌ای کار کنند. در رویکرد دوم افراد را به صورت تیم جذب می‌کنیم که این تیم شامل افراد با تخصص‌های مختلف است که این افراد در پیاده سازی یک پروژه با یکدیگر همکاری کرده و نتایج مثبتی حاصل کرده‌اند و در ادامه آن‌ها را برای انجام دیگر پروژه‌ها به کار می‌گیریم.

خوشه‌ها هم چنین می‌توانند به عنوان مکانیزمی برای جذب محققان برجسته عمل کنند (سا

^۱ Cluster Hiring

۲۰۰۸)^۱. از آنجا که این خوشه در چندین رشته گنجانیده شده است، موانع را برای همکاری و تبادل فکری از بین می برد که این می تواند برای شرکت ها و یا دانشگاه ها بسیار حائز اهمیت باشد. جذب خوشه ای یک راه حل بالقوه است که ممکن است بسیاری از چالش ها را برطرف کند. اگرچه این عمل در ابتدا برای گسترش تحقیقات بین رشته ای طراحی شده بود، اما هم بر تنوع و هم مؤلفه های جو نهادی از جمله محیط یادگیری، همکاری، تعامل جامعه و موفقیت شغلی متخصصان با همه پیش زمینه ها تأثیر می گذارد. علاوه بر این، برنامه های جذب خوشه ای می توانند با از بین بردن محدودیت ها، توزیع مجدد منابع برای بهره مندی کل موسسه و جذب دانشمندان نوآور و غیرسنتی، به طور کلی تعالی سازمانی را بهبود بخشند.

مدیران باید به طور کلی مزایای اقدامات مرتبط با جذب خوشه ای را برای همه ذی نفعان ارائه دهند و معیارهای صریح و درخواست صریح برای پیشنهادات و فرایندهای انتخاب ایجاد کنند. برای جلوگیری از انتقادات، مدیران باید به وضوح توضیح دهند که چگونه جذب خوشه ای نهاد را به طور کلی ارتقا می دهد و به طور ذاتی نیز به نفع ذی نفعان شخصی است.

جذب خوشه ای، که مستلزم استخدام گروهی از افراد ماهر از یک یا چند همکار برای تغییر منابع سرمایه انسانی استراتژیک سازمان است، محدود به فضای دانشگاهی نمی شود. این روش استخدام در طیف گسترده ای از صنایع دانش بنیان - مانند حسابداری، مشاوره، خدمات مالی، حقوق و پزشکی - به عنوان مکانیزمی برای دستیابی به سرمایه های انسانی استراتژیک استفاده می شود (گرویز برگ، آبراهام ۲۰۰۶)^۲ و تأثیر عملکرد جذب خوشه ای به ترکیب آن وابسته است و متناسب با سرمایه انسانی استراتژیک موجود در شرکت استخدامی است.

در این پژوهش با توجه به اینکه در زمینه موضوع جذب خوشه ای تحقیقاتی در درون کشور صورت نگرفته است و این موضوع کاملاً جدید می باشد ما به دنبال این هستیم که با ارائه و طراحی مدل این روش جذب نوین و یافتن پاسخ به این سوال که مدل جذب خوشه ای چیست خلا موجود در این

Sa¹

² Groysberg, Abrahams

زمینه را پر کنیم و بررسی کنیم که چگونه می‌توانیم یافته‌های علمی و پژوهشی در حوزه جذب خوشه‌ای را به منظور اصلاح، بهبود و ارتقاء شیوه‌ها و رویکردهای جذب نوین در درون شرکت‌های دانش بنیان با هدف افزایش تنوع و حداکثر همکاری مشترک به شکلی مطلوب به کار ببریم؟

۱-۳- ضرورت و اهمیت پژوهش

ساختارهای کاری مبتنی بر تیم به صورت قابل توجهی در سازمان‌ها به عنوان یک ابزار مطمئن برای بهبود عملکرد استفاده می‌شود. با این حال، تحقیقات نسبتاً کمی در مورد شیوه‌های کاری این تیم‌ها و پیامدهای بکارگیری و استخدام آن‌ها در درون شرکت‌ها وجود دارد.

با نگاهی به شیوه‌های جذب فردی و خوشه‌ای متوجه تفاوت‌هایی خواهیم شد از جمله افرادی که در داخل سازمان رشد می‌کنند در طی فرایند رشد اجتماعی می‌شوند اما جذب تیم خارجی نیازمند فرایند اجتماعی کردن است. برخلاف مذاکرات انتخاب فردی جذب خوشه لزوماً شامل مذاکرات چند جانبه است. هماهنگی، مدیریت منازعات و فرایندهای داخلی در جذب خوشه‌ای تا حدودی سخت‌تر است.

رویکرد جذب خوشه‌ای، مقدار دانش درونی و ضمنی را که یک سازمان می‌تواند از تیم‌ها دریافت کند نسبت به رویکرد استخدام فردی افزایش می‌دهد (برمن داوون، هیل، ۲۰۰۲)^۱. شرکت‌هایی که تیم‌ها را استخدام می‌کنند انتظارشان انجام وظایف بسیار پیچیده، نیاز به خلاقیت و نوآوری است (گرویز برگ، آبراهام، ۲۰۰۶) زیرا تیم‌ها دارای مدل‌های ذهنی مشترک هستند. در نتیجه برخلاف استخدام فردی هزینه‌ای بابت ایجاد مدل ذهنی مشترک برای افراد صرف نمی‌کنند.

رویکرد جذب خوشه‌ای مزایایی نیز به همراه دارد که اهمیت این رویکرد جذب را نشان می‌دهد:

(۱) تنوع و تاثیرگذاری: تنوع نیروی کاری به عنوان عامل تعیین کننده تعالی نهادی است. نه تنها از لحاظ نژاد، قومیت و جنسیت بلکه از منظر دیدگاه، ایدئولوژی و روش شناسی.

¹ Berman Down, Hill

۲) بهبود سیستم‌های نهادی: برنامه‌های جذب خوشه‌ای می‌تواند به طور کلی با شکستن موانع جذب سنتی، ایجاد منابع مجدد برای موسسه و جذب دانش پژوهان جدید، سیستم‌های نهادی را بهبود ببخشد.

۳) ارائه راه حل‌های منحصر به فرد برای مشکلات: تیم‌های متنوع نتیجه‌های تحقیقاتی بالقوه و راه حل‌های منحصر به فرد را برای مشکلات ارائه می‌دهند.

۴) افزایش تفکر غیرمتعارف: از آنجا که خوشه‌ها مرزهای انضباط سنتی را از بین می‌برند، به افراد آزادی مشارکت و فرصت تفکر غیرمتعارف ارائه می‌دهند.

سازمان‌ها می‌توانند از طریق ساختار کار تیمی مزیت رقابتی پیدا کنند. تیم‌ها متشکل از دو یا چند نفر هستند که به طور متقابل با یکدیگر همکاری می‌کنند تا به یک هدف مشترک برسند (باکر و سالاس، ۱۹۹۷)^۱ و ساختارهای کار تیمی توسط سازمان‌ها به عنوان ابزاری قابل اعتماد برای ارتقاء عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند (بل، ۲۰۰۷)^۲. با این حال، علیرغم اهمیت تیم‌ها در سازمان‌ها، تحقیقات نسبتاً کمی در مورد آن‌ها صورت گرفته است.

تشکیل تیم به عنوان یک روش طبیعی برای بدست آوردن مجموعه‌ای از مهارت‌های مفید، با ترکیب متخصصان با استعدادهای مکمل، شناخته شده است. این امر به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا به طور موثر پروژه‌های سودمند را از دامنه‌های مختلف تکمیل کنند، در حالی که به افراد متخصص در موقعیت‌یابی خود و موفق شدن در بازارهای کاری بسیار رقابتی کمک می‌کند (گلشن، لاپاس، ۲۰۱۴)^۳.

ضرورت و اهمیت این پژوهش در این است که روی فرآیند جذب خوشه‌ای که کمتر شناخته شده و روی آن بررسی انجام گرفته تحقیق کنیم. این کار را به منظور شناخت بیشتر رویکردهای نوین استخدام افراد در شرکت‌ها و سازمان‌ها خصوصاً شرکت‌های دانش بنیان انجام می‌دهیم زیرا لزوم انجام

¹ Baker, Salas

² Bell

³ Golshan, Lappas

پروژه‌های تحقیقاتی بین رشته‌ای، افزایش تنوع و حداکثر همکاری مشترک در این شرکت‌ها حس می‌شود و جذب خوشه‌ای می‌تواند ابزاری باشد که ما را در این راستا یاری کند.

۱-۴- اهداف پژوهش

هدف اصلی:

ارائه مدل جذب خوشه‌ای

اهداف فرعی:

__ تعیین ابعاد و مؤلفه‌های جذب خوشه‌ای

__ تبیین روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های مدل جذب خوشه‌ای

۱-۵- سوالات پژوهش

سوال اصلی

مدل جذب خوشه‌ای در شرکت‌های دانش بنیان چگونه است؟

سوال‌های فرعی

__ ابعاد و مؤلفه‌های مدل جذب خوشه‌ای چیست؟

__ روابط بین ابعاد و مؤلفه‌های جذب خوشه‌ای چگونه است؟

۱-۶- نوآوری پژوهش

با بررسی اجمالی در حوزه ادبیات جذب خوشه‌ای درمی‌یابیم که تحقیقات اندکی در این حوزه انجام شده است و تعداد آن‌ها بسیار محدود است و دریافتیم که تاکنون مدلی برای این شیوه جذب ارائه نشده است لذا نیاز دیده شد که در سطح سازمان تحقیقاتی گسترده درباره ابعاد این پدیده صورت

بگیرد. از آنجایی که این تحقیق به روش نظریه داده بنیاد چندگانه^۱ انجام می‌شود می‌توان به صورت عمیق‌تر عوامل و ابعاد را ترسیم کرد و در نهایت به مدلی جامع برای جذب خوشه‌ای ارائه شود.

۷-۱- روش و ابزار گردآوری پژوهش

روش تحقیق از حیث هدف کاربردی، از حیث نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی، از نوع پژوهش کیفی با رویکرد اکتشافی و استراتژی پژوهش نظریه داده بنیاد چندگانه می‌باشد.

۸-۱- جامعه آماری و نمونه تحقیق

جامعه آماری: خبرگان منابع انسانی و متخصصین در رویکردهای نوین جذب بالاخص خوشه‌گزینی و جذب با الگوی خوشه‌ای می‌باشند.

۹-۱- قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی این پژوهش طراحی و تبیین مدلی برای جذب خوشه‌ای می‌باشد. قلمرو مکانی پژوهش شرکت‌های دانش بنیان استان تهران می‌باشد. قلمرو زمانی پژوهش نیز سال ۱۴۰۰ می‌باشد.

۱۰-۱- مفاهیم اصلی پژوهش

جذب خوشه‌ای

استخدام گروهی از افراد که برای تکمیل مجموعه‌ای از پروژه‌ها کار می‌کنند به عنوان استخدام گروهی شناخته می‌شوند و ابتدا توسط (گلشن و ترزی^۲، ۲۰۱۴) معرفی شده است. این پدیده به سرعت در حال رشد است و یکی از بزرگترین چالش‌ها در بازارهای کار آنلاین است. استخدام کنندگان برای

^۱ Multi-Grounded Theory
^۲ Terzi

یافتن بهترین افراد برای کار، با صنایع کارگری ارتباط برقرار می‌کنند. مفهوم تشکیل تیم برای مدتی در صنعت بوده است و شامل یافتن بهترین ترکیب از متخصصان از مجموعه متخصصان برای انجام یک کار می‌باشد. به عبارت دیگر، با توجه به مجموعه متخصصان، که مهارت‌های مختلفی دارند، باید ترکیبی را انتخاب کنیم که بتواند در مهلت معین، وظیفه معین را انجام دهد (پاتل، ۲۰۱۹)^۱

رویکرد استخدام خوشه‌ای، برای شرکت‌ها فرصتی منحصربه‌فرد برای سرمایه‌گذاری در انتقال دانش سازمانی فراهم می‌کند که از طریق روش‌های سنتی به‌دست آوردن سرمایه انسانی در سطح کارکنان فردی تأمین نمی‌شود. علاوه بر این، مدل‌های ذهنی مشترک نشان دهنده تفکری مشترک و سازمان یافته و نمایش ذهنی دانش در مورد عناصر کلیدی محیط مرتبط تیم (محمد و کلیماسکی^۲، ۱۹۹۴) است که شامل وظایف، تجهیزات، روابط کاری و موقعیت‌ها می‌باشد. مدل‌های ذهنی مشترک هنگامی که فضای کار بسیار پیچیده است و نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد، بسیار مهم هستند. فرآیند استخدام خوشه در واقع می‌تواند هنجارها و ارزش‌های تیم را به‌صورت رسمی تنظیم و تأیید کند، زیرا افراد درون تیم به دنبال امنیت و آشنایی از روال‌های ثابت شده در یک محیط کاری ناشناخته و جدید هستند (مانیان، سامرس و فریس، ۲۰۱۱)^۳

شرکت دانش بنیان

به موجب آیین نامه تشخیص شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان، شرکت‌های دانش بنیان، موسسات خصوصی یا تعاونی هستند که به منظور افزایش علم و ثروت، توسعه اقتصادی بر پایه دانش و تحقق اهداف علمی و اقتصادی در راستای گسترش اختراع و نوآوری و در نهایت تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه (شامل طراحی و تولید کالا و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان (به ویژه در تولید نرم‌افزارهای مربوط) تشکیل می‌شود.

طبق آیین‌نامه مصوب، شرکت‌های دانش بنیان، اهدافی نظیر ترغیب هیئت علمی دانشگاه‌ها و

¹ Patel

² Klimoski

³ Munyon, Summers & Ferris

واحدهای پژوهشی برای فعالیتهای بیشتر در رفع نیاز جامعه و امکان افزایش درآمد اعضای هیئت علمی، تجاری سازی یافته های پژوهشی، افزایش درآمدهای اختصاصی دانشگاه ها و واحدهای پژوهشی موضوع کلی فعالیت دانش بنیان را دنبال می کنند.

انواع شرکت های دانش بنیان: الف-شرکتهایی که فقط اعضای هیات علمی مالک آن هستند. چنانچه سهام دانشگاه کمتر از ۵۰ درصد باشد، شرکت دانش بنیان شرکتهای خصوصی است که باید تابع قانون تجارت باشد و در اداره ثبت شرکت ها ثبت شود. ب-شرکتهایی که دانشگاه ها نیز در آن مالکیت دارند. چنانچه سهام دانشگاه ۵۰٪ یا بیشتر باشد، شرکت دانش بنیان شرکتهای دولتی است. (مهمترین اصل شرکت دانش بنیان دولتی، اصل خدمات علمی، فنی و تحقیقات می باشد).

خصوصیات شرکت های دانش بنیان: شرکت های دانش بنیان، اساساً کالا تولید نمی کنند و عموماً، زمین یا ماشین آلات خاصی نیز ندارند. بلکه همیشه عده ای از افراد تحصیل کرده و با تجربه اطلاعاتی تولید می کنند که این اطلاعات، محصولات اصلی شرکت محسوب شده و برایشان درآمدزایی دارد. بحث طرح های صنعتی و مالکیت معنوی محصولات، همیشه از دغدغه های اصلی شرکت محسوب می شود که حفظ حقوق معنوی این اطلاعات، یکی از مهم ترین مسائل حقوقی در شرکت های دانش بنیان می باشد، زیرا اصولاً این دارایی ها قابل لمس نمی باشند.

نظریه داده بنیاد چندگانه^۱

چارچوب مالتی گراند تئوری نخستین بار در سال ۲۰۰۲ توسط گلدکول و کرونهلم^۲ ارائه شد. هدف از این چارچوب به چالش کشیدن برخی بنیادهای گراند تئوری است مالتی گراند تئوری هم بر پایه گراند تئوری بنا نهاده شده و هم عکس العملی در مقابل آن به حساب می آید. مالتی گراند تئوری را می توان یک رویکرد توسعه یافته جایگزین برای آنالیز داده ها و توسعه تئوری توصیف کرد. که تنها از صحنه گذاری تجربی استفاده نمی کند بلکه به ورای قیاس خالص می رود و گراندینگ نظری

^۱ Multi-grounded theory

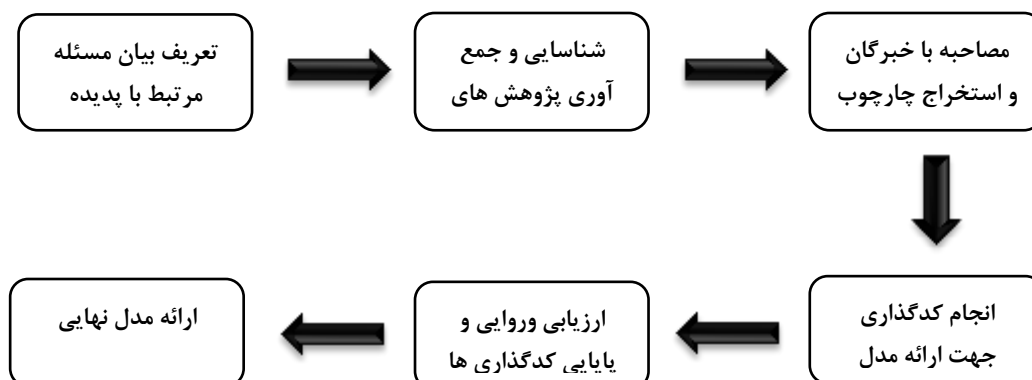
^۲ Goldkuhl & Cronholm

را به گراندینگ تجربی اضافه می‌کند. مالتی گراندند تئوری به صراحت تئوری‌های موجود را در فرآیند گراندینگ به کار می‌گیرد. هدف مالتی گراندند تئوری ترکیب جنبه‌هایی از استقرایی گرای و قیاسی گرای است. علاوه بر این ترکیب مالتی گراندند تئوری چارچوب فرآیند گراندینگ را نیز ارائه می‌کند. گلدکول و کرونهلیم در سال ۲۰۰۲ یک چارچوب ابتدایی برای مالتی گراندند تئوری ارائه کردند. بدین معنا که کار آن‌ها مالتی گراندند تئوری را در سطح متدولوژی ارائه نمی‌کرد و بنابراین فاقد جزئیات نحوه کار و همچنین مثال‌هایی برای کمک به خواننده در فهم فرآیند توسعه نظریه بود. ایده اصلی رویکرد مالتی گراندند تئوری شامل ۲ فرآیند گراندینگ است:

- گراندینگ تجربی
- گراندینگ نظری

برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات لازم درخصوص مبانی نظری تحقیق و تفهیم و تشریح متغیرها و همچنین پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای استفاده می‌شود. در این تحقیق مبانی نظری و پیشینه تحقیق از راه کتابخانه، مقاله و اینترنت جمع‌آوری شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختار یافته می‌باشد.

۱-۱۱- مراحل انجام کار



شکل ۱-۱ مراحل انجام کار

فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

یکی از اصول اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی برتری سرمایه انسانی در استراتژی شرکت و رقابت است (کولبرت^۱، ۲۰۰۴). از لحاظ تاریخی، نتایج عملکرد نیروی انسانی به عنوان یک پدیده فردی یا تاکتیکی دیده شده است که به طور کلی فاقد مفاهیم استراتژیک است. با این وجود، بکارگیری پرسنل می تواند توانایی ها و مزیت را در چندین سطح در سازمان ها افزایش دهد (پلویهارت^۲، ۲۰۰۶). سازمان ها همچنین از طریق ساختار بندی کار به دنبال مزیت های رقابتی هستند. برای مثال، تیم ها واحدهای دو یا چند نفر هستند که به طور وابسته برای رسیدن به یک هدف مشترک تعامل دارند (بیکر و سالاس، ۱۹۹۷)، و ساختارهای کاری مبتنی بر تیم به طور گسترده توسط سازمان ها به عنوان ابزاری مناسب برای ارتقا عملکرد استفاده می شوند (بل، ۲۰۰۷). با این حال، علی رغم اهمیت قابل توجه تیم ها در سازمان ها، تحقیقات نسبتاً کمی مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است که بکارگیری نیروی انسانی کارآمد تیم ها را تسهیل می کند (کمپیون، ۲۰۰۵).

ممکن است تیم هایی با استفاده از افراد و مکانیسم های سنتی کارمندیابی و گزینش استخدام شوند. با این حال، سازمان ها همچنین ممکن است با استفاده از روشی به نام جذب خوشه ای، اعضای تیم را جمع و جور کنند. این رویکرد با رویکردهای فردی متفاوت است. زیرا در این رویکرد کارکنان به عنوان یک واحد جذب و انتخاب می شوند، که نشان دهنده گزینه جایگزین برای شرکت هایی است که به دنبال کسب سرمایه انسانی در یک زمینه تیمی هستند.

این فصل را با ارائه نقشه ادبی پژوهش آغاز می کنیم و در ادامه پیشینه پژوهش را در دو بخش مورد بررسی قرار می دهیم. بخش اول به تعریف و بررسی نظریه هایی که پیرامون موضوع تحقیق است می پردازد و به نوعی موضوع پژوهش را مطرح می کند. در بخش دوم به مرور نتایج و یافته های تحقیقات انجام شده در داخل و خارج پرداخته می شود.

^۱ Colbert

^۲ Ployhart

۲-۲- رویکردهای سنتی جذب:

اخیراً، محققان توجه بیشتری به این مساله کرده‌اند که چگونه شرکت‌ها سرمایه انسانی استراتژیک را از خارج از سازمان به منظور اثرگذاری بر ترکیب منابع سرمایه انسانی داخلی خود بدست می‌آورند (چاترجی^۱ و پاترو^۲، ۲۰۱۴). این اکتساب سرمایه انسانی می‌تواند شامل انواع مختلفی از فرآیندها باشد که شرکت‌ها در آن ذخیره دانش و مهارت خود را افزایش می‌دهد. شاید ابتدایی‌ترین فرایندها شامل یادگیری کارمندان موجود از منابع خارج از مرزهای شرکت باشند.

این امر می‌تواند با فعالیتهای جستجو و یادگیری (آرگوت^۳ و میرون^۴، ۲۰۱۱؛ کوهن^۵ و لوینتال^۶، ۱۹۹۰)، یا از طریق روابط قراردادی با سازمان‌های آموزشی خارجی رخ دهد (گینی^۷ و کلاس^۸، ۲۰۰۳). این رویکردها را می‌توان زمانی موثر دانست که دانش و مهارت‌های زیربنایی به‌دست آمده، ساده بوده و تدوین آن آسان باشد (زاندرا^۹ و کوگوت^{۱۰}، ۱۹۹۵). با این حال، زمانی که دانش یا مهارت‌های به دست آمده پیچیده و ضمنی باشند، انتقال آن‌ها نیازمند روابط نزدیک و اعتماد است (ریگانز^{۱۱} و مک اویلی^{۱۲}، ۲۰۰۳؛ دریفوس^{۱۳} و، ۱۹۸۶). در نتیجه، تلاش‌ها برای تغییر این نوع سرمایه انسانی از طریق جستجو، یادگیری و یا برنامه‌های آموزشی خارجی ممکن است امکان پذیر نباشد و یا می‌تواند زمان زیادی طول بکشد که هیچ سودی از اکتساب آن نداشته باشد (آمبروزینی^{۱۴} و بومن^{۱۵}،

^۱ Chatterji

^۲ Patro

^۳ Argote

^۴ Miron

^۵ Cohen

^۶ Levinthal

^۷ Gaaney

^۸ Klaas

^۹ Zander

^{۱۰} Kogut

^{۱۱} Reagans

^{۱۲} McEvily

^{۱۳} Dreyfus

^{۱۴} Ambrosini

^{۱۵} Boman

(۲۰۰۱).

سازمان‌ها از طریق حالت‌های مختلف اشتغال و براساس ارزش استراتژیک و میزان منحصربه‌فرد بودن نیروی انسانی به دنبال کسب سرمایه انسانی هستند. در این‌جا، ارزش استراتژیک به معنی نسبت مزایای استراتژیک ناشی از خروجی سرمایه انسانی به هزینه‌های ایجاد شده توسط او است، در حالی که منحصربه‌فرد بودن نشان‌دهنده درجه‌ای است که نیروی کار نادر، تخصصی و کمیاب است (لیپاک، ۱۹۹۹). حالت‌های اشتغال به مکانیسم‌های استفاده شده توسط شرکت‌ها برای به‌دست آوردن سرمایه انسانی مورد نیاز اشاره دارد و عبارتند از: توسعه داخلی (یعنی پرسنل نیروی انسانی، آموزش و ارتقا)، اکتساب خارجی، قراردادهای پیمان‌کاری (به عنوان مثال، کارگران موقت) و اتحادها.

تصمیمات مربوط به نحوه اشتغال منعکس‌کننده ارزش استراتژیک و منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی است (لیپاک و اسنیل ۲۰۰۲). به عنوان مثال، توسعه داخلی زمانی اتفاق می‌افتد که ارزش استراتژیک و منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی بالا است. اکتساب خارجی وقتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ارزش استراتژیک سرمایه انسانی بالا باشد، اما منحصربه‌فرد بودن آن سرمایه انسانی پایین است. قرارداد پیمانکاری زمانی اتفاق می‌افتد که ارزش استراتژیک و منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی پایین است و سرانجام، اتحادها برای به‌دست آوردن سرمایه انسانی هنگامی مورد استفاده قرار می‌گیرند که منحصربه‌فرد بودن سرمایه انسانی زیاد باشد، اما ارزش استراتژیک آن سرمایه کم است (لیپاک و اسنیل، ۲۰۰۲).

توسعه داخلی و اکتساب خارجی هر دو منجر به تامین پرسنل برای به‌دست آوردن سرمایه انسانی می‌شوند؛ با این حال، این دو با توجه به زمان‌بندی و مسئولیت آموزش متفاوت هستند. هنگامی که شرکت‌ها با استفاده از توسعه داخلی، نیروی کار را به خدمت می‌گیرند، آن‌ها را آموزش داده و برای تولید توسعه می‌دهند. بنابراین آموزش یک مسئولیت است که توسط شرکت استخدام‌کننده و پس از تکمیل استخدام پرسنل انجام می‌شود. بالعکس، کسب خارجی نشان می‌دهد که شرکت کارمندانی را استخدام می‌کند که قبلاً آموزش دیده اند و آماده تولید برای شرکت هستند. بر این اساس، پیش از

آغاز فرآیند به‌کارگیری کارکنان، آموزش توسط سازمان‌ها و موسسات دیگر انجام شده است. (بکر ۱۹۶۴)

سرمایه انسانی در یک مجموعه تیمی ممکن است از طریق هر یک از چهار حالت اشتغال حاصل شود. با این حال، کسب تیم‌های کاری که از طریق توسعه داخلی و اکتساب خارجی به‌دست آمده‌اند، از اهمیت بیشتری برخوردارند به این دلیل که این حالت‌ها نشانگر رابطه اشتغال پایدار با پیامدهای استراتژیک است (درهر^۱ و کندال^۲، ۱۹۹۵).

اگرچه کارمندان در توسعه داخلی ممکن است به یک نیروی کار بهتر و مولد تبدیل شوند، اما تجزیه و تحلیل در سطح فردی و تعمیم این رویکرد به تیم‌های در حال توسعه دشوار است (کوزلوفسکی^۳، ۲۰۰۶). به‌طور خاص، بسیاری از تفاوت‌های فردی و ویژگی‌های درونی که عملکرد تیم را پیش‌بینی می‌کنند، و به‌طور ضمنی توسط اعضای تیم نگهداری می‌شود، اندازه‌گیری را دشوار می‌کند و ممکن است به‌طور شایسته‌ای وضعیت منحصربه‌فرد هر عضو تیم را منعکس نکند (ریگانس^۴، ۲۰۰۴).

بنابراین، شرکت‌ها می‌توانند شیوه‌های جایگزین استخدام، از جمله اکتساب خارجی را دنبال کنند. این حالت اشتغال به احتمال زیاد زمانی است که سرمایه انسانی دارای ارزش استراتژیک بالا و منحصربه‌فرد بودن پایین است (لیپاک و اسنیل ۱۹۹۹). به عنوان مثال، یک تیم طراحی معماری برای یک شرکت معماری حیاتی است (با ارزش استراتژیک بالا)، با این حال الزامات و مهارت‌های معماران عموماً خاص نیستند (منحصربه‌فرد بودن پایین). بنابراین، این سرمایه انسانی ممکن است در بازار آزاد به‌دست آید تا بتوان هزینه‌های مربوط به توسعه را حفظ نمود. تا آنجا که بازار قیمت مناسبی برای این سرمایه انسانی ارائه دهد، این حالت باعث صرفه جویی سازمان‌ها در هزینه‌های آموزشی و زمان مورد

^۱ Dreher

^۲ Kendall

^۳ Kozlowski

^۴ Reagans

نیاز برای اختصاص به آن می‌شود.

برای به‌دست آوردن سرمایه انسانی که سطوح بالایی از پیچیدگی را دارد، شرکت‌ها اغلب بر رویکردهای پوششی مانند آوردن افراد با سرمایه انسانی لازم در سازمان تکیه می‌کنند (کافا^۱، ۱۹۹۹). در ادبیات استراتژی، دو مورد از رایج‌ترین رویکردها در این مقوله سرمایه‌گذاری مشترک و ادغام مالکیت هستند (ورمولن^۲ و بارکما^۳، ۲۰۰۱). این مالکیت سرمایه انسانی در مقیاس بزرگ به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به طور مستقیم ترکیب منابع سرمایه انسانی استراتژیک خود را تغییر داده و سرمایه انسانی اکتسابی را با سرعت بیشتری به کار گیرند (پاترو و چاترجی، ۲۰۱۴). درحالی که ادغام مالکیت و سرمایه‌گذاری مشترک به خوبی شناخته‌شده و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، شرکت‌های دانش بنیان شروع به دنبال کردن یک رویکرد جایگزین برای اکتساب سرمایه انسانی کرده‌اند که انعطاف‌پذیرتر و هدفمند است. این روش به‌دست آوردن گروهی از افراد بسیار ماهر از یک یا چندین رقیب برای تغییر منابع انسانی استراتژیک شرکت است. شرکت‌هایی که از یک رویکرد جذب خوشه‌ای استفاده می‌کنند، قادر به افزودن عمق مجموعه موجود سرمایه انسانی استراتژیک خود برای پاسخ به تغییرات بازار یا فرصت‌ها هستند.

۲-۳- جذب خوشه‌ای:

سازمان‌ها از طریق ساختاربندی کار به دنبال مزیت رقابتی هستند. برای مثال، تیم‌ها واحدهای دو یا چند نفره هستند که به طور وابسته برای رسیدن به یک هدف مشترک تعامل دارند (سالاس، ۱۹۹۷)، و ساختارهای کاری مبتنی بر تیم به‌طور گسترده توسط سازمان‌ها به عنوان ابزاری مناسب برای ارتقا عملکرد استفاده می‌شوند (بل، ۲۰۰۷). با این حال، علی‌رغم اهمیت قابل‌توجه تیم‌ها در سازمان‌ها،

^۱ coffa

^۲ Vermeulen

^۳ Barkema

تحقیقات نسبتاً کمی مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است که به کارگیری نیروی انسانی کارآمد تیم‌ها را تسهیل می‌کند (مورجسون^۱، ریدر^۲، ۲۰۰۵).

ممکن است تیم‌ها با استفاده از افراد و مکانیسم‌های سنتی کارمندیابی و گزینش استخدام شوند. با این حال، سازمان‌ها همچنین ممکن است با استفاده از روشی به نام جذب خوشه‌ای، اعضای تیم را جمع و جور کنند. جذب خوشه‌ای به تلاش‌های سازمانی برای به دست آوردن و تناسب یک تیم از قبل موجود با نقش جدید اشاره دارد. این رویکرد با رویکردهای فردی متفاوت است زیرا در این رویکرد کارکنان به عنوان یک واحد جذب و انتخاب می‌شوند، که نشان‌دهنده گزینه جایگزین برای شرکت‌هایی است که به دنبال کسب سرمایه انسانی در یک زمینه تیمی هستند. سازمان‌ها احتمالاً از هر دو روش برای جذب پرسنل خود استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، یک سازمان ممکن است از رویکرد جذب خوشه‌ای برای به دست آوردن یک تیم موجود استفاده کرده و سپس تیم موجود را با کارکنان حال حاضر خود در یک تیم بزرگ‌تر قرار دهد.

افراد به طور کلی نیاز به اجتماعی شدن در تیم و سازمان دارند، ولی جذب یک تیم از قبل موجود این فرایند اجتماعی شدن را سخت می‌کند، زیرا تیم‌های موجود اغلب هنجارها و ارزش‌های منحصربه‌فرد و بالقوه قابل خاص خود را دارند (بارکر، ۱۹۹۳) که مدیریت موثر و طراحی فرایند اجتماعی شدن آن‌ها را در شرکت استخدام‌کننده پیچیده می‌کند (ریگان و همکاران، ۲۰۰۴).

رویکرد جذب خوشه‌ای برای کارمندان تیم جدید نیست، اگرچه از اواخر مورد توجه بیشتر قرار گرفته است. اولین کسب تیم با مشخصات بالا در شرکت‌های آمریکایی در سال ۱۹۴۶ اتفاق افتاد، هنگامی که چارلز بی. تورنتون^۳ نه عضو دیگر از واحد کنترل آماری مجموعه‌ای که در آن استخدام بود را به بیمارستان فورد موتور آورد (گریزبرگ، آبراهام، ۲۰۰۶). مقاله ژورنال وال استریت همچنین جذب خوشه‌ای را به عنوان یک عمل کلیدی مورد استفاده بانک‌ها برای کسب تخصص مورد نیاز و

^۱ Morgeson

^۲ Reider

^۳ Charles B. Thornton

توسعه استعداد از رقبا نقل کرد.

مثال‌هایی نیز ممکن است در فضای آکادمی یافت شوند. شایان ذکر است که یک دانشگاه جنوب شرقی به تازگی گروهی از فیزیکدانان و رهبران تحقیقاتی خود را از دانشگاه تحقیقاتی غرب میانه استخدام کرد. استخدام این فیزیکدانان، به طور دسته‌جمعی، به دانشگاه جنوب شرقی اجازه داد تا با تاکید بر مهارت‌های ترکیبی، به سرعت اعتبار و رقابت دانشگاه و برنامه‌های تحقیقاتی آن را افزایش دهد (وترال^۱، ۲۰۰۶). به طور قابل بحثی، ازدست دادن این پژوهشگران، شهرت و رقابت تحقیقاتی موسسه مرکزی غرب میانه را مختل کرد.

جذب خوشه‌ای، که مستلزم استخدام گروهی از افراد ماهر از یک یا چند همکار برای تغییر منابع سرمایه انسانی استراتژیک سازمان است، محدود به فضای دانشگاهی نمی‌شود. این روش استخدام در طیف گسترده‌ای از صنایع دانش بنیان مانند حسابداری، مشاوره، خدمات مالی، حقوق و پزشکی به عنوان مکانیزمی برای دستیابی به سرمایه‌های استراتژیک انسانی استفاده می‌شود (گریزبرگ و آبراهام، ۲۰۰۶).

رویکردهای جذب خوشه‌ای در تعدادی از شرکت‌های دانش بنیان، از آموزش عالی گرفته تا خدمات حرفه‌ای و پیشرفته مستقر شده است. دو ویژگی متمایز جذب خوشه در شرکت‌های دانش بنیان وجود دارد که توجه به آن‌ها مهم است. اول، جذب خوشه‌ای در این زمینه بر افراد دارای تجربه و تخصص قابل توجه متمرکز می‌شود (مونیون، ۲۰۱۱). تمرکز روی افراد بسیار ماهر و باتجربه از استخدام کارمندان جوان‌تر متمایز است، به این ترتیب که افراد گروه اول دارای سهم قابل توجهی از سرمایه انسانی در ارتباط با فعالیت‌های کاری خود هستند، درحالی که گروه دوم تجربه کاری محدود داشته و پس از پیوستن به شرکت نیاز به توسعه دارند (لیپاک، اسنیل، ۱۹۹۹)

^۱ wetheral

دوم، جذب خوشه‌ای شامل دستیابی به گروهی از افراد به منظور تأثیرگذاری بر مخزن سرمایه انسانی استراتژیک شرکت استخدام‌کننده است. بیشتر شرکت‌ها دارای چندین گروه از منابع انسانی هستند و این منابع با توجه به تأثیر آن‌ها روی شرکت متفاوت است. (دلری^۱ و شاو^۲، ۲۰۰۱).

برای شرکت‌های دانش‌بنیان، فقط افرادی که دارای ارزش بالایی از سرمایه انسانی هستند و در فرآیند ارزش‌سازی نیز نقش اصلی دارند مهم هستند. علاوه بر این، محتوای دانش و مهارت‌های به دست آمده در هنگامی که جذب خوشه‌ای در یک شرکت دانش‌بنیان استفاده می‌شود، مورد توجه است. واقعیت این است که سهم برخی از مشاغل برای فعالیت‌های تولید ارزش در شرکت‌های دانش بنیان مهم‌تر هستند و بنابراین از دیدگاه استراتژیک اهمیت بیشتری می‌یابند.

جذب خوشه‌ای در شرکت‌های دانش‌بنیان، رویکرد بالقوه سودمندتری برای دستیابی به سرمایه انسانی استراتژیک نسبت به روش‌های سنتی‌تر مانند ادغام و سرمایه‌گذاری‌های مشترک ارائه می‌دهد. به‌ویژه، رویکردهای سنتی نیاز به تعهدات قابل توجهی در منابع انسانی دارند. جذب خوشه‌ای یک رویکرد با مقیاس کوچک‌تر را برای دستیابی به سرمایه استراتژیک انسانی ارائه می‌دهد که می‌تواند روی سهم خاصی از دانش و مهارت‌هایی که شرکت جست‌جو می‌کند متمرکز شود، ضمن اجتناب از منابع اضافی که اغلب با رویکردهای سنتی‌تر قابل دستیابی است.

همان‌طور که گفته شد، جذب خوشه‌ای در شرکت دانش‌بنیان در درجه اول روی کسب افراد بسیار ماهر که در فرآیند ایجاد ارزش مرکزیت دارند، متمرکز شده است. سپس سه عامل مفهومی (نوظهوری و مشروعیت، تخصیص و ادغام) شناسایی شده که احتمالاً بر توانایی شرکت‌های دانش بنیان در ایجاد و تسخیر ارزش اقتصادی با جذب خوشه تأثیر می‌گذارند. تا به این لحظه دو بعد خاص برای جذب خوشه‌ای شناخته شده. این دو بعد که به احتمال زیاد در این عوامل تأثیر می‌گذارد عبارتند از: میزان تعامل و میزان همپوشانی تخصص (یعنی ترکیب دانش و مهارت‌های کسب شده) (لیپاک، ۲۰۰۶)

^۱ Delery

^۲ Shaw

۲-۳-۱- جذب خوشه‌ای و عملکرد شرکت

مطابق دیدگاه ارزش اقتصادی، مزایای استراتژیک جذب خوشه‌ای تنها در صورتی ایجاد می‌شود که سرمایه انسانی به‌دست آمده تأثیر مثبتی بر کیفیت درک شده از دیدگاه مشتریان و یا هزینه‌های تولید در شرکت استخدام شده بگذارد (لیپاک، اسنیل، ۱۹۹۹). همچنین توانایی ارزش‌گذاری اقتصادی جذب خوشه‌ها در شرکت‌های دانش‌بنیان احتمالاً توسط سه عامل گسترده تحت تأثیر قرار خواهد گرفت.

اولی مربوط به درجه‌ای است که در آن خوشه استخدام شده، سهام شرکت را به شیوه جدید و قانونی تغییر می‌دهد. جذب خوشه‌ای سرمایه انسانی را به مناطقی اضافه می‌کند که در آن شرکت دانش‌بنیان منابع انسانی قابل‌توجهی دارد که منجر به فراهم کردن افزونگی برای سهام شرکت و مهارت‌های آن شرکت می‌شود. (گرن، ۱۹۹۶). علاوه بر این، درحالی که توسعه داخلی می‌تواند به طور مؤثر عمق سرمایه انسانی استراتژیک را در یک منطقه ایجاد کند که در آن شرکت دارای حضور قابل‌توجهی است، به‌عنوان یک مکانیزم برای توسعه دانش و مهارت‌های جدید مورد نیاز برای حرکت شرکت در جهت جدید، ناکافی است (لوینتال، مارس^۱، ۱۹۹۳). این امر به‌خصوص در شرکت‌های دانش‌بنیان برجسته است که در آن ماهیت دانش و مهارت‌ها و رویکردهای آموزشی مربی محور است و فشارهای بنیادی برای حفظ وضعیت موجود با توسعه دانش و مهارت‌های مشابه وجود دارد (مارس ۱۹۹۱).

با این حال، افزودن سرمایه انسانی استراتژیک جدید، به‌تنهایی بعید است که بتواند برای ایجاد تأثیر مثبت در ارزش‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان کافی باشد. یک عنصر مهم خلق ارزش درک مصرف‌کنندگان از کیفیت خروجی است. درحالی که مصرف‌کنندگان اغلب دارای توانایی معقول برای ارزیابی کیفیت در شرکت‌های دارای دانش‌بنیان هستند (نیر^۲، ۱۹۹۰)، اما ریسکی وجود دارد که مصرف‌کنندگان ممکن است کیفیتی که جذب خوشه‌ای به ارمغان آورده است را درک نکنند و یا

^۱ Mars

^۲ Nayyar

کیفیت بهبود یافته را که از طریق اضافه شدن سرمایه انسانی استراتژیک جدید حاصل شده به درستی ارزیابی نکنند (شارما^۱، ۱۹۹۷).

مورد دوم مربوط به توانایی افراد در خوشه‌ها است تا از ارزش مناسبی که در رقابت عادی بازار انتظار می‌رود برخوردار شوند. هنگامی که افراد در خوشه می‌توانند بخش بزرگی از ارزش را ایجاد کنند، شرکت می‌تواند بیشتر سهم خود را در راستای تولید بیشتر هزینه کند. آخرین عامل مربوط به ادغام جذب خوشه‌ای است. چالش‌های ادغام - مانند تاخیر در فراهم کردن منابع مورد نیاز برای افراد در جذب خوشه‌ای، عدم تطبیق روال‌های کاری موجود با روال‌های مربوط به استخدام‌های جدید، یا اختلال در عملیات‌های موجود - می‌تواند معایب قابل توجهی را برای شرکت استخدام‌کننده ممکن سازد و مزایای بالقوه ایجاد ارزش از طریق جذب خوشه‌ای را تحت الشعاع قرار دهد (مونیون، ۲۰۱۱). بنابراین مسایل مربوط به ادغام در هنگام بررسی تاثیر عملکرد استخدام خوشه بسیار حایز اهمیت هستند.

با استفاده از این سه عامل به عنوان یک لنز برای مشاهده جذب خوشه‌ای در شرکت‌های دانش‌بنیان، ادعا می‌شود که تاثیر عملکرد این نوع استخدام تحت تاثیر ترکیب جذب خوشه و تناسب آن با سرمایه انسانی موجود در شرکت‌های استخدام‌کننده می‌باشد. ترکیب جذب خوشه‌ای را می‌توان در تعدادی از ابعاد مختلف توصیف کرد. با این حال، دو مورد برای عمل جذب خوشه‌ای مهم است: میزان همپوشانی تخصص‌ها و درجه تعامل.

بعد اول، همپوشانی تخصص مربوط به میزان اشتراکی است که بین سرمایه انسانی در خوشه وجود دارد. هنگامی که یک جذب خوشه‌ای شامل مقدار قابل توجهی از همپوشانی در حوزه تخصص است، افراد استخدام‌شده یک بدنه مشترک از دانش مربوط به کارکردهای وظایف خود را به اشتراک می‌گذارند. (گرنٹ، ۱۹۹۶)

بعد دوم یعنی تعاون، به میزان حضور افراد در خوشه از پروژه‌ها و یا تجارب همکاری قبلی اشاره

^۱ Sharma

می‌کند. (کمپیل و همکاران، ۲۰۱۴). هنگامی که یک شرکت در یک رویکرد جذب خوشه‌ای خواهان مقدار قابل توجهی از تعامل است، به استخدام افراد بسیار ماهر نیاز دارد که تجارب خود را از کار کردن مشترک در پروژه‌های قبلی خود به اشتراک بگذارند (گریزبرگ، ۲۰۰۸).

تحقیقات قبلی در مورد جذب خوشه‌ای نشان می‌دهد که تعامل کارکنان در پشتیبانی از هم ممکن است زمان لازم برای تنظیم هماهنگی در یک پروژه جدید را کاهش دهد و از این طریق مزایای عملکرد را در سطوح انفرادی و جمعی افزایش دهد. در حالی که این دو بعد از جذب خوشه‌ای متمایز از یکدیگر هستند، اما می‌توان آن‌ها را به هم ربط داد. برای مثال، در یک شرکت کارگزاری که چندین تاجر ارشد را از رقیب استخدام می‌کند، این جذب خوشه ممکن است شامل سطح بالای تعامل و سطح بالای همپوشانی تخصص باشد. با این حال، امکان تغییر در هر دو بعد هم وجود دارد.

این امکان وجود دارد که یک جذب خوشه‌ای انجام شود تا درجه تعامل قابل توجه و یک حد پایین از همپوشانی تخصص را شامل شود. به عنوان مثال، چندین نفر که در پروژه‌های قبلی خود همکاری داشته‌اند ممکن است تجربه کار با یکدیگر داشته باشند، ولی حوزه‌های تخصصی متفاوتی داشته باشند (کر^۱، ۲۰۰۳). به طور خلاصه، جذب خوشه‌ای ممکن است از نظر همپوشانی تخصص و تعامل کم یا زیاد باشد.

۲-۳-۲- استخدام خوشه‌ای و تغییر در سودآوری شرکت

همپوشانی تخصص. جذب خوشه‌ای با سطح بالایی از همپوشانی تخصص می‌تواند میزان قابل توجهی از سرمایه انسانی استراتژیک در یک حوزه معین از دانش را فراهم کنند. در حالی که چنین افرادی در یک منطقه مشابه کار می‌کنند، ممکن است جنبه‌های منحصربه‌فردی از مهارت و دانش خاص خود را داشته باشند که دیدگاه‌های مختلفی را در مورد چگونگی افزایش ارزش اقتصادی برای

^۱ Kor

بناگاه اقتصادی ارائه می‌دهد (سوکاس^۱ و ولادیمیرو^۲، ۲۰۱۱). به‌عنوان مثال، اعضای یک خوشه با همپوشانی تخصص قابل توجه ممکن است ایده‌های زیادی درمورد چگونگی افزایش کیفیت خروجی‌ها و یا بهبود کارایی در تولید خروجی‌ها داشته باشند. هجوم چنین ایده‌هایی به سازمان می‌تواند توسط سایر کارمندان مورد استفاده قرار گیرد و به‌طور بالقوه تأثیر مثبتی بر ایجاد ارزش اقتصادی و در نتیجه سود شرکت بگذارد.

به‌عنوان مثال، افزایش کیفیت حاصل از استخدام افراد به صورت خوشه می‌تواند بر تمایل مصرف‌کننده برای پرداخت تأثیر بگذارد و به شرکت اجازه دهد تا برای خروجی‌های خود قیمت‌ها را افزایش داده و حاشیه سود بالاتری را بدست آورد (بارنی^۳، ۱۹۸۶).

قابلیت تعامل. تحقیقات در سطح فردی یافته شده است که تعامل میان افراد، هزینه‌های انتقال را وقتی که آن‌ها شرکت‌ها را تغییر می‌دهند، کم می‌کند. هنگامی که چندین نیروی انسانی با هم حرکت می‌کنند، آن‌ها مقدار زیادی از دانش مبتنی بر همکاری خود را حفظ می‌کنند که مانع افت بهره‌وری است (گریزبرگ و همکاران، ۲۰۰۸).

به این ترتیب می‌توان استنباط کرد که وقتی خوشه‌ای تشکیل شده از تعدادی از افراد از پروژه‌های قبلی می‌شود (یعنی درجه بالایی از تعامل)، عملکرد فردی افرادی که استخدام می‌شوند بیشتر از عملکرد افرادی است که به صورت فردی جذب شده‌اند. با این حال ممکن است بین کسانی که به صورت خوشه استخدام شده‌اند و کارمندان دیگر شرکت تمایز بین گروهی وجود داشته باشد.

افراد اغلب تمایل دارند که روابط کاری فعلی خود را با همکاران خود حفظ کنند (گریزبرگ و آبراهام، ۲۰۰۶). به این ترتیب، افرادی که با همکاران خود استخدام می‌شوند ممکن است تمایل به تمرکز روی این روابط داشته باشند و این باعث می‌شود که ایجاد روابط جدید با کارمندان دیگر سازمان را محدود کنند (مونین و همکاران، ۲۰۱۱). علاوه بر این، این احتمال وجود دارد که وقتی

^۱ Tsoukas

^۲ Vladimirov

^۳ Barney

همکاران با هم حرکت می‌کنند، نسبت به همکاران خود تمایل بیشتری داشته باشند تا به دیگر کارمندان که در شرکت جدید حضور دارند (امپسون^۱، ۲۰۱۱).

با توجه به عوامل مرتبط با تعامل که باعث ایجاد تمایز درون گروهی و خارج از گروه می‌شوند، این امکان وجود دارد که چنین استخدام‌هایی با افزایش درگیری بین گروهی، باعث روحیه پایین‌تر، کاهش تمرکز و کاهش عملکرد سایر کارمندان شود (تاجفل^۲، ۱۹۸۲). چنین تمرکز کاهش‌یافته‌ای روی وظایف کاری می‌تواند به طور زیان‌آور بر کیفیت خروجی‌ها و کارایی در تولید تاثیر بگذارد که در نتیجه بر سودآوری شرکت تاثیر منفی می‌گذارد. این تأثیرات منفی به احتمال زیاد به ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان مشکل ساز خواهد بود زیرا محوریت در فرآیندهای تولید این شرکت‌ها عملکرد نیروی انسانی است (فورد نوردن‌فیلشت^۳، ۲۰۱۰).

علاوه بر این، قدرت مذاکره برتر آن‌هایی که در یک خوشه استخدام می‌شوند، می‌توانند تاثیر منفی بر انگیزش و بهره‌وری نیروهای دیگر در شرکت داشته باشد بخصوص اگر افراد جدید که به‌تازگی استخدام شده‌اند، قادر به کسب دستمزد یا منافی باشند که بالاتر از دستمرد و منافع کسب شده توسط کارمندان موجود در شرکت باشد (آدامز، ۱۹۶۵). به‌طور خاص، تحقیقات قبلی درباره عدالت سازمانی نشان می‌دهد که چنین عدم تعادل در دستمزدها می‌تواند منجر به اختلال در ذهن کارکنان شود و تلاش آن‌ها را کاهش دهد (گرینبرگ، ۱۹۹۰). این ادعا با بحث مایستر همخوانی دارد که توزیع حقوق ناعادلانه در شرکت‌های دانش‌بنیان، مانند شرکت‌های خدماتی حرفه‌ای، می‌تواند منجر به تعارض و اختلال در میان نیروی انسانی شود.

^۱ Empson

^۲ Tajfel

^۳ Ford Nordenfilsht

۲-۳-۳- نقش عمق استراتژیک نیروی انسانی موجود در شرکت

استخدام کننده

عمق شرکت موجود و همپوشانی تخصص. درحالی که افزودن سرمایه انسانی استراتژیک در یک منطقه، پتانسیل بهبود ارزش اقتصادی را دارد، چنین تاثیری می‌تواند تحت تاثیر عمق فعلی استراتژیک شرکت در آن منطقه باشد.

در شرایطی که شرکت عمق قابل توجهی در حوزه دانش دارد، احتمال بیشتری وجود دارد که دانش و مهارت‌های خاص که توسط افراد موجود در خوشه استخدام شده ارائه می‌شود، با سرمایه انسانی استراتژیک که پیش از این در شرکت وجود دارد، تطابق داشته باشد (برمن، ۲۰۰۲). یعنی، سطح بالایی از سرمایه انسانی استراتژیک موجود در یک منطقه این شانس را کاهش می‌دهد که دانش و مهارت‌های خاص ارائه شده در جذب خوشه‌ای برای شرکت استخدام کننده جدید باشد.

در عوض پیش‌بینی می‌شود که مزایای تولید ارزش اقتصادی از همپوشانی تخصص به احتمال زیاد زمانی قابل توجه خواهند بود که شرکت عمق محدود داشته باشد و یا هیچ سرمایه انسانی استراتژیکی در منطقه نداشته باشد. در این نمونه‌ها، یک احتمال بالاتر وجود دارد که ایده‌ها و رویکردهای جذب خوشه برای شرکت استخدام کننده جدید باشد (سانگ^۱ و آلمیدا^۲، ۲۰۰۳) با توجه به مباحث بالا، توانایی تولید انبوه جذب خوشه‌ای با همپوشانی تخصص بالا زمانی برجسته خواهد شد که شرکت استخدام کننده دارای سطح پایینی از عمق سرمایه انسانی استراتژیک در منطقه باشد.

عمق شرکت و تعامل. سطح بالای تعامل پتانسیل تولید تضادهای بین گروهی را دارد که می‌تواند تعارض بین گروهی را ایجاد کرده و ادغام موفقیت آمیز افراد را به شرکت محدود کند (مانیون، ۲۰۱۱). در حالی که چنین اثراتی در موقعیت‌هایی بوجود می‌آید که در آن افراد به مناطقی که شرکت در آن جا مستقر است ملحق می‌شوند. به طور خاص، مناطق با عمق استراتژیک کم به احتمال زیاد نیاز به

^۱ Song

^۲ Almida

تعامل کمتری با سایر کارکنان دارند و در نتیجه احتمال وقوع چنین مشکلاتی را در طول یکپارچه سازی جذب خوشه‌ای محدود می‌کنند.

۲-۴- مزایا و معایب جذب خوشه و رویکردهای فردی

(۱) کاهش هزینه‌ها

(۱.۱) هزینه‌های قبل از استخدام: هزینه‌های قبل از استخدام، مربوط به هزینه‌هایی است که یک سازمان در جذب و انتخاب سرمایه انسانی لازم متحمل می‌شود (هنمن^۱، جاج^۲، ۱۹۹۹). هزینه‌های صرف شده برای جذب و انتخاب افراد برای جای خالی، احتمالاً منعکس کننده کمیت و کیفیت نیروی کار موجود است (رایان^۳ و بایر^۴، ۱۹۹۹). همچنین شامل ارزیابی هزینه‌های احتمالی موردنیاز برای ایجاد انگیزش در افراد یا تیم‌ها برای پیوستن به شرکت خریدار است. عقل متعارف نشان می‌دهد که جذب و انتخاب تیم آسان‌تر از تعداد مشابه افراد است، دلیل عمده آن به جستجوی اضافی موردنیاز برای افراد و محدودیت‌های شناختی از طرف استخدام‌کنندگان بر می‌گردد (سیمون^۵، ۱۹۴۸). علاوه بر این، تیم‌های با کارایی بالا منطقاً در یک صنعت خاص برجسته می‌شوند و ارزش خود را به متقاضیان بالقوه نشان می‌دهند. اما عوامل دیگر ممکن است در این فرض دخالت کنند.

در مرحله بعد، برخلاف مذاکرات انتخاب فردی، جذب خوشه‌ای لزوماً شامل مذاکرات چند جانبه با نتایج بالقوه قابل توجه در هزینه‌های اشتغال است. به عنوان مثال، اعضای تیم با هدف مشابهی (یعنی به حداکثر رساندن پرداخت فردی و جمعی) وارد پروسه استخدام می‌شوند و احتمالاً اطلاعات را به اشتراک می‌گذارند، به خصوص این امر به طور مثبت قدرت چانه‌زنی آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد (پورتر، ۲۰۰۱). بنابراین، مذاکرات تیم باید تاثیر مثبتی بر نفوذ آن‌ها بر سازمان استخدام‌کننده و

^۱ Heneman

^۲ Judge

^۳ Ryan

^۴ Barber

^۵ Simon

افزایش هزینه‌های بالقوه جذب (به‌عنوان مثال، دستمزدها و هزینه‌های مذاکره غیرمستقیم) داشته باشد. علاوه بر این، به دلیل اینکه سازمان استخدامی به دنبال یک تیم موفق در برخی مناطق با مهارت خاص است، مجموع پرداخت‌ها به طور قابل توجهی بالاتر از استخدام افراد مجزا برای اعضای تیم است.

علاوه بر این ممکن است که یک سازمان به دنبال جذب کارکنان خارجی به صورت فردی برای تقویت سرمایه انسانی داخلی خود در ترکیب تیم‌ها باشد. در مقایسه با روش جذب خوشه‌ای، پیش‌بینی می‌کنیم هزینه جذب و هزینه‌های فردی برای این سناریو پایین‌تر باشد، زیرا سازمان‌ها هزینه‌های جذب و هزینه‌های انتخاب را برای کارکنان موجود متحمل نمی‌شوند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هزینه‌های پیش از استخدام از طریق یک رویکرد جذب خوشه‌ای نسبت به یک رویکرد جذب فردی برای هر سازمان بالاتر خواهد بود (مانیون، تیموتی، ۲۰۱۱)

۲.۱) هزینه‌های استخدام: بهره‌وری، یا خروجی هر واحد نیروی کار منعکس‌کننده میزانی است که سرمایه انسانی ارزش خود را به شرکت ارائه می‌دهد (کخ^۱، ۱۹۹۶). پیش‌بینی شده که حداقل چهار فاکتور بهره‌وری را متفاوت خواهد کرد و بنابراین، هزینه‌های استخدام، در یک رویکرد جذب خوشه‌ای نسبت به یک رویکرد کارمندیابی فردی برای ایجاد تیم متفاوت خواهد بود. این چهار عامل عبارتند از: اجتماعی شدن، مذاکره نقش تیم، ساختار دانش و مدل‌های ذهنی مشترک و انعطاف‌پذیری.

تعداد زیادی از تحقیقات موجود، شکل‌گیری و توسعه گروه‌ها و تیم‌ها را توصیف کرده‌اند. بیشتر آن‌ها جزیی را توصیف می‌کنند که نشان می‌دهد چگونه تیم‌ها بعد از شکل‌گیری پیشرفت می‌کنند. رایج‌ترین نظریه توسعه گروهی ادعا می‌کند که تیم‌ها در مراحل مختلف پیشرفت می‌کنند قبل از اینکه بتوانند به طور موثر عمل کنند (تاکن^۲، ۱۹۶۵). بنابراین، یک رویکرد جذب خوشه‌ای باعث

^۱ Koch

^۲ Tuckman

کاهش تاخیر زمان در ارتباط با معاشرت افراد می‌شود (لوین مورلند^۱، ۲۰۰۳) و نیز توسعه فرایندهای

تیم (به عنوان مثال، هماهنگی، مدیریت تعارض و...) را راحت‌تر می‌کند (آرو^۲، ۲۰۰۰)

یک رویکرد جذب خوشه‌ای میزان دانش تعبیه شده و ضمنی را که سازمان از طرف تیم‌ها دریافت

می‌کند (دان هیل^۳، ۲۰۰۲). نسبت به یک رویکرد جذب فردی کارکنان افزایش می‌دهد. دانش تعاملی

به فرایندهای ارتباطی که در درون گروه اتفاق می‌افتد، اشاره دارد (وگنر^۴، ۲۰۰۶).

ساختارهای دانش تعاملی توزیع متمایز اطلاعات را در نظر می‌گیرند که نه تنها میزان اطلاعاتی را که

تیم‌ها می‌توانند یاد بگیرند را افزایش می‌دهد (تیندال^۵، ۲۰۰۲)، بلکه می‌تواند سرعت را افزایش دهد

که تیم‌ها می‌توانند اطلاعات را یاد بگیرند که بسیار کارآمدتر و موثرتر از چیزی است که ممکن است

توسط افراد امکان‌پذیر باشد (فریدین، ۲۰۰۴).

در همین حال، دانش ضمنی به دانش‌هایی گفته می‌شود که به‌طور ضمنی توسط افراد نگهداری

می‌شوند (نوناکا^۶، ۲۰۰۴). فرض اساسی ساختارهای دانش این است که آن‌ها در کدهای سازمانی یا

رویه‌های مختلف سازمانی قرار دارند. علاوه بر این، این کدها یا رویه‌ها در سیستم‌های اجتماعی وجود

دارند. براین اساس، کاربرد یک رویکرد جذب خوشه‌ای، فرصت‌هایی منحصر به فرد برای سرمایه‌گذاری

بر روی انتقال ساختارهای دانش ضمنی را فراهم می‌آورد که به وسیله شیوه‌های سنتی جذب سرمایه

انسانی در سطح فردی به دست نیامده است.

علاوه بر این، مدل‌های ذهنی مشترک نشان‌دهنده تفکری مشترک و سازمان‌یافته و نمایش ذهنی

دانش در مورد عناصر کلیدی محیط مرتبط با تیم است (کلیموسکی، ۱۹۹۴)، که شامل وظایف،

^۱ Levine Moreland

^۲ Arrow

^۳ Down Hill

^۴ Wegner

^۵ Tindale

^۶ Nonaka

تجهیزات، روابط کاری، و موقعیت‌ها می باشد (سالاس، ۱۹۹۲). مدل‌های ذهنی مشترک زمانی که کار بسیار پیچیده است و نیازمند خلاقیت و نوآوری هستند، اهمیت ویژه‌ای دارند.

به‌علاوه، شرکت‌هایی که تیم‌ها را به کار می‌گیرند معمولاً اینکار را برای وظایف بسیار پیچیده انجام می‌دهند (گریزبرگ، آبراهام، ۲۰۰۶). این امر حاکی از آن است که این سازمان‌ها از رویکرد جذب خوشه‌ای برای مثال در به‌کارگیری، تیم‌های تحقیق و توسعه یا تیم‌های تبلیغاتی بهره می‌برند که درکی مشترک از این کار دارند و نیاز به زمان و تلاش گسترده برای توسعه مدل‌های ذهنی مشترک ندارند. بنابراین، ساختارهای دانش ضمنی و مدل‌های ذهنی مشترک به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا هزینه‌های استخدام مرتبط با توسعه ساختارهای دانش مشترک را کاهش دهد، در نتیجه می‌توان گفت که بهره‌وری کلی افزایش می‌یابد (لامونت^۱، ۲۰۰۴).

علی‌رغم این مزایا از نظر بهره‌وری تیم، رویکردهای جذب خوشه‌ای به احتمال زیاد انعطاف‌پذیری کمتری نسبت به روش‌های کارمندیابی فردی دارند، زیرا هنجارهای موجود، ارزش‌ها و روال‌های کاری ممکن است در این گروه وجود داشته باشد (هاکمن^۲، ۱۹۹۰). بر این اساس، فرآیند جذب خوشه‌ای در واقع ممکن است چارچوب و ارزش‌های تیمی خود را رسمی و نهادینه کند، چرا که افراد درون این تیم‌ها به دنبال تثبیت امنیت و روال‌های کاری موجود و پیش‌ن خود در درون محیط کار ناشناخته و جدید هستند.

تداخل هنجارها در سازمان جدید نیز به احتمال زیاد تحت تاثیر نوع تیم در جذب خوشه‌ای قرار می‌گیرد. بنابراین، نوع یا ترکیب تیم در جذب خوشه باید در نظر گرفته شود. به طور عمده، دو ساختار کلی از تیم‌ها باید مورد توجه قرار گیرد: (۱) خود مدیریت و (۲) سلسله مراتبی. تفاوت اصلی بین این دو این است که تیم‌های سلسله مراتبی یک رهبر رسمی دارند (هالنبک^۳، جانسون^۴، ۲۰۰۹)،

^۱ Lamont

^۲ Hackman

^۳ Hollenbeck

^۴ Lohson

در حالی که تیم های خودمدیریت از همتایان تشکیل می شوند. سازمان استخدام کننده باید در هنگام جذب یک تیم جدید، این تفاوت را در نظر بگیرد.

یک تیم خودمدیریت بدون هدایت یک رهبر رسمی، هنجارهای تیمی قوی تر دارد، که معمولاً انعطاف پذیری اندکی دارند، و این می تواند مشکلات بیشتری را در سازمان جدید ایجاد کند (بارکر، ۱۹۹۳). با این حال، تیم های سلسله مراتبی که بیشتر راهنمایی های رهبر خود را دریافت می کنند، به احتمال زیاد با رغبت بیشتری با هنجارهای سازمان جدید انطباق می یابند، و به گونه ای بهتر با این سازمان ها منطبق می شوند. البته، این فرض در زمانی درست است که رهبر تیم با سازمان جدید موافق باشد. اگر رهبر نارضایتی داشته باشد یا با مدیریت سازمان موافق نباشد، عکس این نیز می تواند صادق باشد.

یکی از پارادوکس های رویکرد جذب خوشه ای این است که تیم ها نباید خود را از بقیه سازمان جدید جدا کنند، زیرا آن ها خواستار یک درجه از استقلال هستند. از این گذشته، بیشتر تیم ها به منظور ماندن در کنار هم حرکت می کنند (گریزبرگ و آبراهامز، ۲۰۰۶)، که این دلالت بر انگیزه تداوم رابطه برای جذب خوشه ای دارد. اما اگر تیم ها خود را از بقیه سازمان و اعضای آن جدا کنند، این تیم ها ممکن است کاملاً با فرهنگ سازمان ادغام نشوند و یا معاشرتی با دیگر کارکنان سازمان نداشته باشند. جداسازی، همراه با دستمزدهای بالاتر از حد متوسط پیش بینی شده برای تیم جدید، ممکن است باعث نارضایتی اعضا موجود شود، این امر کسب اعتبار و پذیرش را از سوی دیگر کارکنان برای تیم تازه استخدام شده دشوار می کند. شکل گیری تضادهای درون گروهی و خارج از گروه، نتیجه چنین شرایطی است و باعث افزایش رقابت و درگیری در بین کارمندان می شود (هاروی^۱، ۱۹۶۱).

بنابراین مدیریت انتظارات و ایجاد احترام متقابل در میان اعضای قدیمی و جدید ممکن است به طور قابل ملاحظه ای دشوار شود (گریزبرگ و آبراهامز، ۲۰۰۶)، که نشان دهنده یک مسئولیت بالقوه است. براین اساس، مدیران در سازمان جذب کننده باید تلاش هایی را برای معاشرت مناسب تیم های

^۱ Harvey

تازه جذب شده هم با فرهنگ سازمان و هم کارکنان موجود انجام دهند. علی‌رغم این اشکالات و ملاحظات بالقوه، یک رویکرد جذب خوشه‌ای باید به راحتی سرمایه انسانی را به شرکت ارائه دهد، عمدتاً به این دلیل که تیم‌های موجود دارای، روال‌های کاری توسعه‌یافته، مدل‌های ذهنی مشترک و رسمیت دادن به نقش هستند. در نتیجه، می‌توان گفت که هزینه‌های جذب خوشه‌ای به ازای هر کارمند، نسبت به هزینه‌های استخدام همان تعداد کارمند به صورت فردی، پایین‌تر خواهد بود.

۳.۱) هزینه‌های جدایی: اکنون که هزینه‌های پیش از استخدام و هنگام استخدام مورد بحث قرار گرفت، توجه خود را به هزینه‌های جدایی برای هر دو رویکرد جذب خوشه و روش‌های استخدام فردی معطوف می‌کنیم. هزینه‌های جدایی و جایگزینی بخش قابل‌توجهی از هزینه‌های مربوط به گردش مالی را تشکیل می‌دهند (کمپون، ۱۹۹۱). هزینه‌های جدایی عبارتند از هزینه‌های اجرایی (هزینه‌هایی که در راستای حذف یک کارمند از لیست حقوق، خاتمه مزایا و بازگشت تجهیزات شرکت، و مصاحبه‌های خروجی (یک هزینه غیرمستقیم) صورت می‌گیرد).

هزینه‌های جایگزینی شامل استفاده از منابع تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف؛ پردازش رزومه‌های ارسال شده از سوی داوطلبان و مرور منابع، انجام مصاحبه غربالگری، ارزیابی سازگاری نامزدها با شرایط احراز شغل مورد نظر، برگزاری جلسات تصمیم‌گیری و معاینات پزشکی مورد نیاز برای کارمند استخدام شده است (بیراتی^۱، ۱۹۹۶). اگرچه به نظر می‌رسد هزینه‌های جایگزینی شبیه به هزینه‌های جذب و انتخاب باشند، اما تفاوت مهمی بین این دو مفهوم وجود دارد. به طور خاص، هزینه‌های جایگزینی به هزینه‌های مرتبط با از دست دادن استعداد اشاره دارد، و هزینه‌های جذب و انتخاب به توسعه اصلی آن استعداد اشاره دارد. بنابراین، هزینه‌های جایگزینی شامل جذب اولیه و هزینه‌های انتخاب می‌شوند، و همچنین در جایگزینی هزینه‌های سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه شایستگی‌های خاص شرکت از بین می‌رود.

^۱ Birati

نظریه تسهیل اجتماعی (گیلمور^۱، ۱۹۷۸) نشان می‌دهد که افراد تلاش دارند که عملکرد بالا در یک تیم را با عملکرد بالاتری پاسخ دهند. بنابراین، جذب خوشه‌ای ممکن است محیطی را ایجاد کند که مکانیزم‌های تاثیر اجتماعی را بالا ببرد، درحالی که رویکرد جذب فردی ممکن است تاثیر مثبت تسهیل اجتماعی بر عملکرد را کاهش داده، یا حداقل، عدم اطمینان را در رابطه با عملکرد افراد دیگر در یک تیم را افزایش دهد.

اعضای تیم به احتمال زیاد پیوندهای غیرکاری ایجاد می‌کنند که آن‌ها را نیز در موقعیت معین قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال، این امر قابل قبول است که همسران یا شرکای اعضای تیم نیز به‌عنوان تابعی از تجربیات مشترک و وضعیت اقتصادی-اجتماعی مشابه، در خارج از کار تعامل داشته باشند. بنابراین، انتقال از یک شرکت به شرکت دیگر، به‌ویژه از راه دور جغرافیایی، ممکن است منجر به جابه‌جایی قابل توجهی در رویکرد جذب خوشه شود. برعکس، اعضای تیم در جذب فردی و همسران یا شرکای آنها به احتمال زیاد با سایر اعضای تیم پیوندی نخواهند داشت و این روابط برای توسعه زمان بیشتری می‌برد، و این نشان می‌دهد که پیوندها ممکن است برای اعضای تیم که از طریق یک روش جذب خوشه‌ای به‌دست می‌آیند از رویکرد استخدام فردی قوی‌تر باشد.

روش‌های به‌کارگیری اعضای تیم بر تعصب ناشی از فداکاری تاثیر می‌گذارد، که توضیح می‌دهد که افراد باید به‌جای دیگری حرکت کنند (میشل^۲، ۲۰۱۰). برای مثال، افراد هویت خود را با کار حفظ می‌کنند که با توجه ویژگی‌های فرد متفاوت است. در این حالت، هویت به درک احساس خود از عضویت در یک گروه مشخص اشاره دارد (اشمور^۳، ۲۰۰۴). عضویت در یک تیم اغلب حس کارکنان را در تعلق، رضایت و اعتبار بالا می‌برد.

تا زمانی که افراد با جمعی خاص شناسایی شوند (یعنی همان‌طور که انتظار می‌رود اعضای تیم)، تهدید به این عضویت نیز به طور منفی دیده خواهد شد که نشان‌دهنده درجه بالایی از فداکاری است.

^۱ Gilmor

^۲ Michel

^۳ Ashmore

با این حال، افرادی که هویت جمعی کمتری با تیم دارند، در صورتی که این تیم را ترک کنند، دارای سطوح پایین‌تری از فداکاری خواهند بود. علاوه بر این، اعضای تیم که از طریق یک رویکرد کارمندیابی فردی به دست می‌آیند، ممکن است با سازمان بزرگ‌تر، یا حتی صنعت، بیشتر از یک تیم مورد نظر شناسایی شوند (فلین، ۲۰۰۵). این امر حاکی از آن است که یک رویکرد کارمندیابی فردی سطوح پایین‌تر از فداکاری را نسبت به شیوه‌های جذب خوشه‌ای نشان می‌دهد. به طور کلی هزینه‌های جدایی برای یک رویکرد استخدام خوشه‌ای برای کارکنان نسبت به هزینه‌های جدایی برای یک رویکرد جذب فردی کمتر خواهد بود. (جرالد^۱، ۲۰۱۱).

۲) بهره‌برداری از فرصت‌های بازار

یک پارادوکس بالقوه در جذب خوشه وجود دارد: یعنی، مدل‌های ذهنی مشترک که منجر به تشدید عملکرد در تیم‌ها می‌شود، ممکن است مانع توسعه جستجوهای مورد نیاز برای اکتشاف موثر شوند. با این حال، توانایی تیم در تخصص، مزایای مربوط به بهره‌برداری را نشان می‌دهد. به طور خاص، شایستگی‌های گروهی و مدل‌های ذهنی مشترک ممکن است تیم را قادر سازد تا روش‌های سرمایه‌گذاری روی فرصت‌های موجود را شناسایی کنند. این ادعا با تحقیقات تیلور و گرو (۲۰۰۶) همخوانی دارد، که دریافتند که تیم‌ها قادر به نوآوری محصولات با واریانس بیشتر هستند، اما افراد بهتر می‌توانند اطلاعات متنوع را پردازش کنند. بنابراین، یک رویکرد کارمندیابی فردی ممکن است پردازش اطلاعات متنوع‌تری نسبت به جذب خوشه‌ای داشته باشد.

علاوه بر این، بهره‌برداری از فرصت‌های بازار نشان می‌دهد که شرکت‌ها از فرصت‌ها آگاهند، اما ممکن است فاقد توانایی برای سرمایه‌گذاری در این فرصت‌ها به دلیل موانع ورودی بازار یا سایر عوامل رقابتی باشند (دی کاسترو^۲، ۱۹۹۳). تیم‌های جذب خوشه‌ای در یک بازار ممکن است یک سازمان را قادر سازد که به سرعت حضور قابل قبولی داشته باشد (آگراوال^۳ و راماسوامی^۱، ۱۹۹۲).

^۱ Gerald

^۲ DeCastro

^۳ Agarwal

سپس، سازمان‌ها ممکن است که از طریق تنوع جمعیت شناختی از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند، که نشان‌دهنده تفاوت‌ها بین افراد از لحاظ نژاد، قومیت، سن، جنسیت، تحصیلات و وضعیت اجتماعی - اقتصادی است. برای مثال، تنوع می‌تواند عملکرد در فرآیندهای سازمانی بازاریابی و شناسایی مشتری و تصمیم‌گیری یکپارچه را برجسته کند (مازنفسکی^۲، ۱۹۹۴)

یک رویکرد جذب خوشه‌ای می‌تواند مزایایی را برای سازمان‌ها ارائه کند که به دنبال بهره‌برداری از فرصت‌های گوناگونی هستند. شواهد نشان داده شده حاکی از آن است که جذب خوشه‌ای و رویکردهای جذب فردی کارکنان در بهره‌برداری از فرصت‌های بازار تفاوت چشمگیری خواهد داشت، و جذب خوشه‌ای ممکن است بهره‌برداری را بهتر از رویکردهای فردی انجام دهد. در نتیجه، گفته می‌شود که رویکرد جذب خوشه‌ای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار را بهتر از یک رویکرد فردی انجام می‌دهد (تیموتی، ۲۰۱۱).

۳) خنثی کننده تهدیدات

تنوع در نیروهای خارجی می‌تواند به حیات سازمان‌ها منجر شود. شاید عاملی که بیشترین توجه را باید به آن کرد، فشارهای رقابتی بین سازمان‌های رقیب است (چن^۳، ۱۹۹۶). تهدیدهای خارجی نیز شامل رقابت برای سرمایه انسانی در یک بازار معین می‌شوند (گاردنر، ۲۰۰۵). به عنوان مثال، کسب منابع سرمایه انسانی رقیب ممکن است منجر به واکنش‌های تهاجمی و دفاعی از رقبای شود، به خصوص زمانی که این اکتساب به عنوان یک تهدید تلقی می‌شود (درازین^۴، ۲۰۰۲). واکنش‌های دفاعی رقیب ممکن است شامل اقدامات قانونی، افزایش هزینه‌های خرید و تلاش‌های تلافی‌جویانه رقیب برای استخدام کارمندان موجود در شرکت باشد.

با این وجود، شرکت‌ها در پاسخ و تفسیر تهدیدات متفاوتند. شرکت‌های موفق کمتر به رقابت شدید

^۱ Ramaswami

^۲ Maznevski

^۳ Chen

^۴ Drazin

دست می‌زنند، عملکرد ساده‌تری را دارند و به آرامی از رقبای دیگر پیشی می‌گیرند (گرم،^۱ ۱۹۹۹). این یافته‌ها برای ارزیابی رویکردهای جذب کارکنان تیم معنی‌دار است. به‌طور خاص، یک رویکرد جذب خوشه‌ای ممکن است در نظر رقبا نسبت به یک رویکرد جذب انفرادی بیشتر مورد توجه قرار گیرد، به‌خصوص اگر سرمایه انسانی به دست آمده بسیار ارزشمند باشد (گاردنر، ۲۰۰۵).

شواهد موجود حاکی از آن است که رویکرد جذب خوشه‌ای پیچیده‌تر از رویکرد استخدام فردی است (گریزبرگ، آبراهام، ۲۰۰۶). بنابراین، شرکت‌هایی که شایستگی‌های خود را در رویکردهای استخدام خوشه‌ای توسعه می‌دهند، ممکن است خود را در معرض تهدیدات خارجی قرار دهند (چن، ۱۹۹۶). در نهایت، همان‌طور که قبلاً اشاره شد، استفاده از یک رویکرد جذب خوشه‌ای ممکن است زمان سازمان‌ها را با توجه به روابط اجتماعی و نقش حفظ کند، که به‌طور مثبت بر واکنش یک سازمان به تهدیدهای محیطی تاثیر می‌گذارد. بالعکس، یک رویکرد استخدام فردی به دلیل کاهش برجستگی در جذب سرمایه انسانی یک پاسخ رقابتی قابل‌توجه را دریافت نمی‌کند (گاردنر، ۲۰۰۵).

به‌طور خاص، استفاده از یک روش جذب خوشه‌ای ممکن است به‌ویژه در کاهش توانایی‌های رقبا (یعنی تهدیدها) تأثیرگذار باشد، و به شرکت‌ها این امکان را دهد که به‌طور بالقوه مزیت رقابتی و قدرت قیمت‌گذاری بالقوه در بازار را بدست آورند (گریزبرگ، آبراهام، ۲۰۰۶) احتمالاً میزان خسارت به توانایی‌های رقبا تابعی از غلظت توانایی‌ها و دانش قابل انتقالی است که در سرمایه انسانی یک شرکت نسبت به صنعت وجود دارد. بنابراین، اگر یک تیم به‌خدمت گرفته شده محرک اصلی نوآوری باشد، کارکنان موفق آن تیم می‌توانند تهدیدات رقابتی خارجی را کاهش دهند. بنابراین، ارزش کل سرمایه انسانی اکتسابی را نه تنها بهره‌وری ملموس آن سرمایه، بلکه ضرری که این سرمایه انسانی به صورت غیرمستقیم نیز به رقبا وارد می‌کند مشخص می‌کند. به صورت کلی رویکرد جذب خوشه‌ای باعث کاهش بهتر تهدیدات بیرونی نسبت به رویکرد جذب فردی با کاهش قابلیت‌های رقبا می‌شود (تیموتی، ۲۰۱۱).

^۱ Grimm

۴) رویکرد کارکنان در مقابل انتظارات از سرمایه انسانی

به طور سنتی، نظریه مبتنی بر منابع^۱ پیشنهاد کرده است که منابع براساس سهم پیش‌بینی‌شده آن‌ها در شرکت به دست می‌آیند (بارنی، ۱۹۹۹). این نشان می‌دهد که منابع انسانی ارزشمند و کمیاب هستند، به خصوص آن دسته از نیروی انسانی که مزیت رقابتی یک سازمان به شمار می‌آیند که تقلید و شبیه‌سازی را برای رقبا دشوار می‌سازند (بارنی و رایت، ۱۹۹۸). این رویکرد نظریه سرمایه فکری پایه و اساس معماری منابع انسانی است. با این حال، برخلاف بسیاری از انواع دیگر منابع، سرمایه انسانی قابل انعطاف است (کاف، ۱۹۹۷). به این معنی که سازمان‌ها به طور بالقوه از طریق رویکردهای پرسنلی و فرآیندهای واسطه‌ای توانایی و ادراک منابع انسانی را اصلاح می‌کنند (روزل^۲، گانرسون^۳، ۱۹۹۳).

سیگنالی که از سوی مدیریت فرستاده می‌شود، سرمایه انسانی را با انتظارات مربوط به عملکرد آشنا می‌کند، که می‌تواند از طریق اثر گالاتیا تاثیرات خود را بر عملکرد آشکار کند (ادن^۴، ۱۹۹۱). اثر گالاتیا زمانی رخ می‌دهد که انتظارات دیگران بر انتظارات خود فرد از عملکرد و میزان اثربخشی تأثیر بگذارد و اثراتی بر میزان انگیزه خواهد داشت (راوید^۵، ۲۰۰۹). همانطور که مدیران انتظارات بالایی را نشان می‌دهند، کارمندان با انگیزه بالا و عملکرد خوب خود به این انتظارات پاسخ می‌دهند. شرکت‌ها به احتمال زیاد از یک رویکرد جذب خوشه‌ای برای کسب مهارت‌ها و شایستگی‌هایی که در حال حاضر در شرکت وجود ندارد، استفاده می‌کنند. بالعکس، شرکت‌هایی که کارکنان با تخصص و شایستگی‌های بالا را دارند احتمالاً یک رویکرد کارمندیابی فردی را انتخاب می‌کنند، زیرا این روش از لحاظ نظری کم هزینه‌تر است (گریزبرگ، آبراهام، ۲۰۰۶).

تیم‌هایی که توسط یک سازمان از طریق جذب خوشه به کار گرفته می‌شوند به احتمال زیاد

^۱ Market Based View

^۲ Rozell

^۳ Gundersen

^۴ Eden

^۵ Ravid

انتظارات بالایی را در مورد عملکرد تجربه می‌کنند. هزینه‌های بالای استخدام و هزینه‌های پیش از استخدام و بالاتر از بازار نیز افزایش انتظار برای عملکرد را نشان می‌دهد. بالعکس، تیم‌های تشکیل یافته از طریق یک رویکرد فردی ممکن است چنین انتظاراتی را تجربه نکنند، زیرا تخصص آن‌ها در سراسر صنایع قابل تعمیم است. بنابراین، از لحاظ نظری، تیم‌های استخدام شده از طریق جذب خوشه‌ای باید انگیزه بیشتری برای عملکرد در سطح بالا نسبت به تیم‌هایی که از طریق یک رویکرد جذب فردی تشکیل شده اند، داشته باشند. پس تیم‌هایی که از طریق روش جذب خوشه‌ای کار می‌کنند، انگیزه بیشتری خواهند داشت و در سطوح بالاتری از عملکرد نسبت به تیم‌هایی که از طریق رویکرد فردی جذب شده اند، قرار دارند.

۲-۵- استخدام تیم به عنوان شبکه‌ای از متخصصان:

استخدام تیم مفهومی از استخدام مجموعه‌ای از افراد است که دارای مهارت‌هایی هستند که برای تکمیل پروژه‌ای که به نفع یک موسسه در حال انجام است، مورد استفاده قرار می‌گیرند. این کار به یک موسسه برای تکمیل پروژه‌های انجام شده کمک می‌کند و همچنین به متخصصان کمک می‌کند تا موقعیت خود را در این موسسه با عملکرد خوب تقویت کنند. این تنها زمانی قابل دستیابی خواهد بود که گروهی از افرادی که مایل به کار با یکدیگر هستند را داشته باشیم. انتخاب چنین افرادی را می‌توان در اشکال مختلف با استفاده از قیود و عوامل مختلف انجام داد. چنین عواملی می‌توانند مشخص کنند که یک تیم چه میزان خوب عمل می‌کند (پاتل^۱، ۲۰۱۸)

یافتن گروهی از متخصصان یک روش طبیعی برای انجام مجموعه‌ای از وظایف است که به مجموعه‌ای از مهارت‌های متنوع نیاز دارد. این کار را می‌توان با تخصیص مهارت‌ها به متخصصان مختلف با تخصص‌های مکمل انجام داد. این امر به سازمان‌ها و موسسات بزرگ اجازه می‌دهد تا گروهی از متخصصان را با مهارت‌های مختلف استخدام کنند تا مجموعه‌ای از وظایف مورد نیاز را در

^۱ Patel

مجموعه‌ای از پروژه‌ها را به اتمام برسانند (پاتل، ۲۰۱۸).

برای استخدام یک متخصص، سازمان باید هزینه مالی (یعنی حقوق) را تامین کند. علاوه بر این، مقدار مشخصی بودجه برای استخدام متخصصان در نظر گرفته می‌شود. هدف، استخدام گروهی از متخصصان در محدوده تعیین شده برای اجرای یک زیرمجموعه از پروژه‌هایی است که کل سود را به حداکثر می‌رسانند. این مساله جذب خوشه‌ای نامیده می‌شود و به تازگی معرفی شده است. این مساله را با استفاده از این فرض واقع‌بینانه که یک شبکه زیربنایی در میان متخصصان وجود دارد، بسط داده شده. این شبکه براساس همکاری گذشته میان متخصصان ساخته شده است. اگر دو نفر از متخصصان از همکاری گذشته برخوردار باشند، در آینده یک تیم مشارکتی و کارآمد را تشکیل می‌دهند. (گلشن^۱، لاپاس^۲، ۲۰۱۴)

استخدام تیم در مقابل تشکیل تیمی از متخصصان در طی فرایند استخدام قرار دارد و به دنبال مقرون به صرفه‌ترین تیم است که می‌تواند در مهلت مقرر وظایف خود را انجام دهد. این روند شامل اختصاص حقوق برای هر یک از متخصصان لیست نامزدها، برای جذب تیمی است که تمام تخصص لازم را برای انجام بسیاری از کارهای سودآور داشته باشد (گلشن، ۲۰۱۴)

به‌طور کلی، تشکیل تیم یک راه طبیعی شناخته شده برای به‌دست آوردن گروهی از متخصصان با مهارت‌های مکمل است که به عنوان راه‌حل موثر برای سازمان‌ها و موسسات بزرگ مطرح می‌شود. این کار را می‌توان با تخصیص وظایف به متخصصان مختلف با مهارت‌های مختلف انجام داد. به عبارت دیگر، با توجه به مجموعه‌ای از متخصصان، هر یک با مهارت‌های خاص، هدف انتخاب تیم متخصصانی است که می‌توانند به طور جمعی مهارت‌های مورد نیاز پروژه را پوشش دهند، در حالی که اطمینانی از ارتباط موثر بین اعضای تیم منتخب وجود دارد. در تکمیل موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها، سازمان سود می‌برد (پاتل، ۲۰۱۸)

^۱ Golshan

^۲ Lappas

همچنین، ارتباط میان متخصصان اختصاص داده شده برای این پروژه‌ها نقش حیاتی برای نتایج بهتر و تکمیل سریع‌تر ایفا می‌کند. با فرض اینکه یک کانال ارتباطی بین متخصصان وجود دارد. هزینه ارتباطی بین متخصصان را می‌توان براساس همکاری قبلی بین آن‌ها محاسبه کرد. اگر هر یک از این دو متخصص قبلاً در پروژه‌های گذشته کار کرده باشند، یک فرکانس خوب در ارتباط آن‌ها شکل گرفته باشد، این منجر به کیفیت کار شده و به‌طور موثر می‌تواند محدودیت‌های زمانی پروژه‌ها را پوشش دهد. باین حال تیمی که شامل متخصصانی است که قبلاً هرگز کار مشترکی نداشته‌اند، هزینه ارتباطی بالاتری داشته و هزینه پروژه را افزایش خواهد داد. چگونگی تعیین هزینه ارتباطی بین متخصصان به نیازهای پروژه بستگی دارد. هزینه ارتباطی محدود به همکاری قبلی متخصصان نیست. درنهایت، ارتباط موثر منجر به بهبود عملکرد سازمان و مجموعه‌ای از پروژه‌های سودآور می‌شود (سی. لی^۱، ام.شان^۲، ۲۰۱۰)

علاوه بر این، برای رسیدن به یک تیم کارآمد و موثر، ظرفیت هر متخصص موضوع قابل توجهی است که باید آن را در نظر گرفت. هر متخصص یک حداکثر ظرفیتی را دارد که به طور همزمان در چندین کار شرکت کند. بنابراین استخدام یک متخصص با ظرفیت بالاتر کار برای سازمان سود آور است زیرا ما می‌توانیم از همان کارشناس برای پروژه‌های مختلف استفاده کنیم، درحالی که استخدام متخصصان با ظرفیت پایین بسیار بی‌ثمر است. در نهایت، هزینه ارتباطی بین متخصصان و ظرفیت هر متخصص منجر به ایجاد یک خوشه واقع گرایانه می‌شود (گاجوار^۳، سارما^۴، ۲۰۱۲)

^۱ C. Li

^۲ M. Shan

^۳ Gajewar

^۴ Sarma

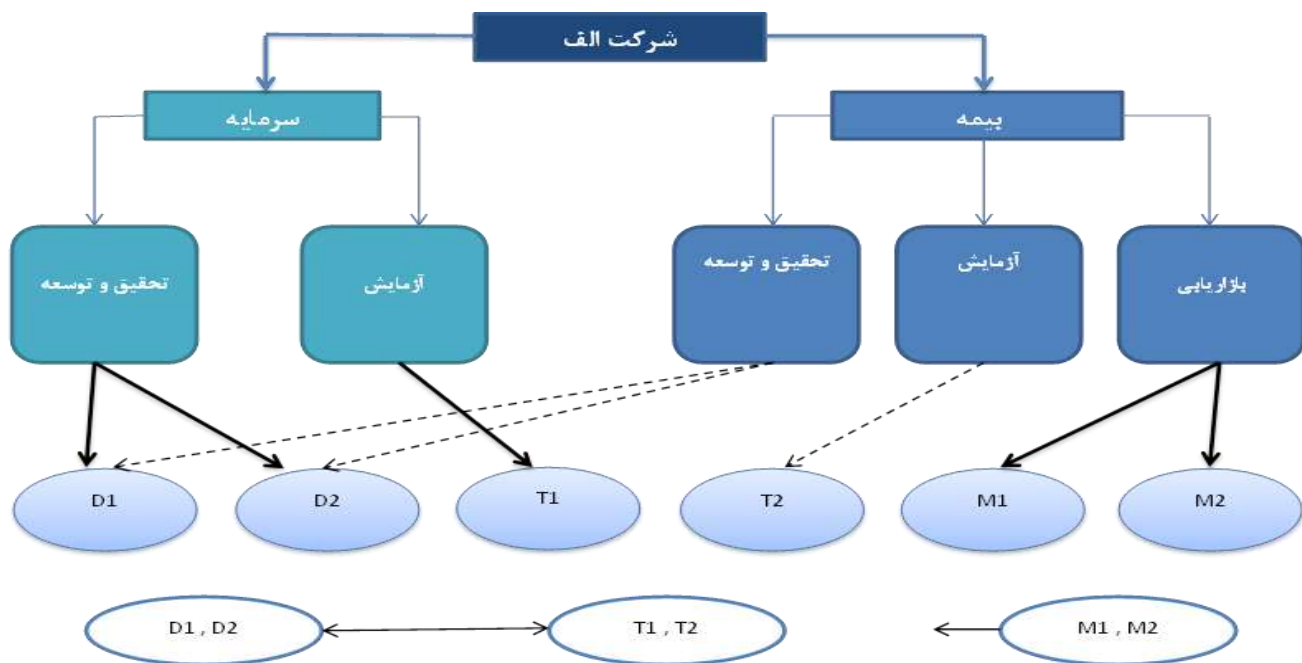
۲-۶- تشکیل تیم و جذب خوشه‌ای

مساله جذب خوشه‌ای به معنی استخدام گروهی از متخصصان است که می‌توانند به طور جمعی به عنوان یک تیم یک مجموعه از پروژه‌ها را تکمیل کنند. به عبارت دیگر، یک تیم از متخصصان را پیدا که می‌توانند روی بیش از یک پروژه به طور همزمان کار کنند تا آن‌ها را تکمیل کنند (گلشن، لاپاس، ۲۰۱۴). در اینجا استخدام متخصصان به بودجه و سود حاصل از انجام پروژه بستگی دارد که با تکمیل پروژه، مهارت‌های لازم برای تکمیل یک پروژه، ظرفیت متخصص، بهره‌وری متخصص و ... به دست می‌آید. باید اطمینان حاصل شود که یک گروه از متخصصان را پیدا شده اند که حداکثر شانس تکمیل کلیه پروژه‌ها را تحت محدودیت‌های مشخص دارند. به عنوان مثال، ۵ پروژه که مهارت‌های مختلفی برای تکمیل آن‌ها لازم است. یک شرکت در تکمیل هر پروژه سودی کسب می‌کند. به تیمی نیاز است که بتواند همه ۵ پروژه را تکمیل کند. بنابراین، از گروهی از متخصصان با مهارت‌های مختلف، تیمی انتخاب می‌شود که می‌تواند تمام پروژه‌ها را در بودجه معین تکمیل کند. این فرآیند به عنوان جذب خوشه‌ای شناخته می‌شود. (پاتل، ۲۰۱۸)

تشکیل تیم: این فرایند به معنی یافتن افرادی است که می‌توانند برای انجام یک کار با یکدیگر همکاری کنند. انتخاب افراد براساس مهارت‌های آن‌ها می‌تواند انجام شود. این بستگی به مجموعه مهارت مورد نیاز برای انجام وظیفه داده شده دارد نه به افراد مورد نیاز برای تکمیل آن. کار کردن در یک تیم بسیار متفاوت از کار کردن به تنهایی است، زیرا نیازمند این است که هر عضو تیم بدون هیچ مشکلی با هم کار کنند (گلشن، ترزی، ۲۰۱۴). باید افرادی را یافت که بتوانند با هم کار کنند تا هر کار را تکمیل کنند و در عین حال، باید اطمینان حاصل کرد که با هم سازگار باشند.

تفاوت بین تشکیل تیم و استخدام خوشه

جذب خوشه‌ای و تشکیل تیم دو مساله متفاوت هستند. مساله تیم‌سازی تشکیل یک تیم برای هر وظیفه مستقل از دیگر وظایف موجود است، درحالی که در جذب خوشه‌ای، یک تیم منفرد جذب می‌شود که می‌تواند همه وظایف موجود را تکمیل کند.



شکل ۲-۱- تفاوت بین جذب خوشه‌ای و تشکیل تیم

شکل بالا شرکت الف را نشان داده است. این شرکت دارای دو بخش اصلی سرمایه و بیمه است. این بخش‌ها به زیربخش‌های مختلفی تقسیم می‌شوند. سرمایه دارای زیر بخش تحقیق و توسعه و آزمایش است، درحالی که بیمه دارای زیربخش‌های تحقیق و توسعه، آزمایش و بازاریابی است. هر واحد فرعی مهارت‌هایی را دل خود دارد که برای تکمیل پروژه‌ها لازم است. علاوه بر این متخصصان D1، D2، T1، T2، M1 و M2 را نیز هستند. آن‌ها مهارت‌های مختلفی دارند و براساس مهارت‌هایشان به بخش‌های مختلف تخصیص داده می‌شوند.

بنابراین، استخدام D1، D2، T1 و T2 به طور جمعی برای پاسخ‌گویی به نیازهای واحدهای سرمایه و بیمه به‌عنوان جذب خوشه‌ای شناخته شده است درحالی که استخدام M1 و M2 برای

پاسخ‌گویی به نیاز بخش بازاریابی بیمه به تشکیل تیم معروف است.

۷-۲- جذب خوشه‌ای در استخدام هیئت علمی

برای دانشگاه‌های تحقیقاتی ایالات متحده، جذب خوشه‌ای به رویکردی محبوب برای افزودن اعضای هیئت علمی در زمینه‌هایی که اولویت دانشگاه است، تبدیل شده است. انتظار طرفداران این است که این اعضای هیئت علمی در تحقیقات با تاثیرات بالا با یکدیگر همکاری کنند.

در طول سه دهه گذشته، برنامه‌های جذب خوشه‌ای به یک رویکرد رایج برای دانشگاه‌های تحقیقاتی ایالات متحده تبدیل شده است تا بتوانند همکاری بین‌رشته‌ای را تقویت کنند (سا، ۲۰۰۸). این ابتکارات معمولاً مبتنی بر استخدام بین سه تا هشت عضو هیئت علمی به تیم‌های بین‌رشته‌ای است، با این انتظار که آن‌ها به طور مشترک تحقیقات مؤثر را دنبال کنند. دانشگاه ویسکانسین مادیسون اولین جذب خوشه‌ای در مقیاس بزرگ را در اواخر دهه ۱۹۹۰ اجرا کرد. از آن زمان، حداقل ۸۴ دانشگاه ایالات متحده شیوه جذب خوشه‌ای با اندازه و دامنه مختلف را اجرا کرده اند (میکایلا کوران^۱، کوین بلوم^۲، ۲۰۲۰)

سازمان‌های سرمایه‌گذار و سازمان‌های حرفه‌ای در حال حاضر بر ارزش همکاری‌های میان رشته‌ای در مناطقی تاکید دارند که به مهارت‌ها و دانش بسیاری از انواع مختلف متخصصان نیاز دارند. این گرایش به رشد، هیئت علمی را تشویق می‌کند که این سبک همکاری را ترویج دهند (کورلی^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). تحقیقات تجربی موجود، از این ایده پشتیبانی می‌کنند که تیم‌هایی متشکل از متخصصان با پیش زمینه‌های مختلف دارای پتانسیل بیشتری برای نوآوری هستند. به نظر می‌رسد که یک نکته کلیدی این باشد که این تیم‌ها دسترسی بیشتری به دانش متنوع و مرتبط دارند. این پایگاه دانش گسترش یافته می‌تواند زمینه‌ای بارور برای نوآوری فراهم کند (راف، ۲۰۰۲).

^۱ Michaela Curran

^۲ Quinn Bloom

^۳ Corley

مدیران دانشگاه از ظرفیت جذب خوشه‌ای برای مواجهه با چالش‌های بزرگ در ایالات متحده و جهان، از جمله سازگاری با تغییرات آب و هوا، نقشه‌برداری از مغز و یا بهبود فقر استفاده کرده‌اند. یک وبسایت در حوزه دانشگاهی اعلام کرد که استخدام میان رشته‌ای بر تعهد ما به نوآوری در پیگیری راه‌حل‌ها برای برخی از جدی‌ترین مشکلات جهان تاثیرگذار است (دانشگاه ایالتی آریزونا). یک صفحه وب دانشگاهی دیگر بیان می‌کند که رویکرد جذب خوشه‌ای خود یک جنبش سراسری را منعکس می‌کند که در آن دانشگاه‌ها از سرمایه فکری و زیرساختار تحقیقاتی خود برای پرداختن به چالش‌های بزرگ قرن ۲۱ استفاده می‌کنند (ناکسویل^۱، ۲۰۱۸). به طور مشابه، وب سایت دانشگاه دیگری اعلام کرد: "محققان با هم (جذب خوشه‌ای) می‌توانند در حین پرداختن به برخی از جدی‌ترین مشکلات جهان، برای عبور از مرزهای جدید تحقیقاتی و پرداختن به برخی از مشکلات اجتماعی امروز از طریق آموزش و پژوهش اقدامات لازم را انجام دهند.

تا به حال در تحقیقات مختلف انجام شده در این حوزه از واژه‌های متفاوتی از جمله "جذب خوشه‌ای"، "استخدام میان رشته‌ای"، "استخدام بین رشته‌ای"، یا "استخدام گروهی" استفاده شده است.

در نمونه‌های شکل گرفته افراد موجود در خوشه‌ها قبل از استخدام خود در خوشه‌ها، محققان مؤثر و موفق بودند. آن‌ها پیش از استخدام در خوشه‌ها به طور متوسط نزدیک به سه انتشار مقاله در هر سال و چهار بار به‌عنوان همکار نویسنده در مقاله‌های مختلف حضور داشتند. انتشارات، تعداد اعطای کمک هزینه و بودجه پس از استخدام اعضا به خوشه‌ها به‌طور متوسط افزایش یافته است. میانگین تعداد انتشارات در هر سال به بیش از پنج مورد رسید و نویسندگان مشترک در هر مقاله به نزدیک به پنج مورد افزایش یافت (کوران، بلوم، ۲۰۲۰).

این رویکرد جذب هیئت علمی در ایالات متحده به عنوان روشی برای افزایش خروجی هیئت علمی، همکاری‌های بیشتر و انجام تحقیقات با تاثیر زیاد، محبوبیت پیدا کرده است. دو فایده مهم ادعا

^۱ Knoxville

شده این عمل عبارتند از: (۱) آن‌ها شرایطی را برای عملکرد علمی قوی‌تر و همکاری بیشتر بین افرادی که در خوشه استخدام شده‌اند، ایجاد می‌کنند و (۲) آن‌ها برای تولید تحقیقات با تاثیر بالا که می‌تواند به حل بسیاری از مشکلات اجتماعی و اقتصادی کشور کمک کند، اهمیت ویژه‌ای دارند.

در اغلب مطالعات صورت گرفته، نتیجه‌گیری شده که گروه‌های خاص بیشتر از بودن در خوشه سود می‌برند. مردان در کسب کمک‌های مالی پس از استخدام در خوشه‌ها بیشتر از زنان سود برده‌اند. سفید پوستان و آسیایی‌ها به احتمال بیشتری به تحقیقات با تاثیر بالا دست یافتند و محققان ارشد بیشتری از دل این گروه بودند. محققان در زمینه‌هایی که به خوبی توسط سرمایه‌گذاران خارجی حمایت می‌شود، دستاوردهای قوی‌تری ارائه دادند. زمینه‌هایی که به طور مداوم در این مطالعات به آن‌ها پرداخته می‌شد شامل: مواد پیشرفته، علوم بهداشتی و علوم اعصاب هستند. مکان سازمانی بر روی موفقیت‌آمیز بودن نتایج حاصل از تحقیق، تاثیر فراوان داشت. موسسات ثروتمند و معتبر با به‌کارگیری جذب خوشه‌ای به‌طور موفقیت‌آمیز، تحقیقات تاثیرگذاری را انجام داده‌اند (میکایلا کوران، ۲۰۲۰).

دانشگاه‌های برتر مزایای متعددی برای جذب و پرورش متخصصان با عملکرد بالا دارند. منابع کافی، فرهنگ زیباشناسانه و پرستیژ، اعضای هیئت علمی مستعد را که به استخدام و انجام کار با کیفیت بالا علاقه‌مند هستند، به سوی آن‌ها جذب می‌کند (برینت^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). در حالی که دیگر موسسات در نمونه‌ها توانسته بودند تعداد کمی از محققان برجسته که کیفیت تحقیقات و درجه علمی آن‌ها شناخته شده بود، را استخدام کنند. آن‌ها فاقد منابع مالی لازم برای حفظ و نگهداری آن پژوهشگران ارشد بودند. این امر ارتباط مستمری را با "اثر ماتئو" در علم نشان می‌دهد (مرتون^۲، ۱۹۶۸).

به‌عنوان مثال، یکی از هشت موسسه‌ای که جذب خوشه‌ای را انجام داده، دانشگاه تحقیقاتی

^۱ Brint

^۲ Merton

خصوصی AAU، به اندازه کافی ثروتمند است که بهترین‌ها را در آن منطقه انتخاب کرده و خریداری نموده و سپس از طریق جذب خوشه‌ای توسعه دهد. استخدامی که در آن اکثریت افرادی هستند که قبلاً با هم کار کرده‌اند و سابقه تحقیقات بسیار برجسته را قبل از انتصابشان نشان داده‌اند. این دانشگاه قادر بود این افراد را با ارائه حقوق‌های بالاتر جذب کند و معمولاً تجهیزات بهتری نسبت به موسسات دیگر در اختیار آن‌ها قرار دهد.

۲-۸- پیشینه پژوهش

۲-۸-۱ پیشینه داخلی

در داخل کشور تاکنون تحقیقات زیادی روی موضوع جذب خوشه‌ای صورت نگرفته و درباره این موضوع باید مطالعات بیشتری صورت بگیرد، اما مطالعاتی در خصوص ملاک‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد صورت گرفته است که با ویژگی‌های اعضای خوشه‌ها هماهنگی دارد.

جدول ۱-۲ پیشینه پژوهش داخلی

ردیف	نام محقق	عنوان تحقیق	سال	روش تحقیق	شیوه و ابزار گردآوری داده	جامعه و نمونه	نتایج تحقیق
۱	سحر کمالی دمکردی	شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه ای در شرکت های پروژه محور تهران	۱۳۹۹	کاربردی، پیمایشی	مطالعات کتابخانه ای و تحقیقات میدانی (پرسشنامه)	مدیران ارشد شرکت های پروژه محور تهران	در این پژوهش به بررسی شاخص های تاثیرگذار در جذب خوشه ای پرداخته شده و با بررسی ۱۵ شاخص مختلف به این نتیجه دست یافته که داشتن روابط شبکه ای با اهمیت ترین شاخص و مشارکت صاحبان سهام کم اهمیت ترین شاخص در میان شاخص های تاثیرگذار بر جذب خوشه ای است.
۲	میر کمالی میر محمد	عنوان شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب	۱۳۹۴	آمیخته تشریحی	در بخش کمی پرسشنامه و در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته	جامعه: ۳۵۶ نفر از کارکنان پردیس فنی دانشگاه تهران نمونه: ۱۸۵ نفر در بخش کمی و ۱۰ نفر در بخش کیفی	یافته های پژوهش نشان داد که اولاً وضعیت ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان پایین تر از حد متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. ثانیاً ملاک هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار می گیرند شامل سه دسته از جمله شایستگی و توانایی شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه می باشد.
۳	آرین قلی پور، رضا طهماسبی و ابراهیم جواهری زاده	بندی رتبه و شناسایی و ها استعداد مدیریت و جذب بر موثر عوامل	۱۳۹۱	کاربردی، توصیفی	پرسشنامه	دانشگاه تهران	نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیرشاخص الگو بودن در شبکه دانشگاهی، در بین شاخص ها و زیرشاخص های تعیین شده، بیشترین تاثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارند.

۲-۸-۲- پیشینه خارجی

جدول ۲-۲ پیشینه پژوهش خارجی

ردیف	نام محقق	عنوان تحقیق	سال	روش تحقیق	شیوه و ابزار گردآوری داده	جامعه و نمونه	نتایج تحقیق
۱	میکایلا کوران، کوین بلوم	آیا استخدام خوشه باعث افزایش بازده پژوهشی دانشکده، همکاری و تأثیر می شود؟	۲۰۲۰	کمی - همبستگی	اطلاعات کتابخانه ای، پرسشنامه و مصاحبه	۱۶۸ نفره از اعضای هیأت علمی از هشت ایالت آمریکا	خروجی حاصل از این تحقیق عبارتند از: به طور متوسط، خروجی تحقیقات هیئت علمی و همکاری بعد از استخدام در خوشه ها افزایش خواهد یافت. به طور متوسط، مصوبات هیئت علمی برای تحقیقات با تأثیر بالا به دنبال استخدام در خوشه ها افزایش یافت. افزایش بازده تحقیق و همکاری های بین گروه ها متناسب خواهد بود.
۲	دیوید پی. لیساک	تأثیر عملکرد جذب خوشه در شرکت های دانش بنیان	۲۰۱۸	توصیفی	بررسی منابع	۱۱۲ مؤسسه حقوقی داخلی ایالات متحده	تأثیر عملکرد جذب خوشه ای به ترکیب آن وابسته است و متناسب با سرمایه انسانی استراتژیک موجود در شرکت استخدامی است . جذب خوشه ای دو بعد دارد که بعد تعامل اثر منفی بر عملکرد شرکت دارد، درجه همپوشانی تخصص با عملکرد شرکت استخدام کننده ارتباط مثبت دارد. علاوه بر این، همپوشانی تخصص بر عملکرد شرکت تأثیر مثبت می گذارد هنگامی که جذب خوشه در سطوحی انجام شود که شرکت در آن جا فعالیت کمتری داشته است.

۳	میت پاتل	جذب خوشه ای در شبکه های از متخصصین	۲۰۱۸	کمی		در این پایان نامه، جذب خوشه به بستر شبکه متخصصان گسترش داده. با توجه به مجموعه ای از پروژه ها و مجموعه ای از متخصصان، هدف این است که مشارکتی ترین گروه از متخصصان را پیدا شود که سود کل در بودجه معین را به حداکثر برساند تا استخدام متخصصین انجام شود. این پژوهش این مشکل در شبکه هایی با هزینه ارتباط بین کارشناسان و ظرفیت هر متخصص بررسی شد. بهینه سازی هزینه ارتباط و همچنین سود کل، مسئله را به یک مسئله بهینه سازی دو هدف تبدیل می کند.
۴	تیموتی پی مانیون، جمیز سامرز و جرالدفریز	رویکردهای کار تیمی در سازمان ها: ملاحظات استراتژیک در مورد روش های استخدام فردی و خوشه ای	۲۰۱۱	توصیفی	مطالعه تحقیقات انجام شده در این زمینه	این تحقیق بیشتر بر مرور مقالات پیرامون موضوع پرداخته شده است و جامعه خاصی را در نظر نگرفته است.
						شرکت ها می توانند تیم ها را از طریق رویکردهای استخدام فردی یا خوشه ای استخدام کنند. انتخاب روش بستگی به ویژگی های منحصربه فرد سازمان و صنعتی دارد که بنگاه در آن فعالیت می کند. هر رویکردی معایب و مزایایی را ارائه می دهد که باید برای بهینه سازی ارزش متعادل باشند.

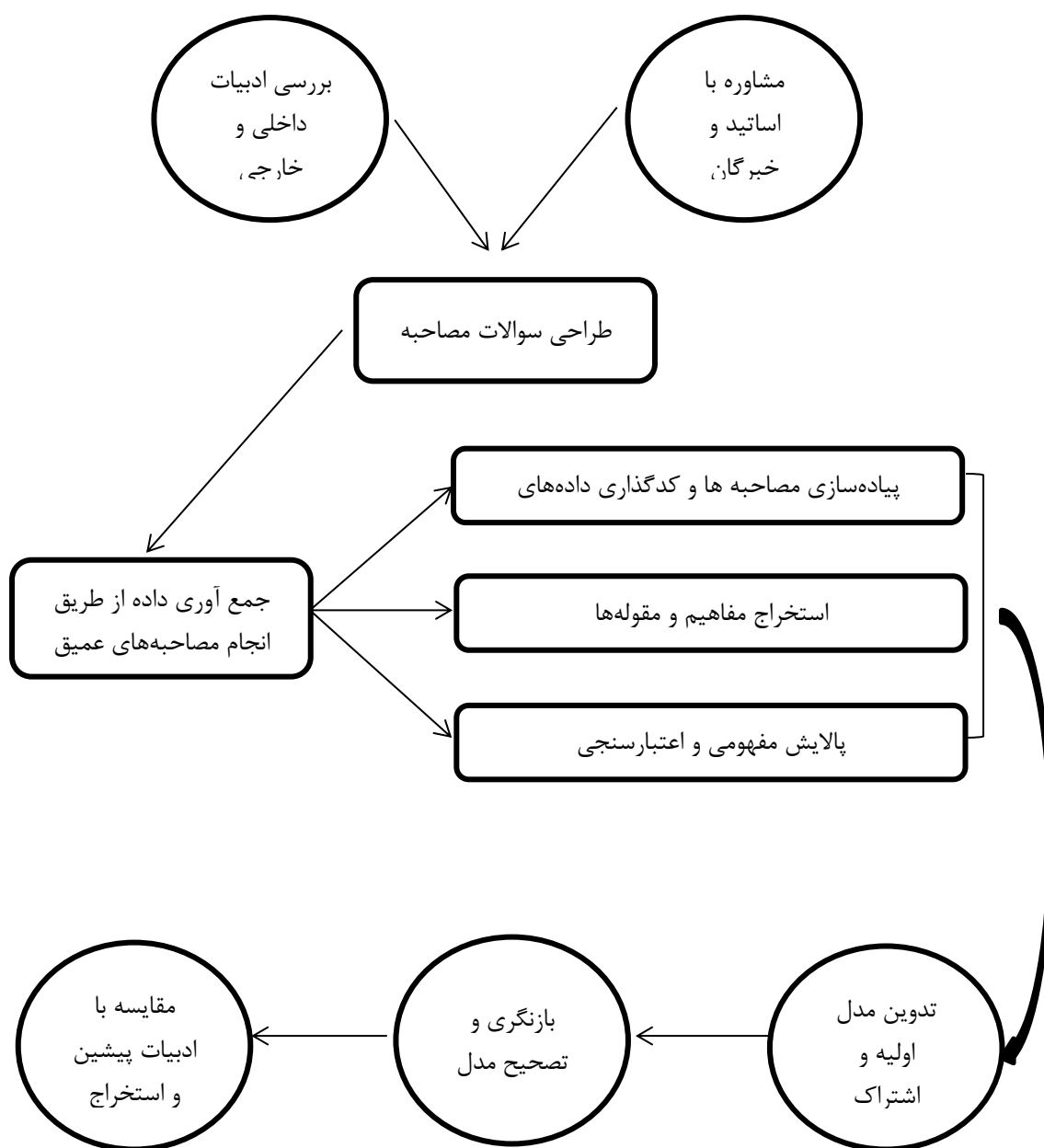
فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۳-۱- مقدمه

پژوهش را می‌توان به عنوان نوعی مطالعه علمی دقیق، بر پایه داده و اطلاعات سازمان‌یافته و سازماندهی شده در باره ی یک موضوع خاص و مشخص تعریف کرد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۳). تحولات اجتماعی که با سرعت بالا و به شکل روزافزونی صورت می‌گیرید، محققان را با زمینه‌های اجتماعی و دیدگاه‌های جدیدی مواجه ساخته است. این مسائل به حدی برای آنان نوظهور و متنوع اند که شیوه‌های سنتی (روش‌های قیاسی) برای پاسخگویی به آن‌ها کافی نیست. بدین جهت تحقیق اجتماعی به شکل فزاینده‌ای مجبور به استفاده از شیوه‌ها و استراتژی‌های جدید (روش‌های استقرائی) شده‌اند. از این رو اصلی‌ترین مرحله در هر پژوهش یافتن راهی برای بررسی موضوع پژوهش است. به عبارت دیگر روش‌های قیاسی از مفاهیم دانش نظری پیشین سرچشمه می‌گیرند، اما در شیوه‌های نوین نظریه‌ها بر مبنای مطالعات تجربی تدوین می‌شوند (مرادی، ۱۳۹۴).

در این فصل ابتدا با روشی که با آن پژوهش حاضر صورت گرفته و گام‌های اصلی آن آشنا می‌شویم و در ادامه نحوه گردآوری داده‌ها و مصاحبه‌ها به عنوان روش جمع‌آوری داده‌های این پژوهش شرح داده خواهد شد. در آخر نیز توضیحاتی در خصوص روایی و پایایی داده‌ها، و نتایج بدست آمده از این پژوهش ارائه خواهد شد.

۳-۲- نقشه پژوهشی تحقیق



شکل ۳-۱ نقشه پژوهشی تحقیق

۳-۳- انتخاب روش تحقیق

روش‌های پژوهش بر مبنای معیارهای مختلف، قابلیت طبقه بندی شدن دارند، بر اساس ماهیت داده‌هایی که مورد بررسی قرار می‌گیرند، می‌توان آن‌ها را در سه دسته کمی، کیفی و آمیخته گروه بندی کرد. ماهیت پژوهش کیفی شامل شناسایی ویژگی‌ها و ساختار پدیده‌ها و رویدادهای مورد بررسی در زمینه طبیعی خود، می‌شود. سپس این ویژگی‌ها به صورت یک نظریه یا یک مدل مفهومی گرد هم آورده می‌شوند (احمدخان کرد، ۱۳۹۴).

داده‌های کمی به صورت کلی همان داده‌های کیفی هستند که متناسب با موضوع مورد نظر به شکل کمی و عددی تبدیل می‌شوند. داده‌های کمی در بسیاری از موارد از طریق پرسشنامه گردآوری می‌شوند. در درون پرسشنامه‌ها با استفاده از طیف‌های مختلف از مانند طیف لیکرت، بوگاردوی، ترستون و ... جملات و سؤالات پژوهشگر تبدیل به داده‌های کمی از جمله اعداد می‌شوند که پاسخ دهندگان با انتخاب گزینه مورد نظر در واقع عددی را به پژوهشگر ارائه می‌کنند و پژوهشگر از طریق این اعداد دست به تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری‌های لازم می‌زند. در روش کیفی اما رویکرد متفاوت است. در این شیوه داده‌ها نه به صورت اعداد، بلکه به شکل جملات، نشانه‌ها و علائم، رنگ‌ها، حرکات چهره و رفتار افراد گردآوری می‌شوند. قابلیت این نوع داده‌ها در تبدیل شدن به اعداد کمتر است، به همین دلیل به همان گونه که گردآوری شده‌اند مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. روش‌های کمی به صورت کلی با شمارش و اندازه‌گیری ابعادی از زندگی اجتماعی سروکار دارند؛ درحالی‌که شیوه‌های کیفی بیشتر با استدلالات و کشف معناها و تغییرات کنشگران اجتماعی سروکار دارند (علی دلاور، ۱۳۷۱). با در نظر گرفتن این موضوع، پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی است.

منظور از پژوهش کیفی عبارت است از هر نوع پژوهشی که نتایج حاصل از آن با شیوه‌هایی غیر از روش‌های آماری بدست آمده‌اند و یا هرگونه کمی کردن داده‌ای در آن‌ها استفاده نشده است. شیوه ذکر شده ممکن است به تحقیق درباره‌ی زندگی افراد، شرح حال‌ها، رفتارها و همچنین درباره کارکرد سازمانی جنبش‌های اجتماعی یا روابط بین الملل باشند. یعنی داده‌ها ممکن است به شیوه آماری کمی

شده باشند اما خود تجزیه و تحلیل به شکلی کیفی باشد. می‌توان گفت که پژوهش کیفی گنگ و مغشوش است زیرا می‌تواند در نظر افراد مختلف، معانی متفاوتی داشته باشد. بعضی پژوهشگران داده‌ها را از طریق مصاحبه یا مشاهده گردآوری می‌کنند. این فنون معمولاً با روش‌های کیفی قرین‌اند. با این حال، ممکن است در مراحل بعدی آن‌ها این داده‌ها را به شکلی کدگذاری کنند که امکان تجزیه و تحلیل آماری را به پژوهشگر بدهد. آن‌ها در اصل داده‌های کیفی را کمی می‌کنند (استرواس و کوربین، ۱۹۹۱).

ماهیت خلاق، انعطاف‌پذیر و بدون محدودیت رویکرد کیفی پژوهش به محقق اجازه نمی‌دهد که همان دقتی که در گردآوری و تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌های کمی به کار می‌رود را در این نوع از شیوه پژوهش نیز به کار گیرد. در پژوهش کیفی، قواعد و چارچوب معینی برای تعیین نحوه اجرای مناسب و مطلوب تفسیر داده‌ها وجود ندارد. کتاب‌های مربوط به روش‌شناسی کیفی غالباً تحقیق کیفی را یک هنر یا نوعی جهت‌گیری فکری می‌دانند و اشاره می‌کنند که بهترین راه فراگرفتن نحوه‌های متعدد اجرای آن همان پرداختن به چندین تحقیق کیفی متفاوت است (ارل بی،^۱ ۲۰۰۱). می‌توان ویژگی‌ها و یا در واقع تفاوت‌های دو رویکرد پژوهش کیفی و کمی را از لحاظ روش-شناسی پژوهش در جدول ۳-۱ خلاصه نمود

^۱ Earl Babbie

جدول ۳-۱ مقایسه رویکرد کمی و کیفی

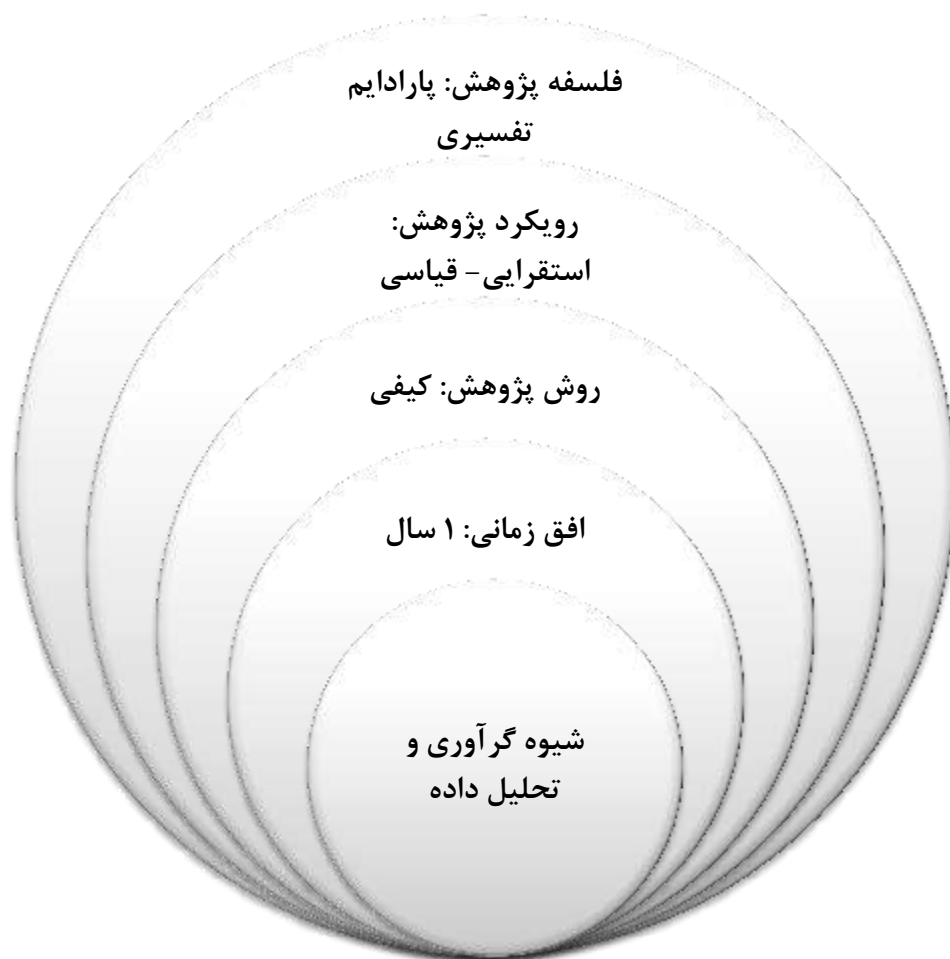
موضوع پژوهش	کمی	کیفی
دیدگاه فلسفی	خردگرا، اثبات گرا، قیاسی، فرضیه‌ای، جزءنگر، عینی، برون مدار، بازده مدار و تأییدکننده جهان بینی علوم طبیعی	تفسیرگرا، پدیدار شناختی، استقرایی، کل نگر، ذهنی، درون مدار، فرایند مدار و اکتشافی، جهان بینی مردم شناختی
هدف	تعیین داده‌ها و تعمیم یافته‌ها، اندازه‌گیری عقاید و نظرها، پی بردن بر روابط علی و معلولی	شناخت انگیزه‌ها و دلایل، تولید فرضیه و اندیشه، کشف روندها، درک پدیده‌های اجتماعی
جامعه	دقیقاً تعریف شده، مشترک در برخی ویژگی‌ها	توصیف می‌شود
نمونه	انتخاب تصادفی گروهی از جامعه که معرف جامعه باشد	معمولاً گروه نمونه کوچک و به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند
شیوه های جمع آوری داده‌ها	پرسشنامه، آزمون، مصاحبه و مشاهده و به طور کلی ابزارهای ساختار یافته تر	مشاهده، مصاحبه، اسناد و مدارک و به ندرت پرسشنامه و به طور کلی ابزارهای گردآوری داده‌ها ساختار نیافته تر
شیوه های تجزیه و تحلیل داده‌ها	تحلیل های آماری اساس تجزیه و تحلیل را تشکیل می‌دهد	اغلب توصیفی و تفسیری و بدون تحلیل های آماری
یافته ها	اغلب آماری و تعمیم پذیر به جامعه مورد مطالعه	اغلب وابسته به محیط و تعمیم ناپذیر
نتایج	اغلب آماری و عینی	اکتشافی و تفسیربردار
محیط پژوهش	اغلب مصنوعی و آزمایشگاهی	اغلب طبیعی و واقعی
پژوهشگر	فردی برونی و جدای از فرایند پژوهش	فردی محرم و جزئی از فرایند پژوهش
متغیرها	دقیقاً تعریف و کنترل می‌شوند	اغلب متغیرها به‌طور دقیق تعریف و کنترل نمی‌شوند
طرح پژوهش	غیرمنعطف و تغییر ناپذیر و از پیش تعیین شده	منعطف و تغییر پذیر
شیوه ی ارائه ی گزارش	غالباً براساس روش آکادمیک و فصول مشخص شده ارائه می‌شود	غالباً توصیفی و به شیوه‌های داستان گونه، تاریخچه‌ای، حکایتی و غیره
موضوع مورد مطالعه	آزمودنی هایی که باید روی آن‌ها اعمال آزمایش صورت گیرد	به عنوان شرکت کنندگان و مشارکت کنندگان مطرح می‌شوند

منظور ما از پژوهش کیفی، هر نوع پژوهشی است که یافته‌هایی از آن حاصل می‌شود که با اتکا به عملیات آماری یا سایر روش‌ها بدست نیامده است. بخش عمده‌ای از تحلیل در پژوهش‌های کیفی، تفسیری است. ریشه پژوهش کیفی به انواع پژوهش‌های میدانی باز می‌گردد که توسط مردم‌شناسان و از طریق مشاهده روزمره زندگی آزمودنی‌ها انجام می‌شد. پژوهش کیفی از دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ ملاک ثابت جامعه‌شناسان برای تحقیقات قرار گرفت؛ اما در میان دیگر پژوهشگران علوم انسانی، مورد پذیرش قبول واقع نشد، زیرا در پی انقلاب رفتارگرایی دهه ۱۹۶۰ پژوهشگران اساساً به رویکردهای تجربی که توسط دانشمندان علوم طبیعی و به منظور دستیابی به روابط علی میان پدیده‌ها به کار گرفته می‌شد، علاقه بیشتری نشان می‌دادند. اما در پی انقلاب فرار رفتارگرایی دهه ۱۹۷۰، پژوهش کیفی در طی سه دهه اخیر قرن بیستم، در کشورهای غربی رونق بسیاری گرفته است. در سال‌های اخیر در کشور ما نیز این شیوه پژوهش توجه عده زیادی از پژوهشگران رشته‌های مختلف از جمله علوم اجتماعی، روانشناسی، علوم تربیتی و علوم سیاسی را به خود جلب کرده است.

اشتراوس و کوربین معتقدند ترجیح و تجربه پژوهشگر، از دلایل انتخاب روش‌های کیفی می‌باشند. همچنین پژوهشگری که تلاش می‌کند معنا یا ماهیت تجربه افراد درگیر با مسائلی خاص را دریابد، با ورود به صحنه زندگی واقعی و تأمل بر آنچه مردم می‌گویند، بهتر موفق می‌شود. از سوی دیگر، می‌توان برای کشف جنبه‌هایی از زندگی که از آن‌ها چیزی نمی‌دانیم، یا بسیار می‌دانیم اما می‌خواهیم فهم تازه‌ای از آن‌ها بدست بیاوریم، شیوه‌های مختلف پژوهش کیفی را بکار ببریم (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۱).

به عبارت دیگر، در درون پژوهش کیفی نیازمند جمع‌آوری نظام‌مند، سازماندهی و تفسیر مطالبی هستیم که از بطن مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها بدست آمده‌اند و برای بررسی معانی نهفته در پدیده‌های روانشناختی و اجتماعی، به صورتی که انسان‌ها در موقعیت طبیعی تجربه می‌کنند، استفاده می‌شود

(خنیف و زروندی، ۱۳۸۸). لذا روش تحقیق براساس مدل پیاز پژوهش (ساندرز^۱ و همکاران، ۲۰۰۹) خواهد بود که مراحل آن به صورت گام به گام بر اساس شکل ۳-۲ شرح داده شده است. این مدل در حقیقت، فرایندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۳-۲ مدل پیاز پژوهش (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹)

بر اساس این مدل یک پژوهش از لایه‌های مختلفی تشکیل خواهد شد که هر لایه متأثر از لایه‌های بالاتر می‌باشد. این لایه‌ها عبارتند از:

(۱) لایه فلسفه‌های پژوهش

(۲) لایه رویکردهای پژوهش

(۳) لایه راهبردهای پژوهش

^۱ Saunders

۴) لایه روش پژوهش

۵) لایه افق زمانی پژوهش

۶) لایه شیوه گردآوری و تحلیل داده ها

که در ادامه به تشریح این لایه ها در تحقیق حاضر می پردازیم.

۳-۳-۱- فلسفه پژوهش

فلسفه این پژوهش از اصول و مبانی پارادایم تفسیری تبعیت می کند. پارادایم ها مجموعه ای از باورها و پیش فرض های اساسی هستند که به عنوان راهنما برای فعل و افعالات افراد در زندگی شخصی و علمی مورد استفاده قرار می گیرند. هر پارادایم دارای سه رکن اساسی یعنی هستی شناسی، شناخت شناسی و روش شناسی است که این باورها در درون این ارکان متجلی می شوند. (گوبا و ایگن، ۲، ۱۹۹۰). در پارادایم تفسیری برای مشخص کردن یک پدیده خاص به جای یک رابطه علی یا یک نظریه، تبیین ها یا واقعیت های چندگانه وجود دارد. فرایند پژوهش به جای عینی بودن باید ذهنی باشد و از روش شناسی کیفی به جای رویکردهای کمی بهره خواهیم برد و در نهایت گردآوری داده ها از نگاهی درونی است و نه از نگاه بیرونی (دانچ، ۳، ۱۹۹۸).

در رکن هستی شناسی، علوم شناختی ادعا می کند که ماهیت فعالیت های ذهنی مثل تفکر را طبقه بندی کرده و به بررسی فرایندهایی که انجام این فعالیت را ممکن می کند، می پردازد. تا کنون نظریاتی مطرح شده که بر مبنای آن ها منشأ ادراکات مختلف، نوسانات و تغییرات یعنی کم و یا زیاد شدن اتصالات خاصی در درون مغز شناخته می شود؛ و همین طور تجربه کردن، مهم ترین و اصلی ترین راه برای فهم یک مسئله است.

^۱ Action

^۲ Guba, Egon

^۳ Dunch

رکن معرفت‌شناسی نیز به بررسی ماهیت و شکل‌های مختلف دانش می‌پردازد (کوهن و همکاران^۱، ۲۰۰۷) در حقیقت، معرفت‌شناسی پاسخگوی این سوال است که رابطه بین پژوهشگر و پدیده موردبررسی چیست؟ (گوبا و لینکن^۲، ۱۹۹۴). در این رکن پژوهشگر به منظور فهم بیشتر و ارتباط عمیق‌تر وارد محیط اجتماعی می‌شود و تبدیل به یکی از نقش‌آفرینان اجتماعی می‌گردد.

روش‌شناسی تفسیرگرایی بر مبنای دیدگاه افراد حاصل از درک پدیده‌ها می‌باشد و به بررسی روابط دوسویه بین افراد و محیط‌های اطراف آن‌ها که شامل محیط‌های فرهنگی و تاریخی که در آن زندگی می‌کنند است، می‌پردازد (کرسول^۳، ۲۰۰۹). شیوه‌های تفسیری در پژوهش به درک و ایجاد بینش نسبت به رفتار صورت گرفته منجر می‌شود و به توضیح رخدادها از منظر مشارکت‌کنندگان می‌پردازد و تسلطی بر مشارکت‌کنندگان نمی‌یابد. پژوهشگر تفسیری برای دستیابی به داده‌های موردنظر از جهان تجربی، از نوعی روش‌شناسی کیفی استفاده می‌کند و با یک دیدگاه درونی به درک پدیده می‌پردازد. در حقیقت روش‌شناسی مطرح کننده این سوال است که محقق چگونه می‌تواند به آنچه معتقد است می‌داند، پی ببرد؟ (گوبا و لینکن، ۱۹۹۴).

۳-۲- رویکرد پژوهش

روش قیاسی به توسعه یک یا چند نظریه می‌پردازد و یک راهبرد برای آزمودن آن‌ها به کار گرفته می‌گیرد، این درحالی است روش استقرایی اطلاعات و داده‌ها را گردآوری کرده و بر مبنای این داده‌ها و تفسیر حاصل از آن، یک نظریه را توسعه می‌دهد (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹). بنابراین رویکرد انتخابی در این پژوهش، استقرایی- قیاسی بوده است. زیرا پژوهشگر، هم از داده‌هایی که از دل مصاحبه‌ها بیرون آمده و هم از تحلیل ادبیات گذشته و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته درباره‌ی

^۱ Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K

^۲ Lincoln & Guba

^۳ Creswell

موضوع جذب خوشه‌ای اقدام به ارائه یک نظریه کرده؛ بنابراین در تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه از رویکرد استقرایی و در تحلیل ادبیات پیشین پژوهش از رویکرد قیاسی استفاده نموده است.

۳-۳-۳- راهبرد پژوهش

راهبردهای یک پژوهش می‌توانند در ۷ دسته مختلف قرار گیرند: تجربی، پیمایشی، اقدام پژوهشی، نظریه داده بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی و مطالعات آرشیوی یا تاریخی. البته در اکثر کتاب‌های روش تحقیق به‌ویژه در زبان فارسی از این راهبردها به‌عنوان روش یاد شده است که به نظر (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹) واژه راهبرد برای به‌کارگیری در این حوزه مناسب‌تر است. راهبرد هر پژوهش متناسب با نوع مسئله و هستی‌شناسی آن موضوع تعیین می‌گردد. بررسی ادبیات نظری پژوهش در فصل دوم بیانگر این موضوع است که تابه‌حال مدل جامعی برای پیاده‌سازی و به‌کارگیری جذب خوشه‌ای در درون سازمان‌ها ارائه نشده، بنابراین نیاز است که بررسی عمیقی روی این موضوع صورت بگیرد و متغیرهای مهم در این حوزه جذب نیروی انسانی شناسایی شود. بنابراین انتخاب یک رویکرد اکتشافی برای این حوزه ضرورت دارد. از راه مطالعه اکتشافی، شناختی نظری و عملی درباره موضوع پژوهش برای پژوهشگر حاصل می‌شود که بدون آن نمی‌تواند کار تحقیق را پیش ببرد (کیوی و کامپنهود^۱، ۱۳۷۹)

بررسی‌های اکتشافی، روش‌هایی ارزشمند برای پی بردن به "آنچه رخ می‌دهد، جست‌وجو برای بینش‌های جدید، و همچنین برای پرسیدن و ارزیابی پدیده‌های نو، از زاوایای جدید" هستند. بررسی‌ها به‌ویژه هنگامی به کار می‌روند که شما بخواهید درک خود از یک مسئله را روشن کنید (هوشمند یار، ۱۳۸۸)

در مرحله اول، پژوهشگر از طریق انتخاب پژوهش کیفی و در ادامه با اتخاذ رویکرد استقرایی پژوهش خود را آغاز کرده است؛ زیرا پژوهش‌هایی که به دنبال خلق یک نظریه یا مدلی که از پیش

^۱ Kiwi & Compnhode

وجود نداشته و یا توسعه نظریه‌های موجود هستند، باید با رویکرد استقرایی انجام بپذیرند. در مقایسه با رویکرد قیاسی در این رویکرد، مسیری وارونه طی می‌گردد. پژوهشگر ابتدا با گردآوری داده‌ها شروع می‌کند و سپس به کمک منطق استقرایی به تعمیم داده‌های گردآوری شده درباره پدیده موردبررسی می‌پردازد؛ بنابراین این مرحله از پژوهش از طریق روش نظریه داده بنیاد چندگانه انجام می‌پذیرد. داده‌های ابتدایی گردآوری شده برای این استراتژی، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان منابع انسانی و حوزه جذب می‌باشد. توجه به این نکته لازم است که بعضی صاحب‌نظران تئوری داده بنیاد اعتقاد دارند که با خلق نظریه یا مدل از طریق نظریه داده بنیاد، کار پژوهشگر پایان می‌پذیرد چرا که نظریه داده بنیاد آنچه هست را دنبال می‌کند نه آنچه ممکن است باشد بنابراین نیازی به تست ندارد. در مقابل عده‌ای دیگر معتقدند که داشتن یک حدس یا ایده و سپس تبدیل کردن آن به یک فرضیه و ارزشیابی کردن آن ممکن است تنها در شرایط جزئی برای یک نوع رویداد، اقدام، رابطه، استراتژی کار کند. این پژوهش با پذیرفتن رویکرد اول فقط به ارائه مدل می‌پردازد و به دنبال فرضیه‌سازی و آزمون آن‌ها نبوده و این کار را به پژوهش‌های دیگر واگذار می‌نماید؛ بنابراین بررسی‌های اولیه صورت گرفته، راهبرد پژوهش حاضر از میان انواع نسخه‌های نظریه داده بنیاد که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، نظریه داده بنیاد چندگانه می‌باشد که در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم.

جدول ۳-۲ انواع نسخه‌های نظریه داده بنیاد

ردیف	نسخه	نظریه پرداز
۱	کلاسیک	گلیسر
۲	سیستماتیک	استرواس و کوربین
۳	ساخت‌گرا	چارمز
۴	تحلیل موقعیت	کلارک
۵	تحلیل ابعاد	شاتزن
۶	چندگانه	گلدکهل و کرانهلم

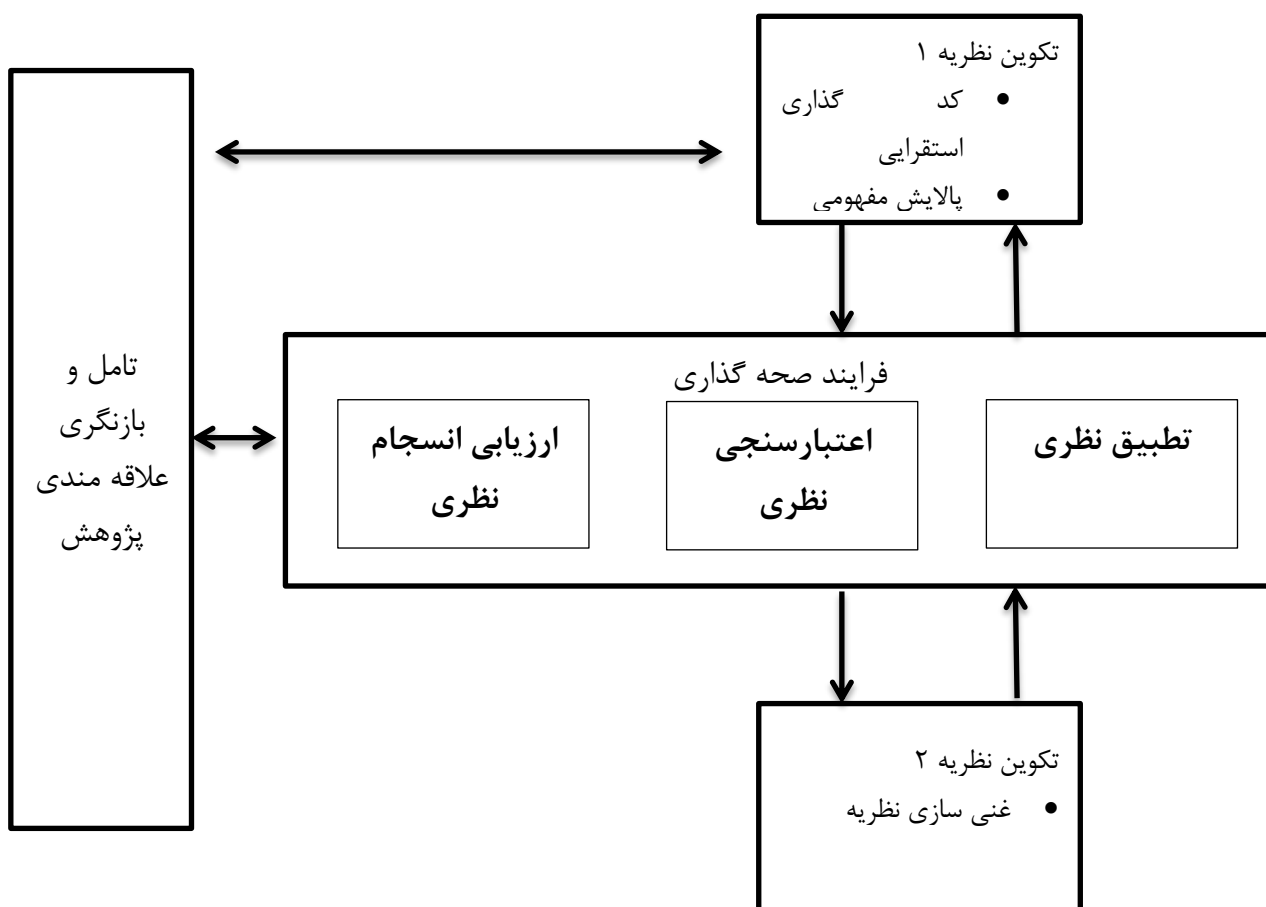
۳-۳-۱- چارچوب کلی نظریه داده بنیاد چندگانه^۱

این روش تحقیق کیفی با هدف تولید نظریه هم بر داده‌ها و هم بر نظریه‌های مسلم مبتنی است. نظریه داده بنیاد چندگانه بر مبنای نظریه داده بنیاد است، اما می‌تواند واکنشی در مقابل آن نیز باشد که گوشه‌ای از نظریه داده بنیاد را نیز به چالش بکشد. این رویکرد در سال ۲۰۰۳ توسط گلدکهل و کرانهلم^۲ به‌عنوان یک چارچوب نظری ارائه شد. این دو مدعی بودند که در توسعه یک نظریه باید با هدف ادغام دانش باشد (کرانهلم، ۲۰۰۵).

چارچوب کلی تئوری داده بنیاد چندگانه در شکل ۳-۳ ترسیم شده است. تولید نظریه به دو قسمت تقسیم شده است و این قسمت‌ها توسط سه فرآیند زمینه‌دار شدن داده مجزا شده است. در طی فرآیند توسعه نظری نیاز است گاه‌وبیگاه تمرکز پژوهش از سمت علاقه‌مندی پژوهش (برای مثال اهداف و سؤال‌های پژوهش) به محورهای نظری یا تجربی تغییر جهت یابد. همان‌طور که گفته شد فرآیند پژوهش معمولاً با ایده‌های درباره قلمرو و جنبه‌هایی که می‌خواهیم به‌صورت تجربی مطالعه کنیم آغاز می‌شود؛ و علاقه‌مندی پژوهش به‌تدریج در طی فرآیند پژوهش شکل می‌گیرد و کامل می‌شود. وظایف مختلف در شکل به ترتیب خاصی ساختار داده شده‌اند. در این روش، به‌جای تأکید بر یک ساختار دستوری، روش کار با تحلیل داده و توسعه نظریه به شکلی انعطاف‌پذیر و رفت و برگشتی دنبال می‌شود. انجام مطالعه رفت و بازگشتی بدین معناست که گام‌هایی که ارائه شدند دوباره تکرار می‌شوند.

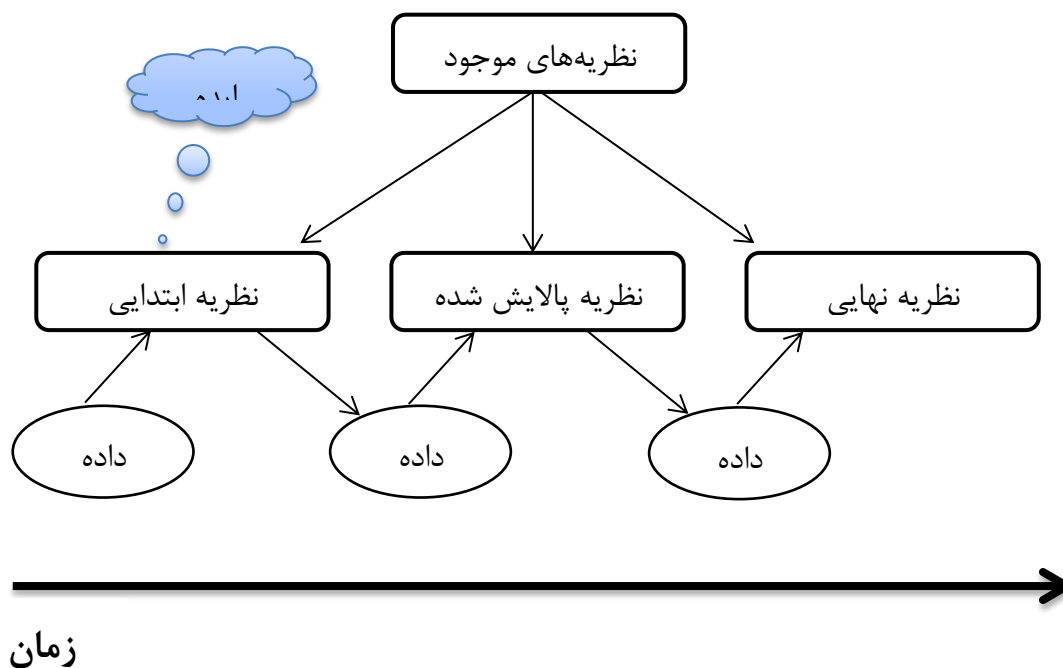
^۱ Multi Grounded Theory

^۲ Goldkuhl & Cronholm



شکل ۳-۳ چارچوب کلی مالتی گراند (گلدکهل و کرانهلم، ۲۰۰۳)

ابتدا احتمالاً یک ایده یا علاقه مندی پژوهش وجود دارد. در این زمان پژوهشگر درمورد پدیده موردعلاقه دانش زیادی ندارد. در طی این مرحله سؤال پژوهش به صورت مبهم شکل می گیرد. پژوهشگر یک مطالعه استقرایی با ذهن باز برای رسیدن به یک نظریه ابتدایی انجام می دهد و این نظریه ابتدایی همان طور که در شکل آمده است اعتبارسنجی می شود.



شکل ۳-۴ گام‌های رفت و برگشتی مالتی گراند (صفری و همکاران، ۱۳۹۴)

۳-۳-۱- مراحل اجرای تحقیق به روش تئوری داده بنیاد چندگانه

مرحله اول) تکوین نظریه^۱: این مرحله شامل مراحل زیر می باشد:

- کدگذاری استقرایی^۲: کدگذاری استقرایی مطابق کدگذاری باز در نظریه داده بنیاد است که هم در روش اجرا و هم در نوع نگاه به داده‌ها همان مسیر کدگذاری باز نظریه داده بنیاد را دنبال می‌کند. در این مرحله باید با ذهن باز و عاری از هرگونه قضاوت به داده‌ها نگاه کرد و اجازه داد که داده‌ها صحبت کنند و با رویکرد استقرایی کدگذاری را انجام داد. در این مرحله تمرکز باید بر پیروی کامل از نظریه داده بنیاد هم در فرایند کار برای مثال برچسب زدن مفاهیم و هم در ابزارهای مفهومی مانند مقوله‌ها، زیر مقوله‌ها، ویژگی ابعاد و... باشد و روی این گام‌ها تاکید ورزید.

^۱ Theory Generation

^۲ Inductive Coding

- پالایش مفهومی^۱: اینجا گامی است که در آن تفاوت بین نظریه داده بنیاد و نظریه داده بنیاد چندگانه مشخص می‌شود. پالایش مفهومی به معنی شفاف ساختن مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی است. به عنوان یک پژوهشگر، باید موضع انتقادی نسبت به چیزی که توسط متفکران بیان شده است، داشت. گام بعدی در این مرحله این است که باید به ۶ سوال درباره پدیده مورد بررسی پاسخ داد.

- (۱) تعیین محتوای: پدیده چیست؟ پاسخ به این پرسش اصلی‌ترین و مهم‌ترین کار در پالایش مفهومی است. در پاسخ به این پرسش باید ذات پدیده و اجزای نشأت گرفته از آن مشخص شوند.
- (۲) تعیین جایگاه هستی شناختی: پدیده در کجا وجود دارد؟ اگر ادعا می‌شود که یک پدیده وجود دارد سپس در ادامه باید بتوان جایگاه آن را نیز تعیین کرد. یک پدیده اجتماعی در حوزه‌های مختلفی از جمله انسان، جهان درونی انسانی (بخش درون ذهنی و بین ذهنی)، اقدامات انسان، اشیا نمادین، مصنوعات و محیط طبیعی موجودیت پیدا می‌کند.
- (۳) تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط: زمینه پدیده چیست؟ هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست. زمینه معمولاً تأثیرات عمیقی را بر روی هر پدیده اعمال می‌کند. برای شناخت یک پدیده ابتدا باید بستر آن و ارتباطات آن با سایر پدیده‌ها را تعیین کرد.
- (۴) تعیین کارکردها و اهداف: کارکردهای پدیده چیست؟
- (۵) تعیین منشأ و ظهور: ریشه و اصل پدیده چیست؟ یعنی پدیده از کجا نشأت گرفته؟ چرا به وجود آمده؟ این پدیده در چه زمانی و چرا برای اولین بار به وجود آمده است؟ و پدیده‌های مشابه این پدیده معمولاً به چه علت و چطور بروز می‌کنند؟
- (۶) تعیین چگونگی صحبت کردن ما در مورد پدیده: در مورد چیزی به عنوان یک نهاد جداگانه (معمولاً به صورت اسم) صحبت می‌کنیم؟ یا ما در مورد فعالیت یا فرایند (فعل و نحوه انجام کار) آن پدیده صحبت می‌کنیم؟

^۱ Conceptual refinement

- کدگذاری الگویی^۱: این مرحله با کدگذاری محوری در تئوری داده بنیاد مطابقت دارد. در این مرحله مقوله‌ها در بیانیه نظریه یکپارچه می‌شوند. نوع عملی که دانشمندان جامعه‌شناس از آن صحبت می‌کنند، معمولاً عمل اجتماعی است. به این معنی که کنش صورت گرفته معمولاً زمینه‌ای دارد و اهداف اجتماعی خاص خود را به دنبال دارد. کدگذاری الگویی شامل ساختارهای شرایط عمل (درونی و بیرونی)، عمل، بسترهای حمایتی و نتایج و پیامدهای حاصل از آن عمل است. این الگوها ترجیحاً به صورت تصویری در دیاگرام‌های الگوهای نظری به تصویر کشیده می‌شوند.
- غنی‌سازی نظریه^۲: این مرحله همان کدگذاری انتخابی در نظریه داده بنیاد است. اگرچه می‌توانیم در این گام یک مقوله محوری نداشته باشیم؛ یعنی با این‌که در این مرحله نظریه باید غنی شود مثل آنچه که در نظریه داده بنیاد رخ می‌دهد، موافق هستیم اما این غنی‌سازی الزاماً به یک مقوله محوری منتهی نمی‌شود. غنی‌سازی نظری گام پایانی در تئوری داده بنیاد است اما قبل از آن باید سه فرایند زمینه دار شدن انجام شود.
- مرحله دوم) صحنه گذاری: در نظریه داده بنیاد چندگانه با سه نوع فرایند گراندینگ رو به رو می‌شویم.
- زمینه‌دار شدن تجربی (اعتبار سنجی تجربی): یعنی نظریه با مشاهدات تجربی جهان مطابقت دارد.
- زمینه‌دار شدن نظری (انطباق نظری): یعنی نظریه با سایر نظریه‌ها مطابقت دارد.
- زمینه‌دار شدن درونی (ارزیابی انسجام درونی): یعنی نظریه یک راه منسجم و منطقی برای صحبت درباره جهان است.

^۱ Pattern coding

^۲ Theory condensation

هنگام کار با اجزا و احکام نظری ممکن است این باور در درون ذهن شکل بگیرد که نظریه در حال ظهور با سایر احکام هماهنگ نیست. فرآیند زمینه‌دار شدن معمولاً به اصلاح کردن و توسعه هرچه بیشتر نظریه منجر می‌گردد. گراندینگ بر تکوین نیز دلالت می‌کند و بالعکس. تکوین نظریه که قبلاً توضیح داده شد هم تا حدی شامل گراندینگ می‌شود چرا که گراندینگ تئوری یک شیوه استقرایی ساخت نظریه است.

- انطباق نظری: یعنی نظریه با سایر نظریه هم مطابقت دارد. انطباق نظریه به این معنی است که نظریه در حال ظهور و رشد با سایر نظریه‌های از پیش موجود مطابقت دارد. در این مرحله باید مقایسه‌ای را بین نظریه حاضر و مقوله‌هایش با نظریه‌های از پیش موجود صورت داد. نکته مهم این است که نظریه‌های موجود باید به گونه‌ای با پدیده مورد مطالعه مرتبط باشند. این مهم بر عهده پژوهشگر نظریه داده بنیاد چندگانه است که بتواند نظریه‌های مرتبط با نظریه در حال ظهور را پیدا کند. سؤالی که در اینجا پیش می‌آید این است که آیا نظریه در حال ظهور تخصصی شده یا عمومیت یافته نظریه‌های از پیش موجود است؟ بنابراین انطباق نظری به زمینه‌دار شدن نظری اشاره می‌کند. می‌توان باهدف تائید احکام نظری از ارجاع به نظریه‌های موجود استفاده کرد. انطباق نظری می‌تواند منجر به بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها پس از بررسی و انجام مقایسه ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی در نظریه در حال ظهور گردند. تئوری‌ها و مقوله‌های موجود ممکن است در طی فرآیند انطباق نظری به گونه‌ای جدی‌تر از آنچه در گراندینگ تئوری بود در توسعه نظریه دخالت داده شوند. در اینجا از نظریه‌های موجود به صورت کاملاً فعال استفاده می‌شود. از این نظریه‌ها می‌توان برای آزمودن فرضیه‌هایی در مورد داده‌ها استفاده شوند، بهره جست. این مرحله یک گام قیاسی است. از طرف دیگر داده‌های جمع‌آوری شده و نظریه ساخته شده ممکن است آنچه را که توسط سایر نظریه‌ها بیان شده است را رد کند. مقایسه ممکن است باعث اظهار نظر و انتقادهایی

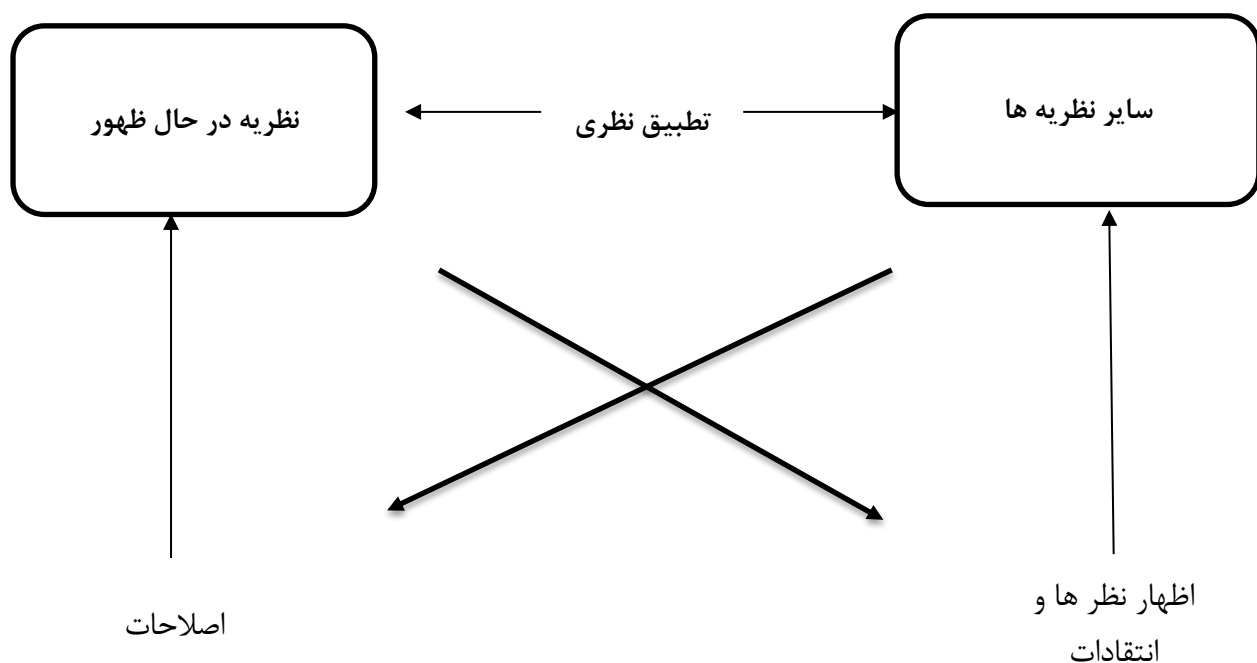
در مورد سایر نظریه ها نیز شود؛ بر این اساس انطباق نظری ممکن است به ۳ نتیجه مختلف

ختم گردد. (شکل ۳-۵)

✓ انطباق نظریه در حال ظهور

✓ زمینه دار شدن نظری

✓ اظهارنظر و/ یا انتقاد درباره نظریه های موجود



شکل ۳-۵ انطباق نظری

- اعتبارسنجی تجربی: یعنی نظریه با مشاهدات تجربی جهان مطابقت دارد فرآیند کدگذاری برای تکوین نظریه با هدف ایجاد نظریه صورت می گیرد. اعتبارسنجی تجربی برای تغییر تمرکز بر روی آزمودن و کنترل اعتبار نظریه انجام می شود. در نظریه داده بنیاد چندگانه نیاز است که اعتبار تجربی نظریه را به صورت جامع و سیستماتیک انجام دهیم و این فعالیت در یک مرحله مستقل اجرا می گردد.

- ارزیابی انسجام نظری: ارزیابی انسجام نظریه به معنی زمینه‌دار شدن داده‌های درونی است. در این مرحله باید به صورت کلی به ارزیابی سیستماتیک ساختار مفهومی نظریه در حال ظهور پرداخت و در ادامه میزان تجانس و انسجام نظریه را مورد بررسی قرار داد. برای انجام این اعتبارسنجی نیاز به یک تصویرسازی خوب وجود دارد. بهتر است علاوه بر ارائه متن، از طرح‌های گرافیکی از جمله انواع دیاگرام‌ها استفاده شود. هدف پیاده‌سازی این گام دستیابی به نظریه‌ای است که واضح و منطقی باشد.

مرحله سوم) تأمل و بازنگری علاقه‌مندی پژوهش: این مرحله به عنوان یک نقطه قوت شناخته شده است، زیرا امکان تغییر یا اصلاح سؤال تحقیق را با توجه به بینش جدید فراهم می‌کند. در جدول زیر به صورت خلاصه تفاوت میان نظریه داده بنیاد و نظریه داده بنیاد چندگانه را مشاهده می‌کنیم.

جدول ۳-۳ مقایسه روش نظریه داده بنیاد و نظریه داده بنیاد چندگانه (پویا، ۱۳۹۰)

نظریه داده بنیاد (گراند تئوری)	نظریه داده بنیاد چندگانه (مالتی گراند تئوری)	مقایسه
-	تأمل و بازنگری علاقه‌مندی پژوهش	در نظریه داده بنیاد درباره این موضوع اشاره‌ای نشده است.
کدگذاری باز	کدگذاری استقرایی	رویکردهای مشابه
-	پالایش مفهومی	در نظریه داده بنیاد درباره این موضوع اشاره‌ای نشده است.
کدگذاری محوری	کدگذاری الگویی	رویکردهای مشابه
کدگذاری انتخابی	خلاصه سازی نظریه	در نظریه داده بنیاد چندگانه نیاز صرف به مقوله اصلی نیست
-	تطبیق نظری	در نظریه داده بنیاد درباره این موضوع اشاره‌ای نشده است.
-	اعتبار سنجی تجربی	در نظریه داده بنیاد درباره این موضوع اشاره‌ای نشده است.
-	ارزیابی انسجام نظری	در نظریه داده بنیاد درباره این موضوع اشاره‌ای نشده است.

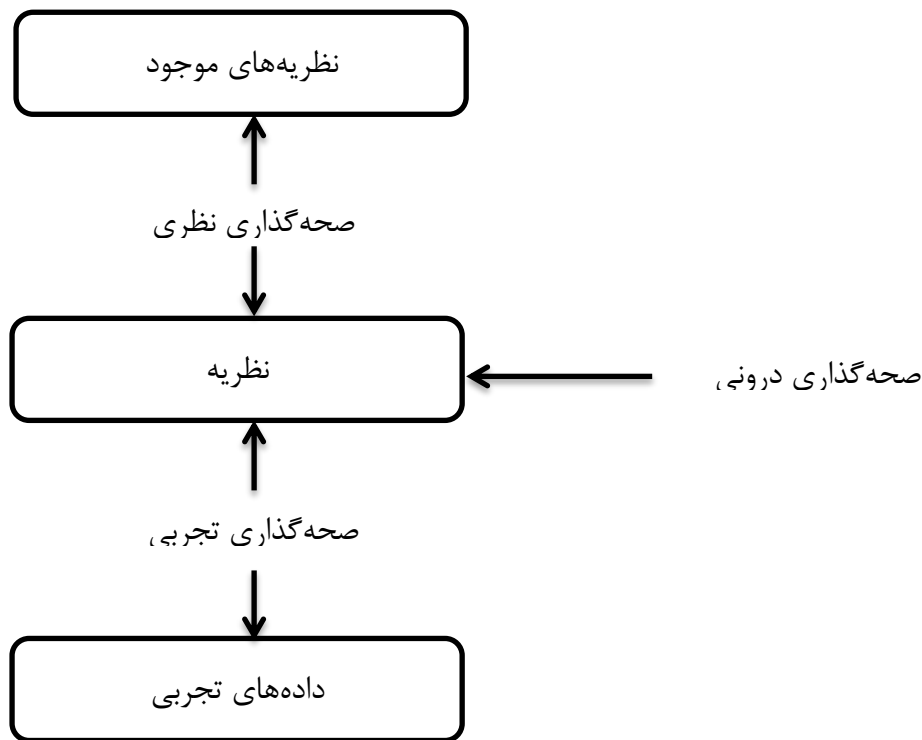
۳-۳-۲- دلایل انتخاب رویکرد تئوری داده بنیاد چندگانه

(۱) رویکرد نظریه داده بنیاد چندگانه تلاش می‌کند تا ترکیبی از ابعاد مختلف استقرا و قیاس ایجاد کند؛ و با درون مایه دیالکتیکی سعی می‌کند که از ضعف‌های ممکن اجتناب ورزد و نقاط قوت موجود را یکپارچه سازد.

(۲) در کل نظریه داده بنیاد چندگانه را می‌توان به عنوان اصلاحیه‌ای برای گراند تئوری در نظر گرفت. اشتراوس و کوربین تلاش‌های زیادی در راستای دور شدن از رویکرد صرفاً استقرایی انجام دادند. نظریه داده بنیاد چندگانه سعی در ادامه این راه دارد. اما موضوع به معنای رد شدن آنالیز استقرایی داده‌ها همان طور که در فرآیند کدگذاری نظریه داده بنیاد صورت می‌گیرد، نیست. یکی از نقاط اصلی قوت رویکرد نظریه داده بنیاد داشتن ذهن باز نسبت به داده‌ها تجربی است که این نقطه قوت در نظریه داده بنیاد چندگانه نیز حفظ شده است. در این رویکرد از نظریه‌های موجود بیشتر به صورت سیستماتیک بهره می‌بریم. و در ادامه نیز دو فرآیند زمینه‌دار شدن نظری و درونی علاوه بر زمینه‌دار شدن تجربی در رویکرد نظریه داده بنیاد چندگانه اضافه شده‌اند.

(۳) جنبه‌های مختلف زمینه‌دار شدن داده در شکل زیر به تصویر کشیده شده است. در این روش علاوه بر استفاده از گراندینگ تجربی برای نظریه در حال ظهور، از دانش‌های مختلفی برای تأیید نظریه استفاده می‌شود. زمینه‌دار شدن داده به معنی ارائه دلیل و مدرک برای اثبات موضوعی است. همان‌گونه که در تصویر مشخص است نظریه داده بنیاد چندگانه یک فرایند رفت و برگشتی است که میان نظریه‌های موجود و داده‌های تجربی در جریان است (جوادین و همکاران، ۱۳۹۵)

۴) تنظیم مجدد چارچوب تئوری داده بنیاد به عنوان یک رویکرد قیاسی این اجازه را به پژوهشگر می‌دهد که چگونگی اینکه پدیده‌های ساختاری بزرگتر خود داده‌ها را شکل می‌دهند را مورد ملاحظه قرار دهند. (مالاگون، هوبر و ولز^۱، ۲۰۰۹)



شکل ۳-۶ جنبه‌های مختلف گراندینگ (گلدکهل و کرانهلم، ۲۰۰۳)

۳-۳-۴ روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش کیفی است، در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیری، از نظر مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آن‌ها به درک پدیده‌ها نائل می‌شود. سروکار پژوهش‌های کیفی سروکار با جریان طبیعی زندگی و موقعیت‌هایی است که به‌طور طبیعی شکل می‌گیرند و این نوع پژوهش به محیط‌های طبیعی نیز توجه ویژه‌ای دارند. پژوهشگر کیفی به دنبال تجربه کردن در محیط‌های واقعی است و تلاش می‌کند بدون مداخله و تاثیرگذاری به

^۱ Malagon, Huber, Velez

گردآوری داده‌ها پردازد و هدف پژوهشگر از این موضوع، اطمینان حاصل کردن از این امر است که داده‌ها و تفسیری که از آن‌ها شکل می‌گیرد، به درستی وقایع جاری را منعکس کنند (پیتر وود^۱، ۲۰۰۶). تحقیق کیفی درگیر معنای پدیده‌هاست و به دنبال اندازه‌گیری و ارزیابی آن‌ها نیست. در این پژوهش‌ها داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژگان و جملات هستند. مطالعات کیفی نیازمند:

- اختصاص زمان زیاد در مطالعات میدانی
- انجام فرآیند پیچیده و زمان‌بر تحلیل داده، مرتب کردن حجم بالایی از داده‌ها و خلاصه‌سازی آن‌ها به چند مضمون یا مقوله
- مستندسازی شواهد گفتاری از طریق رونوشت یادداشت‌های طولانی
- مشارکت در انواعی از فعالیت‌ها که رهنمون‌های ثابت و مشخصی ندارند (کرسول، ۲۰۰۹).

۳-۳-۵- افق زمانی (مقطعی یا طولی)

– **مطالعات مقطعی:** بسیاری از طرح‌ها پژوهش را با ایجاد مقطعی از پدیده‌ای در یک زمان و تحلیل دقیق آن مقطع برای مطالعه طراحی می‌کنند (ببی، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، این مطالعات به گونه‌ای صورت می‌گیرند که داده‌های حاصل از آن‌ها تنها یک مرتبه مثلاً در خلال چند روز، چند هفته یا چند ماه گردآوری می‌شود تا بتوان از طریق آن‌ها به سؤال پژوهش پاسخ داد.

– **مطالعات طولی:** ممکن است در شرایطی پژوهشگر بخواهد افراد یا پدیده‌ها را در چند مقطع زمانی مختلف مطالعه کند تا بتواند به سوال پژوهش پاسخ دهد. مطالعات طولی در سه دسته جای می‌گیرند: روند پژوهشی که در آن داده‌های مربوط به افراد مختلف را در فواصل زمانی مختلف مقایسه می‌کند؛ مطالعه یک نسلی که داده‌های مربوط به افراد آن

^۱ Wood Peter

نسل را باگذشت زمان و در فواصل زمانی مختلف مقایسه می‌کند و مطالعه پانل که در آن

افراد معینی را در طول زمان بررسی می‌کند. (بیکر، ۲۰۰۹)

پژوهش حاضر از نظر افق زمانی به صورت مقطعی و از فروردین ماه ۱۴۰۰ تا بهمن ماه ۱۴۰۰ صورت می‌پذیرد.

۳-۳-۵- شیوه و ابزار گردآوری اطلاعات

گردآوری داده‌ها در نظریه‌پردازی داده بنیاد می‌تواند از روش‌های مختلفی صورت پذیرد مانند: مشاهدات، مصاحبه‌ها، بررسی اسناد و مدارک، گفت‌ووشنودها، خاطرات پاسخ دهندگان و تأملات شخصی پژوهشگر (چارمز^۱ ۲۰۰۰؛ کرسول، ۲۰۰۵). مصاحبه‌ها را نیز به شیوه‌های مختلف، در مکان‌های مختلف، از جمله مصاحبه‌های رودررو^۲، تلفنی^۳، مصاحبه با استفاده از رایانه^۴ انجام داد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲)

در تحقیق حاضر به‌منظور گردآوری اطلاعات و داده‌های بیشتر و بهتر مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تعداد ۱۱ سؤال پس از بررسی ادبیات نظری طراحی شد که این سوالات در قسمت پیوست آورده شده است. بعضی از جلسات مصاحبه به‌صورت حضوری و مابقی به دلیل شیوع ویروس کووید ۱۹ و به‌منظور جلوگیری از شیوع بیشتر این ویروس به صورت آنلاین انجام شد و تمامی این مصاحبه‌ها ضبط شده و بلافاصله بعد از اتمام، پیاده‌سازی و کدگذاری شده‌اند و برای استخراج نکات کلیدی از دل مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. مدت زمان هر مصاحبه با توجه به میزان درگیری خبره‌ها و نداشتن زمان کافی متغیر بوده و به‌صورت میانگین مدت ۹۰ دقیقه به طول انجامید. در ادامه در مورد مصاحبه به عنوان یکی از رایج‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در

^۱ Charmaz

^۲ Face to Face interviews

^۳ Telephone interviews

^۴ Computer-assisted interviews

پژوهش‌های کیفی صحبت خواهیم کرد.

۳-۳-۵-۱- مصاحبه و انواع شیوه‌های آن

در نظریه داده بنیاد مصاحبه نقش اصلی را ایفا می‌کند و سایر روش‌ها مانند (مشاهدات مشارکتی و غیر مشارکتی، اسناد خصوصی و عمومی، موارد دیداری و شنیداری) نقش فرعی دارند. مصاحبه از رایج‌ترین و اصلی‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات است. هدف از انجام مصاحبه پی‌بردن به عقاید، افکار و نظرات افراد مصاحبه‌شونده است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲)

هدف هر نوع مصاحبه پژوهش کیفی نگاه به موضوع مورد مطالعه از دیدگاه فرد مصاحبه‌شونده و درک چگونگی و چرایی این منظر یا دیدگاه است. برای تحقق این امر، مصاحبه‌های پژوهش کیفی عموماً دارای ویژگی‌هایی چون میزان اندکی ساختاریافتگی که از جانب مصاحبه‌گر وضع می‌شود؛ وجود پرسش‌های باز؛ تمرکز بر وضعیت‌های خاص و توالی عمل در جهان مصاحبه‌شونده به جای ایده‌ها و افکار کلی است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲). بدین ترتیب، مصاحبه یک جریان واقعی است که در آن مصاحبه‌شونده، دریافت‌ها و برداشت‌هایی را که از یک رویداد یا یک وضعیت دارد بیان می‌کند، تجربیاتش را با مصاحبه‌گر یا همان محقق به اشتراک می‌گذارد، تفسیرها و تجزیه تحلیلش از مسئله را عنوان می‌کند، در همان حال، پژوهشگر با مطرح کردن پرسش‌های باز و یا با واکنش‌هایی که از خود بروز می‌دهد این بیانات را تسهیل کرده و نمی‌گذارد که مصاحبه‌شونده از جریان مصاحبه دور شود.

ساندرز و همکاران (۲۰۰۰) مصاحبه‌ها را به سه نوع تقسیم‌بندی می‌کنند: مصاحبه ساختاریافته^۱، مصاحبه نیمه ساختاریافته^۲، مصاحبه بدون ساختار^۳ که در ادامه این تقسیم‌بندی را به صورت خلاصه تشریح می‌شود:

^۱ Structured interviews

^۲ Semi-structured interviews

^۳ Unstructured interviews

- **مصاحبه ساختاریافته:** در این نوع مصاحبه پرسش‌هایی که قرار است در جلسه مصاحبه مطرح شود، از قبل آماده شده و بنابراین پژوهشگر دیگر امکان ایجاد تغییر در طرح پرسش‌ها و شرایط پیش‌بینی‌نشده نخواهد داشت. از سوی دیگر، مصاحبه‌شونده نیز نمی‌تواند از چارچوب تعیین شده خارج شود و باید طبق پاسخ‌های مشخصی به پرسش‌های مصاحبه‌گر پاسخ دهد. به عبارت دیگر، چارچوب یک مصاحبه ساختاریافته کاملاً از قبل مشخص و تعیین شده است؛ و مصاحبه‌گر هر پرسش را می‌خواند و بر اساس یک جدول زمان‌بندی استاندارد، پاسخ‌ها را ثبت می‌کند. (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۵)
- **مصاحبه نیمه ساختاریافته:** در این نوع مصاحبه برخلاف مصاحبه ساختاریافته که در آن چارچوب مشخصی وجود دارد و نمی‌توان از پا را از آن چارچوب فراتر نهاد، چندان قید و بندی برای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده وجود ندارد؛ بنابراین، در این نوع مصاحبه معمولاً پرسش‌ها و موضوع‌های کلی مطرح می‌شوند. معمولاً پژوهشگر از قبل تعداد زیادی از سوالاتی که قرار است در جلسه مصاحبه از مصاحبه‌شونده پرسیده شود را آماده می‌کند. ولی ممکن است موقعیتی پیش بیاید که در خلال مصاحبه سوال‌های جدیدی در ذهن پژوهشگر شکل بگیرد و آن‌ها را از مصاحبه‌شونده بپرسد.
- **مصاحبه بدون ساختار (عمیق):** مصاحبه عمیق، مصاحبه‌ای بدون ساختار است که با هدف شناسایی عقاید، احساس‌ها و نظرهای مصاحبه‌شونده درباره موضوع پژوهش انجام می‌شود؛ این روش گردآوری داده به عنوان «مصاحبه کیفی» نیز شناخته شده است؛ چرا که داده حاصل از این نوع مصاحبه بسیار عمیق است. چیزی که باعث عمق بخشیدن به این داده می‌شود تخصص و تجربه بالای مصاحبه‌شونده است؛ از جمله ویژگی مصاحبه‌های کیفی وارد شدن به عمق اطلاعات مصاحبه‌شونده با گفتگویی مفصل است. مصاحبه‌گر با طرح سوال‌های مختلف و عمیق شدن در جزئیات پاسخ‌هایی که دریافت می‌کند، تلاش می‌کند تا به تمام زوایای دید مصاحبه‌شونده پی ببرد. مصاحبه عمیق به پژوهشگر این امکان را

خواهد داد که موضوع‌های پیچیده، بحث‌برانگیز و چالشی را بررسی کند؛ بنابراین، پژوهشگر باید قادر باشد یک جلسه مصاحبه عمیق را به‌خوبی هدایت کند و از نحوه اداره کردن آن به خوبی آگاه باشد و بتواند بر اساس اهداف پژوهش، داده و اطلاعات مورد نیاز را از گفت و گوهای انجام شده در درون جلسه مصاحبه استخراج کند.

۳-۴- اعتباربخشی به نتایج تحقیق و ارزیابی کیفیت پژوهش

بدون وجود اعتبارسنجی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. در بیست سال گذشته، طی تحقیقات مختلف معیارهای متفاوتی برای ارزیابی پژوهش‌های کیفی ازجمله پژوهش‌های مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده بنیاد ارائه شده است. بعضی از روش‌هایی که عمده‌تاً برای اعتبارسنجی به مدل و نتایج تحقیق استفاده می‌شود عبارت است از:

- زاویه‌بندی (اجماع/مثلث سازی) داده‌ها
- کنترل اعضا (بررسی توسط اعضا)
- ارزیابی بر اساس ۱۰ شاخص "مقبولیت" (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸)

زاویه‌بندی (اجماع/مثلث سازی) داده‌ها:

- ✓ اجماع داده‌ها: استفاده از منابع مختلف، از گروه‌های مختلف یا در زمان‌های مختلف
- ✓ اجماع پژوهشگران: بازنگری یافته‌ها با استفاده از چند پژوهشگر
- ✓ اجماع روش‌ها: استفاده از دو روش یا بیشتر مانند مشاهده، مصاحبه، اسنادومدارک،

پرسشنامه

کنترل اعضا:

یا اعتبار پاسخگو تکنیکی است که به وسیله آن پژوهشگر یافته‌های خود را با یک یا چند نفر از افراد مطلع چک می‌کند و این تکنیک به عنوان تاییدی بر تفاسیر پژوهشگر به کار می‌رود.

ده شاخص مقبولیت:

کوربین و استراوس (۱۹۹۰) برای ارزشیابی پژوهش‌های نظریه‌پردازی داده بنیاد و نظریه داده بنیاد چندگانه، به جای به کارگیری معیارهای روایی و پایایی، ده شاخص مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت این معنی را می‌دهد که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است؛ ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده که شرح آن‌ها ارائه می‌شود:

- (۱) تناسب^۱: آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟
- (۲) کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها^۲: آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و قابل کاربرد است؟
- (۳) مفاهیم^۳: یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد.
- (۴) زمینه مفاهیم^۴: یافته‌های عاری از بستر و زمینه ناکامل و ناقص‌اند. بدون وجود زمینه، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند.
- (۵) منطق^۵: آیا خطوط داستان جریان منطقی‌ای با خود به همراه داشته و ترسیم می‌کند؟
- (۶) عمق^۶: تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد.
- (۷) انحراف^۷: آیا درون یافته‌ها انحراف تعبیه شده است؟
- (۸) بداعت^۱: آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا این که همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟

^۱ Fit

^۲ Applicability

^۳ Concept

^۴ Contextualization of concept

^۵ logic

^۶ Depth

^۷ Variation

۹) حساسیت^۲: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟

۱۰) استناد به یادداشت‌ها^۳: به دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر بیاورد استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد.

۳-۵- جامعه پژوهش

جامعه پژوهش حاضر شامل خبرگان حوزه منابع انسانی و متخصصین در رویکردهای نوین جذب و بالاخص خوشه‌گزینی و جذب با الگوی خوشه‌ای می‌باشند.

برای تعریف جامع و مانع جامعه آماری ویژگی خبرگان در سه گروه اساتید دانشگاهی، متخصصان منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان به صورت ذیل تعریف می‌گردد:

اساتید دانشگاهی با مدرک تحصیلی دکتری در رشته منابع انسانی و متخصص در حوزه رویکردهای نوین جذب و به طور خاص آشنا با الگوی جذب خوشه‌ای

متخصصان منابع انسانی با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری و سابقه کار حداقل ۵ سال در حوزه مدیریت منابع انسانی و دارای تجربه کاری در جذب با الگوی خوشه‌ای.

مدیران ارشد شرکت‌های دانش بنیان با سابقه کاری بیش از ۵ سال که دارای تجربه جذب نیرو با الگوی خوشه‌ای بوده‌اند.

^۱ Creativity

^۲ Sensitivity

^۳ Evidence of memos

۳-۶- روش نمونه‌گیری

برای انتخاب نمونه‌ها در این پژوهش ابتدا از روش نمونه‌گیری نظری و در ادامه از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری نظری مناسب‌ترین شیوه انتخاب نمونه در پژوهش‌های کیفی می‌باشند. این روش انتخاب آگاهانه شرکت‌کننده‌های توسط پژوهشگر می‌باشد. روش نمونه‌گیری گلوله برفی یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی برای مواقعی است که واحدهای مورد مطالعه به‌راحتی قابل شناسایی نباشند. به‌ویژه هنگامی که این واحدها بسیار کمیاب یا بخش کوچکی از یک جامعه خیلی بزرگ را تشکیل می‌دهند. در این روش پس از شناسایی یا انتخاب اولین نمونه از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد استفاده یا کمک گرفته می‌شود. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند.

این نمونه‌گیری می‌تواند به دو صورت خطی و غیر خطی (نمایی) اجرا گردد. هنگامی از نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده می‌شود که چارچوبی برای نمونه‌گیری وجود ندارد. هم‌چنین این شیوه‌ی نمونه‌گیری برای پژوهش‌درباره‌ی گروه‌هایی از جامعه کاربرد دارد که به فعالیت‌هایی اشتغال دارند که برحسب شرایط جامعه غیرقانونی باشد و بنابراین به دلیل شرایط خاص اجتماعی، امکان دسترسی مستقیم به آن‌ها وجود ندارد. براساس این شیوه‌ی نمونه‌گیری، پژوهشگر از طریق ایجاد ارتباطات با کسانی که صلاحیت لازم جهت انجام مصاحبه یا پرکردن پرسشنامه را دارند، از آن‌ها درخواست می‌کند اگر اشخاص دیگری را می‌شناسند که دارای ویژگی‌های موردنظر پژوهش و مایل به انجام مصاحبه هستند، معرفی کنند.

نکته‌ی دیگر اینکه در این شیوه‌ی نمونه‌گیری، در انتخاب اعضای جمعیت نمونه، پژوهشگر می‌تواند به صورت ترجیحی به انتخاب نمونه‌هایی بپردازد که از نظر متغیرهای زمینه‌ای و نیز طبقه‌ی اجتماعی متعلق به حوزه‌های اجتماعی متفاوت باشند. برای مثال برای دستیابی به افرادی که به یک بیماری بسیار نادر مبتلا هستند می‌توان از این روش استفاده کرد. از مزایای استفاده از این روش

می‌توان ارزیابی سادگی و عدم نیاز به برنامه‌ریزی و کار فیزیکی گسترده در مقایسه با دیگر روش‌های نمونه‌گیری دانست.

از معایب این روش می‌توان به اریبی این نمونه‌گیری اشاره کرد. همچنین واحدهای اولیه نمونه‌گیری ممکن است واحدهای معروفتر و یا مشابه خود را معرفی کنند. در تحقیقات جامعه‌شناسی و آمار، نمونه‌گیری " گلوله برفی " به تکنیکی اطلاق می‌شود که در آن افراد موجود در مطالعه افراد بعدی را معرفی می‌کنند. بنابراین گروه نمونه به نظر شبیه به یک گلوله برفی غلتان رشد می‌کند. همچنان که نمونه ساخته می‌شود اطلاعات کافی برای استفاده در تحقیق جمع‌آوری می‌گردد. این تکنیک نمونه‌گیری اغلب در جمعیت‌های مخفی که دسترسی به آن‌ها برای محقق مشکل است به کار می‌رود. در این پژوهش تعداد خبره‌ها از ابتدا مشخص نبوده و به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای ساخت نظریه خبره‌ها انتخاب و با آن‌ها مصاحبه می‌شد تا زمانی که اشباع تئوریک رخ دهد. بعد از مصاحبه دوازدهم پژوهشگر دریافت که که صحبت‌های خبرگان تکراری است لذا فرآیند مصاحبه بعد از مصاحبه پانزدهم خاتمه یافت.

۳-۷- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

همان‌طور که در ابتدای فصل بیان شد در این پژوهش از رویکرد نظریه داده بنیاد چندگانه در جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از درون مصاحبه‌ها، از سه فرایند تکوین نظریه، صحت‌گذاری و بازنگری سؤال و علاقه مندی پژوهش استفاده می‌شود. براساس این فرایند پژوهشگر ابتدا به مرور و خواندن داده‌های مصاحبه‌ها در رابطه با چگونگی پیاده‌سازی جذب خوشه‌ای به عنوان یک شیوه نوین جذب نیروی انسانی و داده‌های مشابه که بار معنایی یکسانی دارند را تحت کدهای مشترکی کدگذاری کرده و بعد مفاهیم متناسبی را به هر دسته اختصاص داده است. طی این مرحله که کدگذاری استقرایی (کدگذاری باز) نامیده می‌شود مقوله‌های مختلف استخراج می‌گردد. هر یک از این مقوله‌ها مبتنی بر مفاهیم مختلفی بوده است.

در مرحله بعد پالایش مفهومی آغاز می‌شود که وجه تمایز رویکرد داده بنیادچندگانه با دیگر رویکردهای نظریه داده بنیاد است. این مرحله به شش سؤال مرتبط پاسخ می‌دهد و وارد مرحله بعد کدگذاری یعنی کدگذاری الگویی که معادل کدگذاری محوری می‌گردد. این مرحله محقق می‌تواند چند مقوله محوری را انتخاب کند اما با توجه به موضوع تحقیق و داده‌های به‌دست آمده محقق ردپای یک مقوله محوری را که در داده‌ها نمایان است مشخص می‌نماید که این مقوله که مقوله محوری نام دارد تحت کدگذاری الگویی داده‌ها استخراج شده و می‌توان سرمنشأ و ریشه تمامی مباحث مربوط به پژوهش مورد مطالعه را در آن یافت. در مرحله بعد محقق تلاش نموده تا دریابد رابطه هر یک از دیگر مقوله‌ها با مقوله محوری چگونه است. در این مرحله جایگاه دیگر مقوله‌ها حول مقوله محوری مشخص شده است.

در مرحله بعد قبل از اینکه به غنی‌سازی نظریه پردازیم و نظریه مورد نظر خلق گردد، محقق اقدام به سه فرایند گراندینگ که فعل صحنه‌گذاری تحقیق را نیز انجام می‌دهد می‌پردازد. بدین ترتیب که با زمینه‌دار شدن داده‌های تجربی (اعتبارسنجی نظری)، زمینه‌دار شدن داده‌های نظری (انطباق نظری) و زمینه‌دار شدن داده‌های درونی (ارزیابی انسجام نظری)، در غنی‌سازی نظریه و تکوین نظریه کمک نموده و در نهایت محقق با دیاگرام‌های تصویری اقدام به تولید نظریه و روایت داستانی آن می‌پردازد.

فصل چهارم: یافته‌های پژوهش

۴-۱- مقدمه

در فصل قبل روش انجام پژوهش مشخص شد و ابزارهای گردآوری داده و روش‌های تحلیل داده معرفی شد در این فصل به تجزیه و تحلیل اطلاعات برآمده از مصاحبه‌ها پرداخته شده است، ابتدا چگونگی انجام مصاحبه و پیاده‌سازی آن مطرح و سپس فرآیند تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش نظریه‌پردازی داده بنیاد با ارجاع به مصاحبه‌های تحقیق مدنظر قرار می‌گیرد، همان‌طور که در فصل سوم تشریح شده است، فرآیند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده بنیاد چندگانه مبتنی بر کدگذاری استقرایی (خلق مفاهیم مقوله‌ها)، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) و درنهایت غنی‌سازی نظری می‌باشد، در این تحقیق نحوه شکل‌گیری این مقوله‌ها از مفاهیم حاصل شده به تفصیل شرح داده می‌شوند، ابتدا کدگذاری باز و نحوه کدگذاری مصاحبه‌ها مطرح می‌شود و پس از تشریح نحوه شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها به بیان روایتی از نظریه‌پردازی داده بنیاد چندگانه و تئوری حاصله پرداخته می‌شود.

۴-۲- توصیف جمعیت شناختی نمونه‌های تحقیق

جامعه پژوهش حاضر شامل خبرگان حوزه منابع انسانی و متخصصین در رویکردهای نوین جذب و بالاخص خوشه‌گزینی و جذب با الگوی خوشه‌ای می‌باشند. در طول نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی سعی شده است از نظرات افراد مجرب که دارای سابقه کار و دارای سوابق پژوهشی مرتبط بوده‌اند، استفاده شود. تعداد مصاحبه‌شوندگان برحسب تحصیلات و تخصص آنان در جدول ۴-۱ ارائه شده است.

جدول ۴-۱ توصیف جمعیت‌شناختی نمونه‌های تحقیق

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه کاری
۱	خانم	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	کارشناس جذب	۶
۲	اقا	کارشناسی ارشد برق	مدیر شرکت دانش بنیان	۱۶
۳	اقا	کارشناسی ارشد مدیریت دولتی	مدیر شرکت دانش بنیان	۲۵
۴	اقا	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر منابع انسانی	۸
۵	اقا	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۷
۶	اقا	کارشناسی ارشد ریاضی	کارشناس منابع انسانی	۱۴
۷	اقا	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۹
۸	خانم	کارشناسی ارشد منابع انسانی	کارشناس جذب و استخدام	۵
۹	اقا	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی (حوزه استراتژی و سرمایه انسانی)	کارشناس جذب	۱۰
۱۰	اقا	کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی	مدیر جذب	۹
۱۱	خانم	دکتری مدیریت منابع انسانی	عضو هیئت علمی دانشگاه و مدیر منابع انسانی	۱۱
۱۲	اقا	دکتری منابع انسانی	مدیر جذب و کارگزینی	۸
۱۳	اقا	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	مدیر منابع انسانی	۱۳
۱۴	اقا	دکتری مدیریت حرفه ای کسب و کار	مدیرعامل شرکت دانش بنیان	۲۱
۱۵	اقا	دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی	عضو هیئت علمی دانشگاه و مدیر منابع انسانی	۱۴

۴-۳- جمع‌آوری داده‌ها

همان‌طور که در فصل سوم اشاره شد برای جمع‌آوری داده با انجام مصاحبه‌ها، گردآوری و کدگذاری داده‌ها آغاز گردید به‌طوری که پژوهشگر با انجام مصاحبه‌های اکتشافی اولیه مهارت بیشتری در انجام مصاحبه یافته که این امر برای پژوهش بسیار مهم بود؛ همچنین رکوردهای ضبط شده مصاحبه‌ها در یک پایگاه داده نام‌گذاری و ذخیره شده‌اند که این پایگاه داده بر مبنای نام مصاحبه‌شونده، فایل صوتی تنظیم گردیده است. پژوهشگر برای انجام پژوهش پس از ذخیره‌سازی آن‌ها اقدام به گوش دادن و پیاده‌سازی آن‌ها کرده است. در هر مصاحبه، پس از معرفی پژوهشگر هدف از انجام پژوهش و فرایند مصاحبه برای خبرگان توضیح داده شده است. در طول فرایند سؤالات تحقیق با مصاحبه‌شونده مطرح شده است و در صورت لزوم سؤالاتی متناسب با موارد مطرح شده در خلال مصاحبه، مطرح گردید.

۴-۴- اجرای تئوری داده بنیاد با رویکرد چندگانه

هدف از مالتی گراند تئوری ترکیب جنبه‌های مبنای بسط تئوری داده بنیاد مفهوم‌سازی داده‌ها است که این کار از طریق کدگذاری باز و روش مقایسه دائمی در طول انجام پژوهش صورت پذیرفته است. به این شکل که به هر داده یک کد مفهومی اختصاص داده می‌شود و داده‌ها از سطح تجربی به سطح تئوریک انتقال می‌یابند، به تدریج با افزایش سطح مفهومی و تجریدی پس از انجام مقایسه‌های دائمی، طبقات محوری ظهور می‌یابند که طبقات محوری از طریق اشباع، مرتبط بودن و قابلیت کاربرد مشخص می‌گردند. در حین پژوهش بر اساس نمونه‌گیری گلوله برفی در هر جا که لازم بود پژوهشگر به سمت مآخذ بعدی گردآوری داده‌ها و اخذ مصاحبه‌ها هدایت می‌شد تا کفایت نظری و اشباع و متراکم سازی مفاهیم ایجاد شود.

در این پژوهش مآخذ اصلی داده‌ها مصاحبه بوده است به‌طوری که مصاحبه‌های ابتدایی به صورت اکتشافی و توصیفی بوده‌اند و به تدریج پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام می‌گردید و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری

استقرایی پدیدار می‌گردید و به همین منوال کدگذاری‌های ۱۵ مصاحبه انجام گردید و مفاهیم و طبقات فرعی و اصلی ظهور یافت.

تمامی کدهای باز اولیه حول ۸ بُعد رویکرد جذب خوشه‌ای، عناصر زمینه‌ای تعدیلگر، موانع پیاده سازی الگو، تسهیلگران درون سازمانی، مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش، راهبردهای سازمانی مکمل، زمینه‌سازهای فراسازمانی و تقویت فرایند و برونداد سازمان تجمیع و متراکم گردید.

۴-۴-۱- کدگذاری استقرایی

کدگذاری استقرایی همان کدگذاری باز در تئوری داده بنیاد می‌باشد که هم در روش اجرا و هم در نگاه به داده‌ها همان مسیر کدگذاری باز تئوری داده بنیاد را دنبال می‌کند. به دلیل حجم بالای متن مصاحبه‌ها، جدول کدگذاری استقرایی در پیوست آمده است. تمامی ۱۵ مصاحبه کدگذاری باز شده‌اند به این صورت که به هر گزاره که دقیقاً عین عبارت مصاحبه شونده بود یک کد اختصاص داده شده است و مفاهیم اولیه آن‌ها استخراج گردیده است. گفتنی است که روند اجرای تئوری داده بنیاد به طور همزمان و متوالی انجام می‌شود ولی سعی شده است که فرآیندهای همزمان اجرای این روش به طور متوالی نشان داده شود؛ و به همین ترتیب تعداد و کدهای مفهومی اولیه مصاحبه‌ها و الفاظ مصاحبه‌شوندگان که به مفهوم مشخصی اشاره می‌کردند به طور مختصر آورده شده است تا در فرآیند اجرای روش ارائه گردد.

سعی شده تا انتخاب کدها در عین دقت با هدف تبیین موضوع پژوهش صورت پذیرد، به نحوی که یک گزاره یکسان در ذهن سایر پژوهشگران نیز برداشت و معنایی واحد ایجاد نماید. تمرکز این مرحله بیشتر بر کدها و مفاهیم است نه داده‌ها.

جدول ۴-۲ نمونه کدگذاری استقرایی متن مصاحبه

دسته مفهومی	متن مصاحبه اول
تخصص بالا	جذب خوشه ای ماهیتا یعنی جذب افراد متبحر و متخصص در زمینه ای خاص
کاربرد در محیط های رقابتی	این کار به منظور ایجاد فضای رقابتی با سایر شرکت ها و ارگان ها در زمینه کاری مرتبط با فضای خوشه انجام می شود
دانش افزایی	از عواملی که میتواند باعث ایجاد این رویکرد شود می توان به ایجاد فرصت های بیشتر به منظور رشد و یادگیری اشاره کرد
بهبود مزیت رقابتی	این امر موجب بالا بردن توان رقابت در مقایسه سایر شرکت های فعال در یک صنعت می شود
نیروی کار حاذق	خوشه ها به دلیل روابط و سطح همکاری بالا بین اعضای خود نیروهای منحصر به فردی محسوب می شوند که شما در جاهای دیگر نمی توانید شبیه به آن ها را پیدا کنید
خلق فضای کاری دوستانه	باید تمهیداتی لحاظ شود که این خوشه ها پس از وارد شدن به مجموعه بتوانند در یک محیط دوستانه با سایر اعضا کار کنند
ساختار انعطاف پذیر	محدودیت ها ومقررات سازمانی به اندازه ای نباشد که فضای کار خوشه را بگیرد و دست پای آن ها را ببندد
معرفی شیوه به مدیران	یکی از اقداماتی که می تواند تاثیر بسیار زیادی در تسهیل مسیر رویکرد جذب خوشه ای داشته باشد آموزش مدیران و دادن اطلاعاتی راجب نحوه عملکرد این خوشه ها به آن ها می باشد
هم افزایی درون خوشه ای	همفکری و ایده های زیادی که بین افراد این خوشه ها مطرح می شود در نهایت می تواند منجر به خلق دانش جدید گردد

باتوجه به اینکه رویکرد پژوهش حاضر کاربردی است لازم بود تا محقق عوامل را به گونه ای دسته بندی کند که قابلیت کاربرد و عملی شدن آن ها تا حد زیادی از نظر اولیه نیز آسان باشد. ملاک طبقه بندی مفاهیم، نزدیکی مفهومی هر یک از عوامل و قابلیت نگرش به آن ها از یک نگاه و مکانیزم اجرایی بود. البته نکته ای که بایستی در این جا به آن اشاره داشت این است که محقق در بررسی های کیفی و به خصوص در روش مالی گراند تئوری به صورتی با واژگان و عباراتی درگیر می باشد که شاید برخی اشارات و نظرهای وی به صورت عادی و از دید کلان صحیح به نظر نیاید اما وقتی با رویکردی عملی و شاید نزدیک به رویکرد محقق به مدل و نتایج نگریسته شود دید بهتری از مسائل حادث می گردد.

با توجه به رویکرد علمی پژوهش محقق در بیان نظرات و عبارت تحلیلی خود از نظرات اساتید بهره برد تا نگاه تک جانبه به موضوع آن را از واقعیت عملی دور نسازد. در این پژوهش شروع روش تئوری داده بنیاد از طریق کدگذاری باز کدهای مفهومی هر مصاحبه بوده است و در همان هنگام که کدهای باز اولیه و یادداشت‌های نظری در حین مصاحبه یادداشت می‌شد به تدریج هشت مقوله شروع به پدیدار شدن کرد، این هشت مقوله نشان‌دهنده بیشترین تمرکز موضوع مورد مطالعه می‌باشند که کدهای باز اولیه (یا کدهای نظری) از طریق روش مقایسه‌های دائمی حول آن تجمع می‌یابند؛ به طوری که از میان ۸۵۶ کد باز اولیه، ۳۰۳ کد مربوط به رویکرد جذب خوشه‌ای، ۷۹ کد مربوط به عناصر زمینه‌ای تعدیل‌گر، ۴۴ کد مربوط به موانع پیاده سازی الگو، ۱۰۹ کد مربوط به تسهیلگران درون سازمانی، ۷۲ کد مربوط به تقویت فرایند و برونداد سازمان، ۱۲۳ کد مربوط به مکانیزم‌های خوشه‌سازی اثربخش، ۹۵ کد مربوط به راهبردهای سازمانی مکمل و در نهایت ۳۱ کد مربوط به زمینه‌سازهای فراسازمانی اختصاص دارند.

جدول ۴-۳ تعداد کدهای باز اولیه

تعداد	مقوله ها
۳۰۳ (۸۴، ۲۱۹)	رویکرد جذب خوشه‌ای (ویژگی‌های ماهوی عناصر، الزامات علی پیاده سازی)
۷۹	عناصر سازمانی تعدیلگر
۴۴	موانع پیاده سازی
۱۰۹	تسهیلگران درون سازمانی
۷۲	تقویت فرایند و برونداد سازمان
۱۲۳	مکانیزم های خوشه گزینی اثربخش
۹۵	راهبردهای سازمانی مکمل
۳۱	زمینه سازهای فراسازمانی

جدول ۴-۴ نمونه مفهوم پردازی کدهای استقرایی

رویکرد جذب خوشه ای			
مقوله	مفاهیم	فراوانی	کدهای ثانویه
ویژگی های ماهوی عناصر	تمایل به خود مختاری	۲	پرهیز از سلب آزادی
		۱	مقاومت برابر دخالت سازمان
		۳	مشارکت در تصمیمات
		۱	داشتن اختیار در کار
		۱۰	داشتن آزادی عمل
		۲	استقلال رای خوشه
		۶	استقلال طلبی
		۱	حفظ سبک کاری
		۲	ازادی در تصمیم گیری
	شخصیت سیال اعضا	۳	تنوع طلبی ذائقه
		۴	گشودگی به تجربه
		۲	گرایش به پویایی محیط
		۱	پذیرای تغییرات
		۴	آدم کار تکراری نبودن
		۲	عدم تمایل به کارمندی
		۱	تنوع در کار
		۲	تمایل به کار پروژه ای
		۱	پویایی شغلی
	شخصیت چالش پذیر اعضا	۱	استقبال از چالش
		۱	عدم اهمیت امنیت شغلی
		۵	ریسک پذیری بالا
	سطح دستمزد بالا	۹	دستمزد بالا
		۲	درخواست دستمزدهای نامتعارف
		۱	توان چانه زنی بالا
		۱	قابلیت استخدام پذیری بالا
	پیشینه کار تیمی مطمئن	۹	تجربه کاری مشترک
		۲	شناخت متقابل بین فردی
		۶	وجود سابقه کار تیمی

		۵	سابقه کارکردی معتبر
		۹	تیم های با عملکرد بالا
		۱	روحیه کار تیمی
		۱	مدل ذهنی مشترک
	نیروی انسانی متخصص	۲	شایستگی فردی بالا
		۱۲	تخصص بالا
		۲	توان درک بالا
		۱	نیروی کار حاذق
		۲	به هنگامی دانش
	نیروی انسانی منعطف	۲	تناسب شغلی بالا
		۴	انعطاف پذیری مهارتی
		۱	چندمهارتی بودن
	نیرو انسانی حرفه ای	۳	حرفه ای بودن نیرو
		۳	منحصر به فرد بودن مهارتها
		۵	کمیابی مهارتها
	تخصص های همپوشان اعضا	۶	تخصص های مکمل
		۳	تکمیل گری درون تیمی
		۱	پیش زمینه های مختلف
		۱	شبکه ای از متخصصین
	تیم های با تجانس بالا	۲	یکپارچگی درون خوشه ای
		۴	هماهنگی بالای اعضا
		۵	هارمونی درون خوشه ای
		۵	هم افزایی درون خوشه ای
		۲	سینرژی بالای درون خوشه ای
		۱	سازگاری درون خوشه ای
		۱	همگرایی فرهنگی خوشه
	پرهیز از فلات زدگی شغلی	۱	میل بکارگیری توانمندی ها
		۱	گرایش به پیاده سازی یافته ها
		۱	کاوش فرصت های مهارت افزایی

	خودباوری بالای اعضا	۸	اعتماد به نفس بالا
		۳	اعتماد به توانایی
	فقدان تعلق سازمانی	۲	عدم دلبستگی سازمانی
		۲	عدم وابستگی به سازمانها
		۲	فقدان تعهد عاطفی
	وظایف تخصصی غیر دائمی	۱	ماهیت موقتی شغل
		۲	مشاغل پروژه ای
		۲	موقتی بودن کار
		۱	شباهت با استراتژی پیمانکاری
		۱	اقتضائات وظیفه ای شغل
		۱	پروژه محوری شغل
		۱	مشاغل موقت
		۱	دوره کاری کوتاه مدت
	حفظ هویت تیمی - حرفه ای	۱	حفظ هویت جمعی
		۹	عدم جامعه پذیری
		۱	نگهداشت دانش ضمنی
		۲	وفاداری حرفه ای
		۲	عدم تسهیم دانش حرفه ای
	کاهش ریسک آغازین کار	۶	جذب گروهی
		۴	راه اندازی کسب و کار
		۳	شروع کار
		۲	عدم اطمینان شروع کار
		۲	ورود به عرصه ناشناخته
		۲	شتاب گیری اولیه
		۱	کاهش ریسک شکست
	تکمیل شایستگی های سازمانی	۱	مواجهه با چالش های بزرگ
		۲	انتفاع از ظرفیت های خارجی
		۵	تکمیل خلا مهارتی
		۱	تکمیل سرمایه انسانی
		۴	تکمیل گری مهارت های داخلی

		۲	تکمیل خلا دانش
		۱	تکمیل توان متخصصان سازمان
		۱	حداکثرسازی انتفاع از نیرو
	الزامات عدم اطمینان محیطی	۱	پاسخ به نیاز رقابتی صنعت
		۱	کاربرد در محیط های رقابتی
		۲	استفاده در محیط متلاطم
	ادھوک در ابرسازمانها	۴	ساختار ادھوکراسی
		۱۰	پروژه های بزرگ
		۹	سازمان بزرگ
	تسريع فرايند تيم سازي	۲	رفع محدودیت زمانی
		۵	میانبر تیم سازی
		۴	تسهیل روند جذب
	خروج غیرمنتظره نیروها	۳	شکاف جابه ای اتوبوسی
	جلوگیری از بورکراتیزه شدن	۷	جلوگیری از چاقی سازمان
	تسهیلگری در مدیریت پروژه ای	۲	تسهیل مدیریت ابرپروژه ها
		۲	پیشبرد پروژه های موازی
		۱	تسهیل مدیریت گلوگاه سازمانی

۴-۲-۲- پالایش مفهومی

در این گام تفاوت این روش با تئوری داده بنیاد ظاهر می شود. پالایش مفهومی به معنای شفاف سازی مفاهیم به صورت سازنده و انتقادی می باشد. به عنوان محقق ما بایستی موضع انتقادی نسبت به چیزی که توسط متفکران مختلف بیان شده است را بیابیم. در این مرحله باید به شش سؤال درباره پدیده مفهوم سازی شده پاسخ داده شود.

۱. **تعیین محتوا:** پدیده محوری این تحقیق رویکرد جذب خوشه ای است. این پدیده به بررسی

علل و مولفه هایی که یک سازمان جذب تیمی افراد را به جذب فردی ترجیح می دهد و رابطه ی

بین ابعاد و مولفه‌ها و درنهایت چگونگی طراحی مدل برای رسیدن به اهداف می‌پردازد. بنابراین

این پدیده شامل عوامل زیر است:

✓ مولفه‌های جذب خوشه‌ای

✓ تعیین رابطه بین ابعاد و مولفه‌ها

✓ طراحی مدل برای این شیوه جذب

۲. تعیین جایگاه هستی‌شناسی: پدیده در کجا وجود دارد؟ اگر ادعا می‌شود که یک پدیده

وجود دارد باید بتوان جایگاه آن را مشخص کرد. جایگاه هستی‌شناسی این پدیده را می‌توان در

شرکت‌های دانش بنیان و در جایگاه انسان و اقدامات انسان مشخص کرد.

✓ **شرکت‌های دانش بنیان:** این شرکت‌ها و مؤسسات مخصوصاً مؤسسات تازه تأسیس برای

پیمودن مسیر پیشرفت و رسیدن به بهترین بازدهی و برای تطبیق با تغییرات دانش نیازمند

به بهره‌گیری از نیروهای متخصص با دانش و مهارت‌های خاص و کمیاب هستند تا بتوانند در

مسیر پیشرفت حرکت کرده و گام‌های بزرگی در زمینه‌های دانشی بردارند.

✓ **جایگاه انسان و اقدامات انسان:** افراد و کسب و کارها برای بقا در محیط‌های رقابتی امروز

نیازمند تغییرات مستمر در روش کار خود هستند و یافتن اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف و

تسهیم دانش و مهارت‌ها و تطابق با باورها و نگرش‌های دیگر افراد چه در محیط‌های کاری و

سازمانی و چه غیر از آن می‌تواند ماندگاری در این محیط‌ها را تضمین کند؛ و لازمه موفقیت

انسان در این شرایط علاوه بر کسب مهارت‌های فردی، تاکید بر افزایش مهارت‌های بین فردی

و یادگیری کار در فضای گروهی و تیمی است.

۳. تعیین زمینه و پدیده‌های مرتبط: به‌طور حتم هیچ پدیده‌ای ایزوله نیست و در خلا اتفاق

نمی‌افتد و زمینه تاثیر زیادی روی هر پدیده دارد.

✓ **فرهنگ جامعه و جو سازمان:** بی‌شک یکی از زمینه‌های مؤثر در این پدیده فرهنگ حاکم

بر جامعه میزان جمع‌گرایی فرهنگ و پذیرش کار تیمی توسط افراد و جو موجود در سازمان

است چرا که پدیده موجب تغییر شیوه‌های سنتی جذب نیروی انسانی و انجام کار به‌صورت

فردی می‌شود در نتیجه ساختار سازمانی باید از قابلیت تغییرپذیری بالایی برخوردار باشند.

۴. **تعیین کارکرد ها و اهداف:** شناخت عوامل اثرگذار بر پدیده جذب خوشه‌ای، عوامل شرایط درونی

و بیرونی که در به‌کارگیری این پدیده تاثیرگذار هستند و بسترهای حمایتی که وجود دارد و در نهایت

شناخت برون داده‌های این پدیده در سازمان از کارکردهای این تحقیق می‌باشد.

۵. **تعیین منشا و ظهور:** می‌توان گفت اولین کسب تیم با مشخصات جذب خوشه‌ای در شرکت های

آمریکایی در سال ۱۹۴۶ اتفاق افتاد، هنگامی که چارلز بی. تورنتون نه عضو دیگر از واحد کنترل

آماري نخبگان خود را به شرکت بیمارستانی فورد موتور آورد.

۶. **تعیین چگونگی صحبت کردن ما در مورد پدیده:** ما وقتی از جذب خوشه‌ای صحبت

می‌کنیم در اصل به مولفه‌های این پدیده توجه می‌کنیم و این که برای پیاده‌سازی چه مدل‌های

کاربردی قابل دستیابی است.

۴-۴-۳- کدگذاری الگویی

این مرحله همان کدگذاری محوری در تئوری داده‌بنیاد می‌باشد. در این گام مقوله‌ها در بیانیه نظریه

یکپارچه می‌شوند. طی کدگذاری الگویی، مقوله‌های مستخرج شده از کدگذاری استقرایی تحت ۸

دسته، مقوله محوری، زمینه سازمانی، بسترهای حمایتی، نتیجه و پیامدها، شرایط عمل درونی و

بیرونی قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله رویکرد جذب خوشه‌ای در مرکز مدل قرار

گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را

می‌توان به‌وضوح مشاهده کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری انتزاعی و درعین حال از

جامعیت برخوردار است؛ بنابراین ۸ مقوله به شرح زیر تبیین گردید.

جدول ۴-۵ مقوله محوری مدل

رویکرد جذب خوشه ای											
ویژگی های ماهوی عناصر											
تمایل به خود مختاری	شخصیت سیال – چالش پذیر	سطح دستمزد بالا	پیشینه کار تیمی مطمئن	متخصصین منعطف	تخصص های همپوشان اعضا	تیم های با تجانس بالا	پرهیز از فلات زدگی شغلی	خودباوری بالا اعضا	فقدان تعلق سازمانی	وظایف تخصصی غیر دائمی	حفظ هویت تیمی – حرفه ای
الزامات علی پیاده سازی											
کاهش ریسک آغازین کار	تکمیل شایستگی های سازمانی	الزامات عدم اطمینان محیطی	ادھوک در ابر سازمان ها	تسریع فرایند تیم سازی	خروج غیر منتظره نیروها	جلوگیری از بروکراتیزه شدن مدیریت پروژه ای	تسهیلگری در مدیریت پروژه ای				

موانع پیاده سازی الگو و تسهیلگران درون سازمانی به عنوان بسترهای حمایتی که در رسیدن به هدف

پژوهش مؤثر می باشد مطابق جدول ۴-۶ دارای مفاهیم زیر می باشند.

جدول ۴-۶ بسترهای حمایتی مدل

موانع پیاده سازی الگو							
تشدید رقابتی خوشه گزینی	ریسک افشا اطلاعات	ضایعه انسجام بیش از حد	مخاطرات شکست خوشه گزینی	چالش بی تعلقی سازمانی	محدودیت وجود خوشه ها	چالش خلاء حقوقی- قانونی	چالش ارزشیابی خوشه ای

تسهیلگران درون سازمانی										
مدیریت تعالی بهداشت شغلی	خلق فضای کاری حمایتی	خلق فضای کاری نوآورانه	تعریف مدل شایستگی رهبری	الزامات تعریف نقش PMO	طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر	رقابت پذیر سازی جبران خدمات	مدیریت شکار استعداد	زمینه سازی بالندگی اعضا	مدیریت خلق چشم انداز	رویکرد نظارتی کل نگر

در راستای دستیابی به مقوله محوری که همان رویکرد جذب خوشه‌ای می‌باشد تحت تاثیر شرایط عمل بیرونی و درونی قرار خواهیم گرفت و این شرایط پیاده‌سازی رویکرد را ساده‌تر می‌کنند. این شرایط را در جداول زیر مشاهده می‌کنیم.

جدول ۴-۷ شرایط عمل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر مدل

مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش							
مدیریت نقاط اتصال خوشه	طراحی مکانیزم تایید- بازخورد	مدیریت همگامی خوشه سازمان	متنوع سازی ترکیب خوشه	الگوی خودمدیریتی خوشه	تعریف مدل شایستگی خوشه	الگوی همراهی آزادانه	شفافسازی مسئولیت های خوشه

راهنماهای سازمانی مکمل						
ارزیابی هزینه - فایده خوشه گزینی	مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه	مدیریت تامین امکانات خوشه	خلق شبکه میان خوشه ای	آشناسازی مدیران با خوشه گزینی	مدیریت تعارضات ناشی از خوشه	الزام مذاکره گر حرفه ای

زمینه سازهای فراسازمانی				
خوشه سازی از طریق دانشگاه	مدیریت شبکه میان سازمانی	انطباق با بی ثباتی اقتصادی	زمینه سازی رویکرد کار تیمی	راهبری خوشه نوبنیاد

در نتیجه به کارگیری این الگو ما به تقویت فرایند و برونداد سازمان خواهیم رسید که تحت عنوان نتایج

و پیامدها قرار داده ایم، مفاهیم آن در قالب جدول ۴-۸ مشخص شده است.

جدول ۴-۸ نتایج و پیامدهای حاصل از به کارگیری مدل

تقویت فرایند و برونداد سازمان								
توسعه مزیت رقابتی سازمان	تسریع گردش فرایندها	دانش افزایشی	ارتقا کیفی جذب	اثر مثبت بر ارتقا عملکرد	بهبود رفتارهای نوآورانه	کاهش هزینه آموزش و نگهداشت	اعتبار افزایشی متقابل	تحقق پایش تیمی اثربخش

هر نوع پیاده سازی جذب نیروی انسانی در سازمان ها نیازمند آماده سازی زمینه ای می باشد. همانطور

که در جدول ۴-۹ مشاهده می کنیم مفاهیم مربوط به زمینه سازمانی آورده شده که باید مدنظر قرار

بگیرد.

جدول ۴-۹ زمینه سازمانی تاثیرگذار بر مدل

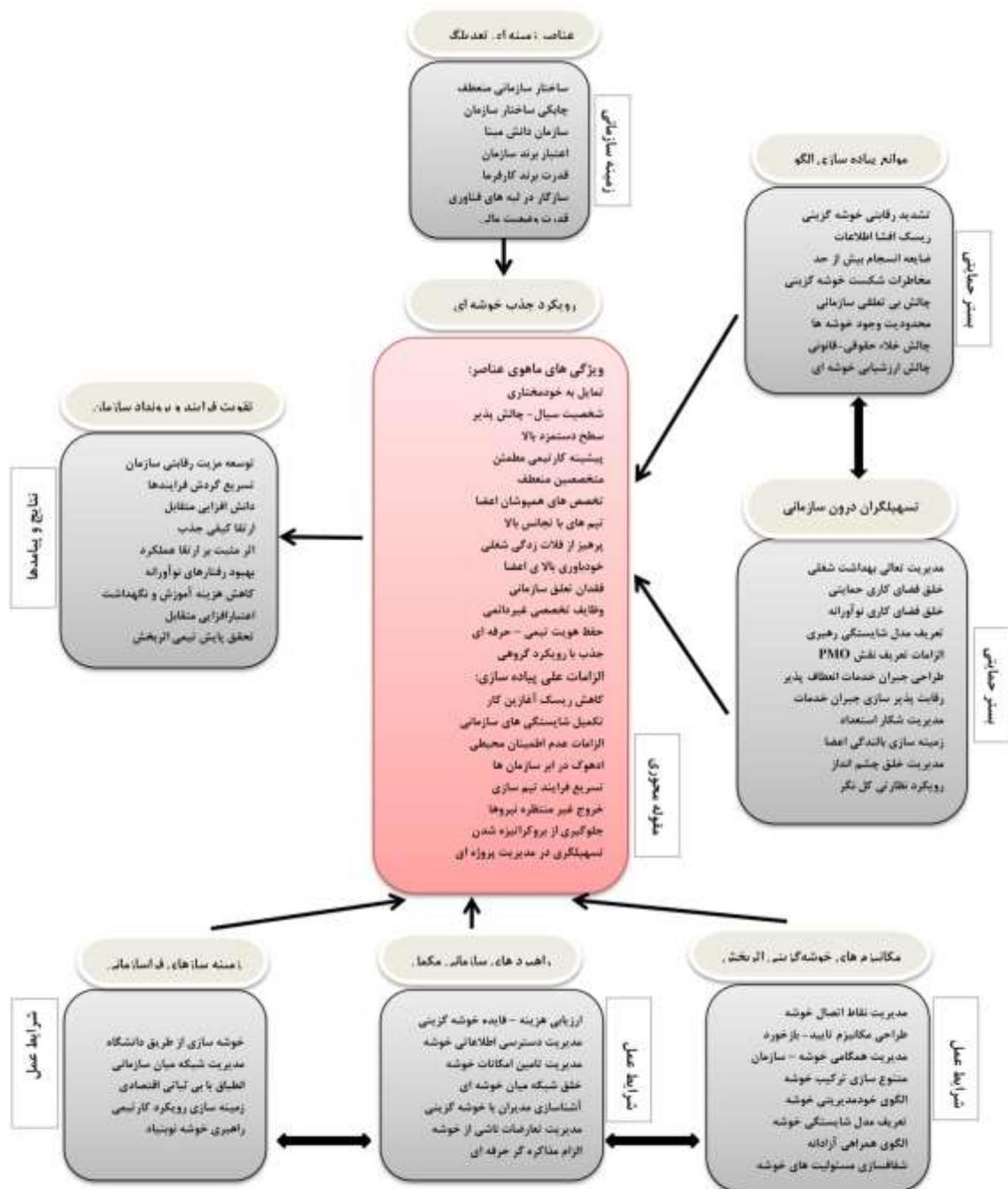
عناصر زمینه ای تعدیلگر						
ساختار سازمانی منعطف	چابکی ساختار سازمان	سازمان دانش مبنا	اعتبار برند سازمان	قدرت برند کارفرما	سازگار در لبه های فناوری	قدرت وضعیت مالی

باتوجه به توضیحات ارائه شده، با در نظر داشتن مطالعات اولیه و نظرات مصاحبه شوندگان و تحلیل

داده های گردآوری شده توسط روش مالی-گراندد تئوری مدل جذب خوشه ای که طی احصا مفاهیم

اصلی حاصل شده بود، به صورت زیر ترسیم شد. این مدل در عین سادگی به صورت واضح روابط میان

یک پدیده، زمینه و شرایط عمل و نتایج و پیامدها را بیان می‌کند و پژوهشگر پیوسته میان تفکر استقرایی (ایجاد مفاهیم و مقولات) و تفکر قیاسی (مقایسه با نظریات پیشین) در رفت و برگشت است.



شکل ۴-۱ مدل کیفی پژوهش جذب خوشه‌ای

۴-۴-۴- انطباق نظری

انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌هایش با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. این نظریه‌های موجود باید به گونه‌ای با پدیده مورد بررسی مرتبط باشند. بدین منظور محقق، ابتدا نظریه‌های مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی و تیم‌سازی و جذب و تحقیقات انجام شده در زمینه جذب خوشه‌ای که تا به امروز توسط محققین مختلف بیان شده است را در قالب جدول ۴-۱۰ جمع آوری نموده است.

جدول ۴-۱۰ تحلیل ادبیات تحقیق

ردیف	عنوان	محقق	سال ارائه	توضیح	کانون توجه
۱	مدل هاروارد	مایکل بیر	۱۹۸۴	طبق مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد، همبستگی بین عوامل موقعیتی و منافع ذینفعان به شدت بر شکل‌گیری سیاست‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و این سیاست‌ها برای دستیابی به نتایج مثبت مدیریت منابع انسانی مانند تعهد و شایستگی تأثیر می‌گذارند	گروه‌های ذینفع، عوامل موقعیتی، انتخاب سیاست منابع انسانی، دستاوردهای منابع انسانی، نتایج بلندمدت و بازخورد
۲	مدل وارویک	کریس هندری و اندروم پتی گرو	۱۹۹۰	چارچوبی متمرکز در دستیابی به عملکرد و رشد شرکت با دستیابی به تعادل مناسب بین زمینه داخلی و خارجی	زمینه بیرونی، زمینه درونی، محتوای استراتژی تجارت، زمینه HRM، محتوای HRM
۳	مدل سازگار مدیریت منابع انسانی	فامبرون و همکاران	۱۹۸۴	بر اساس این مدل، عملکرد منابع انسانی باید همسو با ساختار سازمان، استراتژی‌های جدید و سیاست‌های سازمان باشد. مدل مدیریت منابع انسانی فامبرون کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک سازمان به روشی بهتر پیش برود.	انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه، پاداش

۴	مدل گست	دیوید گست	۱۹۹۷	مدیریت منابع انسانی برای شروع به استراتژی‌های خاصی نیاز دارد و روش‌های خاصی را می‌طلبد که در صورت اجرای آنها، سازمان نتایج مثبتی به دست می‌آورد. این نتایج شامل پاداش رفتاری، پاداش مالی و عملکردی است.	استراتژی منابع انسانی، عملکرد منابع انسانی، برآمد منابع انسانی، نتایج رفتاری، نتایج عملکرد و پیامدهای مالی
۵	مدل تعالی سازمانی	مالکم بالدريج	۲۰۰۳	این مدل برپایه ی مجموعه ای از ارزش های محوری و سه نظام در سطح اول هفت نظام در سطح دوم بنا شده است.	سطح اول: نظام کاری، رفاه و رضایت مندی، یادگیری و انگیزش سطح دوم: نظام سازمان و مدیریت کار، نظام عملکرد، استخدام و پیشرفت شغلی، حمایت و رضایت مندی، محیط کاری، انگیزش و توسعه، آموزش و توسعه
۶	مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی (PCMM)	واتس هامفری	۱۹۸۰	نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به گونه ای مستمر منجر به ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی می شود	مدیریت تغییر و یادگیری، توانمندسازی و یکپارچگی شایستگی، مدیریت شایستگی، مدیریت افراد، مدیریت نامنسجم
۷	مدل EFQM	بنیاد مدیریت کیفیت اروپا	۱۹۸۸	این مدل می خواهد از مدیران در آموزش، به اشتراک گذاری ایده ها و نوآوری به عنوان یک چارچوب مشترک پشتیبانی کند	توانمندسازها (رهبری، کارکنان، خط مشی و راهبرد، شرکت ها و منابع و فرایندها) نتایج (نتایج برای کارکنان، نتایج برای مشتری، نتایج برای جامعه، نتایج عملکردهای کلیدی)
۸	پویایی های گروهی	کرت لوین	۱۹۴۷	این نظریه مفهومی چارچوبی را برای توسعه دانش مربوط به طبیعت گروه، قوانین گروه، شکل گیری گروه، توسعه گروه و تعامل گروه با سایر گروه ها، افراد و نهاد ها؛ ارائه کرد.	ویژگی های شخصی یک عضو، فاکتورهای محیطی گروه، اعضای گروه، زمینه (وضعیتی که رفتار در آن بروز پیدا می کند)
۹	مدل اثربخشی	اسکات تاننباوم و	۱۹۹۲	تیم های کاری می توانند مانع یا تسهیل کننده اثربخشی سازمان باشند و می	نگرش اعضا، ساختار کار، ویژگی های تیم

	توانند منبع رضایت یا ناامیدی افراد باشند. بنابراین ، تعجب آور نیست که توجه سازمان ها به درک نحوه کار تیم ها و چگونگی افزایش اثربخشی آنها معطوف شده است.		همکارانش	تیم	
۱۰	مدل اثربخشی تیمی	یان کاتزباخ و داگلاس اسمیت	۱۹۹۳	تیم را به این صورت تعریف می کنند: «گروه کوچکی از افراد با مهارت های مکمل که به مقصود، اهداف کاری و رویکرد مشترکی تعهد و مسئولیت دارند.» این مدل برای تیم هایی که اعضای آن نمی توانند به راحتی ذهنیت کار فردی خود را به ذهنیت کارگروهی تبدیل کنند مناسب است	ثمرات تلاش جمعی، رشد شخصی و نتایج عملی
۱۱	مدل تی ۷	مایکل لومباردو و رابرت آیشینگر	۱۹۹۵	این مدل برای افراد یا تیم هایی که می خواهند عوامل موثر بر اثربخشی تیمی و نحوه تعامل آن ها با یکدیگر را بدانند مناسب است	عوامل درونی: پیشرانه، اعتماد، استعداد، مهارت های تیمی، مهارت در انجام وظایف عوامل بیرونی: رهبری مناسب، پشتیبانی سازمان از تیم
۱۲	مدل هاگمن	ریچارد هاگمن	۲۰۰۲	این مدل برای رهبرانی که می خواهند بدانند بهترین روش برای تشکیل و هدایت یک تیم پایدار کدام است مناسب خواهد بود. زمانی که شرایط خاصی توسط رهبران تیم فراهم شود و به اعضا اجازه دهد به طور موثر کنترل خودشان را به دست بگیرند، تیم ها در بهترین وضعیت خود خواهند بود	ثبات تیم، مسیر حرکت مشخص، ساختار توانمند ساز، زمینه حمایتی، مربیگری تخصصی
۱۳	اثر بخشی گروه	مایکل کمپیون و جینا مدسکر	۱۹۹۳	یکی از مهم ترین کارهای تحقیقاتی برجسته در این دوره توسط کمپیون و همکارانش انجام شد. آنها با توجه به مدل های اولیه و تحقیقات پیشین، اثربخشی کار تیمی را در ۵ بعد تعریف	طراحی شغل، ترکیب تیم، وابستگی متقابل، عوامل زمینه ای، عوامل فرایندی

	کردند.				
۱۴	اثربخشی کار تیمی	دیان وینکور - کاپلان	۱۹۹۵	یافته های این پژوهش بر اهمیت اندازه گیری انواع مختلف عوامل سازمانی و گروهی موثر بر اثربخشی تیم و همچنین جنبه های خاص اثربخشی تیم تاکید می کند.	عوامل ورودی، عوامل فرایندی معیارهای اثربخشی کار تیمی،
۱۵	مدل بلبین	مردیت بلبین	۱۹۷۰	وی بعد از سال ها تحقیق در مورد رفتارها و عملکرد تیمی، ۹ الگوی رفتاری را به عنوان نقش های تیمی معرفی نمود. این نقش های رفتاری تیمی در اکثر تیم های موفق وجود دارد، البته نه به این معنی که تیم های موفق به ۹ نفر نیاز دارند چون هر فردی می تواند بیش تر از یک نقش را دارا باشد.	هماهنگ کننده، حامی، جست وجو گر، متخصص، ارزیاب، جویا، تمام کننده، مجری، شکل دهنده
۱۶	مدل دوگانه فرایند جذب و تامین	باربر، بریق و استارک	۱۹۹۸	مدل ارائه کننده سه مرحله مشابه از روند جذب و تامین است: مرحله درخواست، مرحله تعامل و مرحله پیشنهاد کار. علاوه بر این، مدل هر دو دیدگاه متقاضی و سازمان را همراه با نتایج مربوطه برای هر دو برجسته می کند.	درخواست، تعامل و پیشنهاد کار
۱۷	مدل جذب و استخدام مبتنی بر شایستگی	دابیوس و راسول	۲۰۰۴	این مدل در ۱۱ مرحله فرایند جذب و استخدام را توضیح میدهد	شناسایی نیازهای منابع انسانی و الزامات شغلی
۱۸	مدل فرایند چند مرحله جذب و تامین	آلن سکز	۲۰۰۵	مدل شامل سه مرحله از جذب و استخدام است که نشان میدهد شیوه های جذب و استخدام چگونه در هر مرحله بر پیامدهای متقاضی اثر می گذارد.	مراحل جذب، پیامدهای متقاضی، پیامدهای جذب، پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی
۱۹	مدل استخدام الکترونیکی	روئل و همکاران	۲۰۰۴	اینترنت در حال حاضر بر روند استخدام تأثیر می گذارد و توسعه وب دیدگاه های جدیدی را به استخدام کنندگان	استراتژی استخدام اولیه، اهداف استخدام الکترونیکی، نوع استخدام الکترونیکی، نتایج استخدام

۲۰	مدل جذب و نگهداشت استعدادهای علمی	ورهاگن	۲۰۰۵	مدل ورهاگن دارای هفت عامل تأثیرگذار اصلی بر فرایند جذب و نگهداشت استعدادهای علمی است. هر یک از این عوامل با تعدادی مؤلفه، قابل اندازه گیری هستند.	ارائه می دهد.	الکترونیکی
----	-----------------------------------	--------	------	---	---------------	------------

از میان ۲۰ نظریه گردآوری شده ۱۲ نظریه با دستاوردهای پژوهش همخوانی و ارتباط بیشتری داشت که مورد مقایسه قرار گرفت. نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندگانه معتقدند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. مقوله‌های این نظریه‌ها ممکن است مناسب‌تر به نظر بیایند و جایگزین مقوله‌های فعلی شوند؛ بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و درنهایت مفاهیمی مانند زمینه سازی بالندگی اعضا به ساختار توانمندساز، مدیریت خلق چشم انداز به شفافیت در ماموریت و راهبرد، قدرت برند کارفرما به برند و شهرت کارفرما و جلوگیری از بوروکراتیزه شدن به استراتژی پویایی تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده در تئوری‌های موجود را جایگزین برچسب‌های زده شده کرده است.

جدول ۴-۱۱ مقایسه نظریه‌های موجود با دستاوردهای پژوهش

ردیف	عنوان	مؤلفه ها	دستاوردهای پژوهش در مدل جذب خوشه ای	تغییرات اعمال شده در دستاورد پژوهش پس از انطباق نظری
۱	مدل هاروارد	سیستم پاداش، شایستگی، اثر بخشی سازمانی	طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر، رقابت پذیر سازای جبران خدمات، متخصصین منعطف، اثر مثبت بر ارتقا عملکرد	زمینه سازی بالندگی اعضا به ساختار توانمندساز مدیریت خلق چشم انداز به شفافیت در ماموریت و راهبرد
۲	مدل وارویک	عوامل رقابتی، ساختار سازمان، رهبری، اهداف شرکت، سیستم های	تشدید رقابتی خوشه گزینی، توسعه مزیت رقابتی سازمان، ساختار سازمانی منعطف،	

قدرت برند کارفرما به برند و شهرت کارفرما جلوگیری از بوروکراتیزه شدن به استراتژی پویایی	چابکی ساختار سازمان، تعریف مدل شایستگی رهبری، مدیریت خلق چشم انداز، طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر، رقابت پذیر سازی جبران خدمات، مدیریت تعارضات ناشی از خوشه	پاداش، روابط کارکنان		
	تعریف مدل شایستگی خوشه، زمینه سازی بالندگی اعضا، طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر، رقابت پذیر سازی جبران خدمات	انتخاب، توسعه، پاداش	مدل سازگار مدیریت منابع انسانی	۳
	چالش ارزشیابی خوشه ای، طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر، رقابت پذیر سازی جبران خدمات، مدیریت همگامی خوشه – سازمان، اثر مثبت بر ارتقا عملکرد، ارتقا کیفی جذب، بهبود رفتارهای نوآورانه	ارزیابی، جبران خدمات، مشارکت، بهره وری، کیفیت، نوآوری	مدل گست	۴
	مدیریت تعالی بهداشت شغلی، طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر، رقابت پذیر سازی جبران خدمات، زمینه سازی بالندگی اعضا	رفاه و رضایت مندی، نظام انگیزش، توسعه و پیشرفت شغلی	مدل تعالی سازمانی	۵
	متخصصین منعطف، پیشینه کار تیمی مطمئن، شفاف سازی مسئولیت های خوشه، تیم های با تجانس بالا، ضایعه	مهارت، دانش، مدل های ذهنی، وظایف مشخص، همگونی اعضا، انسجام، پیچیدگی وظایف	مدل اثربخشی تیم (تاننباوم)	۶

			انسجام بیش از حد، شخصیت سیال - چالش پذیر
۷	مدل T7	استعداد، مهارت‌های تیمی، مهارت در انجام وظایف، رهبری مناسب، پشتیبانی سازمان از تیم	متخصصین منعطف، پیشینه کار تیمی مطمئن، تعریف مدل شایستگی رهبری، خلق فضای کاری حمایتی
۸	مدل هاکمن	ثبات تیم، مسیر حرکت مشخص، ساختار توانمند ساز، زمینه حمایتی، مربیگری تخصصی	پیشینه کار تیمی مطمئن، مدیریت خلق چشم انداز، زمینه سازی بالندگی اعضا، خلق فضای کاری حمایتی، راهبری خوشه نوبنیاد، مدیریت نقاط اتصال خوشه
۹	مدل اثربخشی تیم (کمپیون)	خودمدیریتی، مشارکت، تنوع وظایف، بازخورد، پاداش، همگونی اعضا، تمایل به کار تیمی، پشتیبانی مدیریتی، ارتباطات و هماهنگی میان تیم ها، پشتیبانی اجتماعی، ارتباطات و هماهنگی میان اعضای تیم	الگوی خودمدیریتی خوشه، مدیریت همگامی خوشه - سازمان، شخصیت سیال - چالش پذیر، طراحی مکانیزم تایید - بازخورد، طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر، رقابت پذیر سازی جبران خدمات، تیم های با تجانس بالا، پیشینه کار تیمی مطمئن، خلق فضای کاری حمایتی، خلق شبکه میان خوشه ای، راهبری خوشه نوبنیاد
۱۰	مدل اثربخشی کار تیمی (دیان وینکور - کاپلان)	شفافیت وظایف، جو حمایتی سازمان، تعامل و ارتباط با مدیر، محیط فیزیکی مساعد برای کار	شفاف سازی مسئولیت های خوشه، خلق فضای کاری حمایتی، تعریف مدل شایستگی رهبری، مدیریت

		تیم‌ی، بهره‌مندی اعضا از دانش و تخصص لازم، افزایش کیفیت تامین امکانات خوشه، زمینه‌سازی رویکرد کار تیمی، متخصصین منعطف، ارتقا کیفی جذب، اثر مثبت بر ارتقا عملکرد	
۱۱	مدل استخدام الکترونیکی	سودمند بودن، تناسب و تجانس، روحیه رقابتی، استراتژی پویایی، برند و شهرت کارفرما، کارایی فرآیندها، محیط رقابتی، محیط فناورانه، اعتبار افزایشی متقابل، کاهش هزینه آموزش و نگهداشت، تیم‌های با تجانس بالا، شخصیت سیال – چالش‌پذیر، جلوگیری از بوروکراتیزه شدن، قدرت برند کارفرما، تسریع گردش فرآیندها، سازگاری در لبه‌های فناوری،	
۱۲	مدل جذب و نگهداشت استعدادهای علمی	آزادی‌های آکادمیک، مشارکت دادن اعضای در فرآیندهای تصمیم‌گیری، شفافیت در مأموریت و راهبرد، نوآور بودن و پیشرفت محوری، شهرت و اعتبار، وجود نظام‌های مناسب جبران خدمات، پاداش‌های غیرمادی، وجود منابع و امکانات، وجود حمایت‌های پژوهشی، وجود تسهیلات پژوهشی، توازن میان کار و زندگی، وجود فرصت‌ها و تسهیلات برای خانواده، فرصت برای رشد و توسعه شخصی، فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، تمایل به خودمختاری، مدیریت همگامی خوشه – سازمان، مدیریت خلق چشم‌انداز، سازمان دانش‌مبنا، اعتبار برند سازمان، طراحی جبران خدمات انعطاف‌پذیر، رقابت‌پذیر سازی جبران خدمات، مدیریت تامین امکانات خوشه، مدیریت تعالی بهداشت شغلی، زمینه‌سازی بالندگی اعضا	

۴-۴-۵- اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام درونی

این مراحل از مراحل فرایند صحنه گذاری است و با مرحله بعد یعنی غنی سازی نظریه، گام های رفت و برگشتی دارند و در حین غنی سازی نظریه این مراحل صورت می گیرد و حالت متوالی ندارد. بنابراین در حین غنی سازی نظریه و ارائه روایت داستان پژوهش به ارزیابی انسجام نظری توجه می گردد و در پایان مرحله غنی سازی نظریه و در فصل پنجم از طریق شاخص های ده گانه مقبولیت اعتبارسنجی تجربی به طور کامل تشریح می گردد.

۴-۴-۶- غنی سازی نظریه

در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان دیگر مقوله ها تلاش می شود روایتی از جذب خوشه های صورت پذیرد. همان طور که پیشتر ذکر گردید مقوله محوری تحقیق، رویکرد جذب خوشه های است که حول ۷ مقوله دیگر این روایت را شکل می دهد. در روایت داستان، تلاش شده است ابتدا مقوله محوری با مؤلفه ها و ویژگی های آن توضیح داده شود و به دلیل حجم بالای متن مصاحبه ها سعی شده به آوردن نمونه هایی از متن صحبت های مصاحبه شوندگان اکتفا کنیم، سپس بر اساس نقشی که هر کدام از مقوله ها در این داستان ایفا می کنند؛ وارد روایت داستان گردند و توضیحات مبسوط ارائه می گردد.

مقوله محوری

مقوله محوری، اتفاق اصلی است که مجموعه ای از روابط متقابل برای کنترل و مدیریت کردن آن مورد توجه قرار می گیرد. ابعاد و مؤلفه های مقوله محوری را در جدول ۴-۱۲ مشاهده می کنیم. مؤلفه ها در قسمت ویژگی ماهوی عناصر شامل تمایل به خودمختاری، شخصیت سیال - چالش پذیر، سطح دستمزد بالا، پیشینه کار تیمی مطمئن، متخصصین منعطف، تخصص های همپوشان اعضا، تیم های با تجانس بالا، پرهیز از فلات زدگی شغلی، خودباوری بالا اعضا، فقدان تعلق سازمانی، وظایف تخصصی غیردائمی، حفظ هویت تیمی - حرفه ای و جذب با رویکرد گروهی و در قسمت الزامات علی پیاده

سازی شامل کاهش ریسک آغازین کار، تکمیل شایستگی‌های سازمانی، الزامات عدم اطمینان محیطی، آدهوک در ابر سازمان‌ها، تسریع فرایند تیم‌سازی، خروج غیرمنتظره نیروها، جلوگیری از بروکراتیزه شدن و تسهیلگری در مدیریت پروژه‌ای است. این مؤلفه‌ها هرکدام در تعیین رویکرد جذب خوشه‌ای نقش ایفا می‌کنند که در ادامه به بررسی تک تک مؤلفه‌ها و ویژگی‌های مربوط به آن می‌پردازیم.

جدول ۴-۱۲ دسته‌بندی و سازماندهی مقوله اصلی

مقوله	ابعاد	مقوله	مؤلفه	مفاهیم
مقوله محوری	رویکرد جذب خوشه‌ای	ویژگی‌های ماهوی عناصر	تمایل به خودمختاری	پرهیز از سلب آزادی، مقاومت برابر دخالت سازمان، مشارکت در تصمیمات، داشتن اختیار در کار، داشتن آزادی عمل، استقلال رای خوشه، استقلال طلبی، حفظ سبک کاری، آزادی در تصمیم‌گیری
			شخصیت سیال - چالش پذیر	شخصیت سیال اعضا: تنوع طلبی ذائقه، گشودگی به تجربه، گرایش به پویایی محیط، پذیرای تغییرات، آدم کار تکراری نبودن، عدم تمایل به کارمندی، تنوع در کار، تمایل به کار پروژه‌ای، پویایی شغلی شخصیت چالش پذیر اعضا: استقبال از چالش، عدم اهمیت امنیت شغلی، ریسک پذیری بالا
			سطح دستمزد بالا	دستمزد بالا، درخواست دستمزدهای نامتعارف، توان چانه زنی بالا، قابلیت استخدام پذیری بالا
			پیشینه کار تیمی مطمئن	تجربه کاری مشترک، شناخت متقابل بین فردی، وجود سابقه کار تیمی، سابقه کارکردی معتبر، تیم‌های با عملکرد بالا، روحیه کار تیمی، مدل ذهنی مشترک
			متخصصین منعطف	نیروی انسانی متخصص: شایستگی فردی بالا، تخصص بالا، توان درک بالا، نیروی کار حاذق، به هنگامی دانش نیروی انسانی منعطف: تناسب شغلی بالا، انعطاف پذیری مهارتی، چندمهارتی بودن نیروی انسانی حرفه‌ای: حرفه‌ای بودن نیرو، منحصر به فرد بودن مهارت‌ها، کمیابی مهارت‌ها
			تخصص‌های	تخصص‌های مکمل، تکمیل‌گری درون تیمی، پیش زمینه

			همپوشان اعضا	های مختلف، شبکه ای از متخصصین
			تیم‌های با تجانس بالا	یکپارچگی درون خوشه‌ای، هماهنگی بالای اعضا، هارمونی درون خوشه‌ای، هم‌افزایی درون خوشه‌ای، سینرژی بالای درون خوشه‌ای، سازگاری درون خوشه‌ای، همگرایی فرهنگی خوشه
			پرهیز از فلات زدگی شغلی	میل بکارگیری توانمندی‌ها، گرایش به پیاده سازی یافته‌ها، کاوش فرصت‌های مهارت افزایی
			خودباوری بالای اعضا	اعتماد به نفس بالا، اعتماد به توانایی
			فقدان تعلق سازمانی	عدم دلبستگی سازمانی، عدم وابستگی به سازمان‌ها، فقدان تعهد عاطفی
			وظایف تخصصی غیردائمی	ماهیت موقتی شغل، مشاغل پروژه‌ای، موقتی بودن کار، شباهت با استراتژی پیمانکاری، اقتضات وظیفه‌ای شغل، پروژه محوری شغل، مشاغل موقت، دوره کاری کوتاه مدت
			حفظ هویت تیمی - حرفه ای	حفظ هویت جمعی، عدم جامعه‌پذیری، نگهداشت دانش ضمنی، وفاداری حرفه ای، عدم تسهیم دانش حرفه ای
			جذب با رویکرد گروهی	جذب گروهی
			کاهش ریسک آغازین کار	راه اندازی کسب و کار، شروع کار، عدم اطمینان شروع کار، ورود به عرصه ناشناخته، شتاب گیری اولیه، کاهش ریسک شکست، مواجهه با چالش‌های بزرگ
			تکمیل شایستگی های سازمانی	انتفاع از ظرفیت‌های خارجی، تکمیل خلا مهارتی، تکمیل سرمایه انسانی، تکمیل گری مهارت های داخلی، تکمیل خلا دانش، تکمیل توان متخصصان سازمان، حداکثرسازی انتفاع از نیرو
الزامات علی‌پایه سازی			الزامات عدم اطمینان محیطی	پاسخ به نیاز رقابتی صنعت، کاربرد در محیط های رقابتی، استفاده در محیط متلاطم
			ادھوک در ابر سازمان ها	ساختار ادھوکراسی، پروژه های بزرگ، سازمان های بزرگ
			تسریع فرایند تیم سازی	رفع محدودیت زمانی، میانبر تیم سازی، تسهیل روند جذب
			خروج غیر منتظره	شکاف جابه‌جایی اتوبوسی

	نیروها			
جلوگیری از چاقی سازمان	جلوگیری از بروکراتیزه شدن			
تسهیل مدیریت ابرپروژه ها، پیشبرد پروژه های موازی، تسهیل مدیریت گلوگاه سازمانی	تسهیلگری در مدیریت پروژه ای			

تمایل به خودمختاری: یکی از ویژگی‌هایی مهمی که اکثریت مصاحبه شوندگان برای خوشه‌ها قائل بودند تمایل به خودمختاری آن‌ها است. این خوشه‌ها به دنبال کار کردن در مکان‌هایی هستند که آزادی عمل را از آن‌ها نگیرد و آن‌ها قادر باشند که با اصول کاری خود پیش بروند و در مورد شرایط کاری خودشان تصمیم گیرنده باشند. خوشه‌ها از کار کردن در شرایطی که آزادی عمل آن‌ها را سلب می‌کند به شدت دوری می‌کنند. این خوشه‌ها استقلال طلب هستند و به همین خاطر انتخاب می‌کنند که برای خود کار بکنند و معمولاً به دنبال ادغام دائمی با مجموعه‌ها و موسسات دیگر نیستند. مصاحبه شوندگان در این مورد می‌گویند:

«خوشه‌ها تا حد زیادی معتقد به اصول کاری خود هستند و وقتی وارد سازمان‌های مختلف می‌شوند می‌خواهند همین اصول را پیاده کنند. معمولاً یک نفر پذیرش بیشتری در قبال قوانین و مقررات یک مجموعه دارد تا گروهی از افراد. این گروه‌ها معمولاً در پذیرش این قوانین انعطاف پذیری اندکی دارند.»

در مصاحبه‌ای دیگر مصاحبه شونده به این شکل به این موضوع اشاره می‌کند:

«این خوشه‌ها از اینکه مرتب چک شوند و همه کارها توسط مدیریت کنترل شود و به آن‌ها امر و نهی شود خوششان نمی‌آید و مسئولیت بدون حق اختیار نمی‌خوان. از طرفی مدیریت باید کل نگر باشد و خروجی نهایی که مد نظرش است را برای خوشه توصیف کند و به آن‌ها بگوید که در مورد روش انجام کار تصمیم گیرنده هستند.»

شخصیت سیال – چالش پذیر: این مولفه که از ادغام دو مولفه شخصیت سیال اعضا و شخصیت چالش پذیر اعضا حاصل شده به این اشاره دارد که نیروهایی که در خوشه‌ها مشغول به کار هستند به صورت کلی ریسک پذیرند. این افراد از کار کردن در محیط‌های مختلف استقبال می‌کنند و به دنبال

کسب تجربه‌های جدید در محیط‌های کاری مختلف هستند. افرادی حاضر در خوشه‌ها به دنبال انجام کارهای تکراری و روتین نیستند و به همین دلیل خود را مناسب مشاغل کارمندی نمی‌دانند. خوشه‌ها از مواجهه با چالش‌های کاری نمی‌هراسند و وجود چالش در انجام هر پروژه را از مزایای آن می‌دانند و به دلیل همکاری و تشریک مساعی موجود در خوشه‌ها معمولاً در مواجهه با چالش‌های جدید عملکرد خوبی از خود به جا می‌گذارند. همان‌طور که برخی از مصاحبه شونده‌ها در این باره می‌گویند:

« این خوشه‌ها به صورت کلی تنوع طلب هستند به دنبال ماندن در یکجا و کارکردن طولانی مدت در یک فضا نیستند و فضاهای متنوع و تجارب متنوع را بیشتر می‌پسندند. برای این خوشه‌ها جذاب است که بتوانند محیط‌ها و شرایط کاری مختلف را امتحان کنند. »

در بیان این ویژگی خوشه‌ها یکی دیگر از مصاحبه شونده‌ها می‌گوید:

« به صورت ذاتی افراد حاضر در خوشه‌ها تمایل به محیطی که اجازه تغییر و کسب اطلاعات جدید در کار به آن‌ها می‌دهد دارند. این افراد برخلاف یکسری از کارکنان سازمان‌ها که از جابه‌جایی شغلی و قرارگرفتن در پوزیشن‌های جدید واهمه دارند هستند و این بخاطر این است که این افراد به حفظ یک موقعیت ثابت در یکجا نیستند. »

سطح دستمزد بالا: خوشه‌ها به دلیل مهارت‌های تخصصی و دانش کمیابی که دارند معمولاً نرخ دستمزد آن‌ها از متوسط صنعت بیشتر است. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که می‌خواهند به سمت رویکرد جذب خوشه‌ای بروند باید در جریان این مساله باشند و در ابتدای کار بررسی کنند که آیا توانایی مالی لازم برای پرداخت دستمزدهای این خوشه‌ها را دارند یا خیر. این ویژگی خوشه‌ها توسط اکثریت مصاحبه شوندگان مورد اشاره قرار گرفت. همان‌طور که در ادامه می‌بینیم یکی از مصاحبه شوندگان می‌گوید:

« خوشه‌ها باید یکسری ویژگی‌ها را در سازمان‌ها بیابند تا مایل به همکاری با آن‌ها باشند که اولین آن‌ها ارزش پیشنهادی و توان مالی شرکت در پرداخت آن است. »

مصاحبه شونده دیگر در گوشه‌ای از صحبت‌های خود به این مساله اشاره می‌کند که:

« چون این نیروها نیروهای شاخص در یک صنعت هستند قاعدتا سطح پرداختی به آن‌ها باید متفاوت باشد. در جذب خوشه‌ای باید این مساله را مد نظر داشته باشیم که ما به صورت همزمان داریم یکسری متخصص کارآزموده را با هم وارد مجموعه می‌کنیم و به نوعی داریم تجربه و مهارت آن‌ها را می‌خریم پس طبیعی است که بخواهیم نسبت به سایر نیروها دستمزد بالاتری را پرداخت کنیم.»

پیشینه کار تیمی مطمئن: خوشه‌ها تجربه کاری خوبی دارند. افراد حاضر از خوشه معمولا در انجام پروژه‌های مختلف با یکدیگر همکاری داشته‌اند و دانش و تجربه حاصل از این همکاری‌ها را در درون خوشه حفظ کرده‌اند. برای سازمان‌ها و شرکت‌هایی که برای انجام پروژه‌های خود نیاز به کار تیمی و گروهی افراد دارند بسیار مفید است که به سمت این رویکرد جذب بروند زیرا این افراد در اثر همکاری کنار یکدیگر شکل گرفته‌اند تعارضات میان آن‌ها حل شده و به یک همفکری جامع رسیده‌اند و نتایج کار این افراد در کنار یکدیگر مشخص است، مساله‌ای که در تیم‌سازی از طریق جذب فردی وجود ندارد. در تیم‌سازی از طریق جذب فردی ما رزومه افراد را به صورت تک به تک بررسی می‌کنیم و از آگاهی نداریم که آیا اگر این افراد را در کنار هم در قالب تیم قرار دهیم باز هم می‌توانند عملکردی خوب با بازدهی بالا در کنار یکدیگر داشته باشند یا خیر. مشکلی که با جذب خوشه‌ای به راحتی برطرف می‌شود. نمونه‌هایی از نقل قول‌های مصاحبه شوندگان را در این رابطه مرور می‌کنیم:

« آوردن یک تیم می‌تواند یک حسن باشد، به این دلیل که این افراد تجربه کار با یکدیگر را دارند. افراد حاضر در خوشه خصوصیات اخلاقی یکدیگر را می‌دانند. این افراد به دلیل تجربه کاری مشترکی که با هم داشته‌اند به نوعی کاملا با هم یکدست هستند و این اشتراکات زیاد پروسه انجام کار را راحت تر می‌کند. »

« گاهی اوقات ما به دنبال این هستیم که قبل از استخدام از افراد نمونه کار ببینیم یعنی کارنامشون برای ما مشخص باشه و پیشینه و تاریخچه کاری مشخصی داشته باشن. »

« گاهی بهتر است از افراد متخصصی که تشکیل تیم دادن و چندین پروژه در یک راستا انجام دادن و تجربه دارن بخوایم که کارو واسه ما انجام بدهند. چون نتایج کاری آن‌ها مشخص است و ما دیگر ریسک ازمون و خطا را نداریم. »

متخصصین منعطف: این مولفه هم ادغام شده از سه مولفه نیروی انسانی متخصص، نیروی انسانی منعطف و نیروی انسانی حرفه‌ای است که هرکدام از این مولفه‌ها مفاهیم خود را دارند. این مولفه به ویژگی‌های اعضا در خوشه‌ها اشاره دارد و مهارت‌ها و شایستگی‌های منحصر به فرد این افراد را بازگو می‌کند. در مولفه نیروی انسانی متخصص به متخصص بودن و توان درک بالای این نیروها اشاره شده و مطرح می‌کند که افراد حاضر در خوشه تا چه میزان مهارت‌ها و شایستگی‌های متمایز دارند که تمامی این مهارت‌ها را در عمل به کار می‌گیرند. این افراد دانش و تخصص‌های خود را به روز نگه می‌دارند و به یادگیری مهارت‌ها و دانش مختلف اشباع نمی‌شوند و به دنبال دانش به هنگام هستند. در مولفه نیروانسانی منعطف متوجه می‌شویم که افرادی که در خوشه‌ها کار می‌کنند همگی مهارت‌های گوناگون دارند و فقط در یک حوزه خاص متمرکز نمی‌شوند و در مولفه نیروی انسانی حرفه‌ای درمی‌یابیم که این نیروها مهارت‌ها و تخصص‌هایی را دارند که کمیاب و منحصر به فرد است و شاید دسترسی به این دانش و مهارت‌ها در جای دیگر امکان پذیر نباشد. مصاحبه شوندگان در این زمینه بدین شکل اظهار نظر می‌کنند:

«خوشه‌ها به دلیل روابط و سطح همکاری بالا بین اعضای خود نیروهای منحصر به فردی محسوب

می‌شوند که شما در جاهای دیگر نمی‌توانید شبیه به آن‌ها را پیدا کنید.»

«خوشه متشکل از یکسری افراد متخصص و با استعداد است که برای اینکه کارهای تخصصی را در

شرکت‌ها انجام دهند تشکیل شده‌اند.»

«در جذب خوشه‌ها با کسی طرف هستیم که خبره کار است و به دنبال نیروهایی هستیم که از شایستگی

«آن‌ها اطمینان کامل داریم.»

«گاهی انجام یک کار فقط از دست یکسری نیروهای خبره و کاربلد بر میاد که اشراف کامل بر انجام کار

دارند در این شرایط که ما به دنبال تخصص‌های خاص هستیم سراغ این خوشه‌ها می‌رویم.»

«تخصص این تیم‌ها بسیار متمایز از تخصص‌هایی است که شما می‌توانید در مارکت نیروی انسانی پیدا

کنید. این تیم‌ها از اعضای تشکیل شده که پیش زمینه‌های دانشی متفاوتی دارند یعنی شما با جذب این

تیم‌ها به صورت همزمان به یک منبعی از دانش و مهارت مختلف دسترسی پیدا می‌کنید که این خود می‌تواند به وجود آورنده تنوع باشد.»

تخصص‌های همپوشان اعضا: در درون این خوشه‌ها متخصصین تخصص‌های همپوشان دارند به این معنی که افرادی که در درون خوشه قرار می‌گیرند دارای پیش زمینه‌های مختلف دانشی هستند و به صورت بین رشته‌ای کار می‌کنند و تخصص‌ها و حوزه‌های دانشی مکملی دارند و هر کدام از این اعضا بخشی از کار را به عهده می‌گیرند. این اتفاق باعث می‌شود که خوشه‌ها برای حوزه‌های فناوری‌های همگرا و پروژه‌های ترکیبی بسیار مناسب باشند. یکی از صاحب نظران در این خصوص اشاره می‌کند:

« در این شیوه افرادی که تخصص‌هاشون مکمل یکدیگر است همدیگر را پیدا کرده اند و با همدیگر تشکیل

تیم داده‌اند. »

یکی دیگر از مصاحبه شوندگان چنین اذهان می‌کند که:

« یکی از اهداف تشکیل این خوشه‌ها بین رشته‌ای کار کردن است. این‌ها تخصص‌های هم پوشان دارند و

روی زمینه‌های بین رشته‌ای کار می‌کنند. »

« به عنوان مثال در رشته‌ای مثل نورومارکتینگ یکی از اولین اقدامات اینه که افراد با تخصص‌های مختلف

کنار یکدیگر قرار بگیرند از هوش مصنوعی، مارکتینگ، روانشناسی باید متخصص‌های مختلف باشن که بتونن

با هم کار کنند. »

تیم‌های با تجانس بالا: مفاهیم این مولفه به یکپارچگی درون خوشه‌ای و هم‌افزایی اعضای درون خوشه اشاره دارند. وقتی می‌گوییم در این خوشه‌ها هم‌افزایی اتفاق می‌افتد به این مفهوم است که ظرفیت تولید شده توسط اعضا از جمع ظرفیت تک تک افراد فراتر است. در بسیاری از مواقع رفتاری از یک فرد هنگام بودن در تیم یا گروه سر می‌زند که در تنهایی هرگز اتفاق نمی‌افتد. این تغییر رفتار هرگاه با انرژی مضاعف همراه باشد هم‌افزایی محقق می‌گردد اتفاقی که در درون خوشه‌ها رخ می‌دهد. داشتن هدف مشترک، وجود تعامل و داشتن هویت ارزشی و فرهنگی مشترک، انسجام بین اعضا از دلایل ایجاد هم‌افزایی در درون خوشه‌ها است. نکات قابل تاملی توسط مصاحبه شوندگان در این خصوص در مصاحبه‌ها مطرح شد:

« در خوشه‌ها اگر در مسیر رسیدن به هدف افراد زیردست یا هم ردیف در گروه کم کاری کنند افراد دیگر سعی در رفع و رجوع کردن کار آن‌ها خواهند داشت و به این صورت افراد خوشه به پیشرفت هم کمک می‌کنند و از راکد ماندن در داخل تیم جلوگیری می‌شود. »

« بودن افراد برای طولانی مدت در کنار یکدیگر هم‌افزایی را بین آن‌ها ایجاد کرده و با شناختی که از هم پیدا می‌کنند چالش‌های کاری برای آن‌ها بسیار کمتر می‌شود. »

« این افراد شناخت کافی را از یکدیگر پیدا کرده اند و با وجود تمایز هایی که دارند قلق یکدیگر دستشان آمده است و این در نهایت هماهنگی بالایی را بین آن‌ها به وجود آورده است. »

پرهیز از فلات زدگی شغلی: پیش‌تر مطرح کردیم که خوشه‌ها به دنبال انجام کارهای تکراری و روتین نیستند و از انجام کارهای چالشی استقبال می‌کنند. در این مولفه در می‌یابیم که خوشه‌ها به دنبال موقعیت‌ها و فرصت‌هایی هستند که بتوانند خود را در آن موقعیت‌ها محک بزنند و توانایی‌ها و استعداد های کسب شده خود را به کار بگیرند. خوشه‌ها به دنبال همکاری با موسسات و سازمان‌هایی هستند که بتوانند در آن‌ها در ضمن همکاری مهارت‌ها و توانایی‌های خود را افزایش دهند. در این خوشه‌ها اگر با کار یا مسئولیت‌های شغلیشان به چالش کشیده نشوند فلات زدگی شغلی اتفاق می‌افتد. یکی از مصاحبه شوندگان چنین می‌گوید:

« خوشه‌ها مایلند با مجموعه‌هایی همکاری کنند که بتوانند در آن‌جا توانمندی‌های خود را نشان دهند اگر شرایط یک مجموعه یا پروژه‌ای که به آن‌ها می‌سپارند در حد توانایی‌های آن‌ها نباشد یعنی به توانایی‌هایی کمتر از توانایی‌های آن‌ها نیاز داشته باشد از انجام آن استقبال نمی‌کنند. »

خبره‌ای دیگر در این باره این‌گونه اظهار نظر می‌کند:

« خوشه‌های دانشی متمایل‌اند که نتایج حاصل از تحقیقاتشان را بتواند در جایی پیاده سازی کنند و اگرما این فضا را برای آن‌ها مهیا کنیم می‌توانیم در جذب آن‌ها موفق شویم. روحیه افرادی که در این خوشه‌ها کار می‌کنند به دنبال پخته‌تر شدن با کار در مکان‌های مختلف و حرفه‌ای شدن در چنین شرایطی است. »

خودباوری بالای اعضا: یکی از ارکان مهم برای رسیدن به موفقیت خودباوری است. خودباوری به معنی دیدن استعدادها و توانایی های خود است. بخش مهمی از خودباوری حاصل دانستن نقاط ضعف است به طوری که به فرد در رسیدن به چیزی که می خواهد کمک می کند. در درون خوشه ها خود باوری به میزان بالایی وجود دارد. آن ها از توانمندی ها و قابلیت هایشان به خوبی استفاده می کنند و اگر موفق نشدند توانمندی های خود را پرورش می دهند. افراد خوشه می دانند شکست به این معنا نیست که آن ها هیچ قابلیت و توانایی ندارند و دیگر نمی توانند موفق شوند بلکه آگاه هستند که تنها باید اشتباهات خود را پیدا کنند و دوباره شروع کنند. اعضای خوشه داشتن خودباوری را برای خود ضروری می دانند زیرا نداشتن باور به خود و توانایی ها و استعدادهای خود را مساوی از دست دادن فرصت انجام کارها می دانند. آن ها باور دارند که خودشناسی و آگاهی از خود از مهم ترین قدم های رسیدن به خودباوری است، به این معنی که استعدادها و توانایی های خود را شناسایی شود و در راستای تقویت آن ها تلاش شود. همانطور که مصاحبه شوندگان می گویند:

« این خوشه ها بعد از برجسته شدن و مطرح شدن در یک صنعت اعتماد به نفس خوبی پیدا می کنند

چون به توانایی های خود ایمان پیدا می کنند و می دانند که توانایی به کارگیری آن ها را در عمل دارند. »

« نکته مثبتی که در این خوشه ها می توان دید این است که این افراد به هم و به کاری که انجام می دهند

اعتماد دارند و تفکرات مثبتی نسبت به سرعت و نحوه رشد خود دارند. »

فقدان تعلق سازمانی: تعهد حالتی روانی است که بیانگر نوعی تمایل و نیاز و الزام جهت ارائه

خدمت در یک سازمان است. محققان مدیریت رفتار سازمانی معتقدند که تعهد سازمانی بر جنبه های

ذیل از رفتار سازمانی تاثیر می گذارد: تاخیر، غیبت، ترک خدمت، و عملکرد. آن ها معتقدند افزایش

تعهد سازمانی باعث می شود افراد بیشتر تلاش کنند و در نتیجه عملکرد بهتری ارائه دهند. به دلیل

همکاری موقتی که این خوشه ها با مجموعه ها دارند معمولاً مفهومی تحت این عنوان در خوشه ها

وجود ندارد مساله ای که تحت این مولفه بیان می شود. این به این مفهوم است که شرکت هایی که

قصد استفاده از خوشه‌ها را دارند باید از این ویژگی آگاه باشند و به عنوان مثال از اعضا خوشه توقع انجام رفتارهای شهروندی سازمانی و یا انجام رفتارهای فرا نقش را نداشته باشند.

« به دلیل عدم تعهد روانی این تیم‌ها به مجموعه استخدام‌کننده نمی‌توان یکسری از انتظارات و توقعاتی

که از نیروهای ثابت و عضو سازمان داریم از اعضای خوشه نیز داشته باشیم. »

« این خوشه‌ها هیچ‌گونه تعهد عاطفی به سازمان ندارند و این عدم تعهد به عدم وابستگی به سازمان منجر می‌شود»

« ترجیح این افراد این است که خود را به هیچ سازمان، نهاد یا ارگانی وابسته نکنند و به صورت کاملاً مستقل کار خود را جلو ببرند. »

« به صورت کلی می‌توان بیان کرد وقتی کار توسط فرد یا افرادی در درون مجموعه انجام می‌شود ایجاد و

حفظ تعهد راحت‌تر است تا زمانی که کار به نیروی خارجی برون سپاری می‌گردد. »

« خوشه‌ها تعهد عاطفی نسبت به مجموعه‌هایی که ما آن‌ها همکاری می‌کنند ندارند بنابراین چنانچه سازمان در انجام تعهدات خود کوتاهی کنه به راحتی سازمان را ترک می‌کنند. »

« نسل‌های جدید نیروی کار و به صورت کلی کارکنانی که استعدادها و توانایی‌های خاص دارند تصوری از

استخدام‌های بلندمدت و ماندن در یک سازمان تا زمان بازنشستگی را ندارند و این باعث می‌شود احساس

وابستگی به سازمان خاصی را نداشته باشند. »

وظایف تخصصی غیر دائمی: این مولفه به صورت کلی اشاره به این موضوع دارد که جذب خوشه‌ای

مناسب مشاغل موقتی و پروژه‌ای است. ماهیت جذب خوشه‌ای جذب موقتی نیرو انسانی است.

خوشه‌ها برای انجام پروژه‌های به آن‌ها ملحق می‌شوند و پس از اتمام پروژه از مجموعه‌ها جدا خواهند

شد پس همکاری موقتی و کوتاه مدتی را با مجموعه‌ها خواهند داشت. مصاحبه شوندگان می‌گویند:

«این خوشه‌ها معمولاً به صورت موقت با مجموعه‌ها همکاری می‌کنند چون معتقدند داشتن و حفظ استقلال

به موفقیت آن‌ها کمک می‌کند. »

« جذب خوشه ای بیشتر برای کارهای پروژه ای اتفاق می افتد و یک تیم به صورت موقت وارد سازمان می

شود

و کار را به صورت پروژه ای انجام می دهد»

« وقتی پروژه ای که در دست است نیاز به یکسری دانش و مهارت های منحصر به فرد دارد که کمیاب

هستند

باید سراغ این تیم ها رفت و از رویکرد های سنتی فاصله گرفت. »

حفظ هویت تیمی - حرفه‌ای: خوشه‌ها برای خود هنجارها و ارزش‌های خاص خود را دارند که به دنبال حفظ آن‌ها هستند. در زمان همکاری با مجموعه‌های مختلف خوشه‌ها این باورها و هنجارهای خود را حفظ کرده و حاضر به تغییر آن‌ها نیستند. هویت خوشه‌ها برایشان بسیار پراهمیت است و آن‌ها به دنبال حفظ هویت جمعی خود هستند. خوشه‌ها به شرایط و چهارچوب‌های حرفه‌ای خود پایبندند و تحت هیچ شرایطی این استانداردها را زیر پا نمی‌گذارند. حین همکاری با مجموعه‌های مختلف خوشه‌ها تبادل دانشی با مجموعه‌ها دارند اما همیشه بخشی از دانش حرفه‌ای خود را محفوظ نگه می‌دارند و با دیگر مجموعه‌ها تسهیم نمی‌کنند. به صورت کلی خوشه‌ها انطباق پذیری کمی در قبول هنجارها و ارزش‌های دیگر مجموعه‌ها دارند و حفظ هویت مستقل از اولویت‌های آنان است. در این راستا مصاحبه‌شوندگان نکاتی را مطرح کرده‌اند از جمله:

« یکی از ویژگی‌های این خوشه‌ها این است که در هنگام همکاری با یک مجموعه قسمت‌هایی از دانش

تخصصی خود را انتقال نمی‌دهند و برای خود نگه می‌دارند. »

« این افراد هنجارهایی برای خوشه خود دارند که تغییر دادن آن‌ها بسیار سخت است. پذیرش آن‌ها در مقابل

اصلاحات و تغییرات بسیار کم است و آن‌ها به طرز عجیبی بر هنجارهای گروهی خود پایبند هستند»

« خوشه‌ها تفکر از دست دادن شرایط و امتیازات در صورت انتقال دانش و تجربه را دارند. »

جذب با رویکرد گروهی: آخرین مولفه از مقوله ویژگی‌های ماهوی عناصر جذب با رویکرد گروهی

است. جذب خوشه‌ای جذب گروهی و تیمی نیروی انسانی است. متخصصانی که در گذشته در کنار

یکدیگر همکاری داشته‌اند و در پروژه‌های مختلف نقش‌های مختلف به آن‌ها سپرده می‌شود. این

رویکرد در مقابل جذب فردی نیروی انسانی و شیوه‌های سنتی جذب قرار دارد. صاحب نظران

می‌گویند:

« جذب خوشه‌ای به صورت تیمی و گروهی افراد را جذب می‌کند. »

« قبل از انجام جذب خوشه‌ای باید بررسی شود که این مدل جذب یعنی جذب گروهی یک تیم به صورت

کامل گزینه مناسبی هست برای مجموعه ما هست یا نه؟ »

« حسن این نوع جذب همکاری با تیمی از قبل تشکیل شده است که در حوزه مورد نظر تخصص فراوان دارد

و تجربه راهبری کار را داشته و می‌تواند این شرایط را به بهترین شکل انجام دهد. »

« جذب خوشه‌ای همان کار تیمی است از یک تیم موجود استفاده می‌کنیم تا بتوانیم یک کار را در مدت

زمان کمتر با خروجی باکیفیت تر داشته باشیم. »

« ماهیت بعضی از کارها به صورت تیمی است، در اینجا شرکت استخدام‌کننده به سمت جذب خوشه‌ای

می‌رود زیرا از میزان همکاری و هماهنگی آن‌ها اطلاع دارد. »

کاهش ریسک آغازین کار: اولین مولفه از مقوله الزامات علی پیاده‌سازی کاهش ریسک آغازین کار

است. این مولفه اشاره به این موضوع دارد که در ابتدای شروع هر کسب و کاری ریسک‌های زیادی

وجود دارد که نیرو انسانی مجرب و کاربلد تا حدودی می‌تواند برخی از این ریسک‌ها را پوشش دهد.

اگر مجموعه‌ها در ابتدای شروع به کار به سمت رویکرد جذب خوشه‌ای بروند می‌توانند از تجارب

متخصصان حاضر در صنعت استفاده کنند و این در ابتدای کار می‌تواند مجموعه را در راستای تحقق

اهداف و حرکت به سمت جلو یاری کند. یکی از صاحب‌نظران در اینباره چنین گفت:

« جاهایی که ما نیاز داریم استارت قوی برای شروع کار بزنیم جذب خوشه‌ای بسیار جواب می‌دهد»

دیگر مصاحبه شوندگان به این نکات اشاره کردند:

« ما با جذب این خوشه‌ها داریم از نیروهایی استفاده می‌کنیم که از روز اول دست به آچار هستند و این

مساله در ابتدای شروع حرکت می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد و در منابع سازمان خصوصاً زمان صرفه‌جویی

میشه»

« شاید شرکت‌ها برای اینکه ابتدای تولید یک محصول ریسک آن را برون سپاری کنند تولید اون محصول

و یا انجام اون پروژه را را می‌سپارند به یک تیم بیرونی. »

«این افراد برای مدتی با یکدیگر کار کرده اند و زیر و بم شخصیت یکدیگر را بلدند و به همین خاطر از چند

قدم جلوتر کار را با مجموعه ما آغاز می‌کنند به نسبت این که ما خودمان بخواهیم با جذب افراد آن‌ها را

با یکدیگر مچ کنیم.»

« زمانی که شما تازه وارد هستید و می‌خواهین توی یک حوزه ورود بکنید و یک لاین محصول ایجاد کنی این

شیوه جذب بسیار مفید است.»

تکمیل شایستگی‌های سازمانی: یکی از علل که ممکن است سازمان‌ها را به سمت استفاده از رویکرد جذب خوشه‌ای سوق دهد تکمیل شایستگی‌های درون سازمانی است. وجود برخی از خلاءها مهارتی و دانشی و تخصصی در هر سازمانی امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است در این شرایط استفاده از ظرفیت‌های موجود در خارج از سازمان می‌تواند راهکاری مناسب برای پر کردن خلاءهای موجود باشد. خوشه‌ها با توجه به تخصص‌ها و مهارت‌های متفاوت و متمایزی که در هر زمینه دارند می‌توانند در این شرایط برای سازمان‌های مختلف گزینه مناسبی باشند. نیروی انسانی هر شرکت یا موسسه‌ای ممکن است در زمینه‌های خاصی توانمندی و قابلیت داشته باشند که استفاده از رویکرد جذب خوشه‌ای می‌تواند این قابلیت را به مجموعه‌ها بدهد تا زنجیره ارزشی موجود در درون سازمان خود را تکمیل کنند. در ادامه بخشی از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان را در این زمینه خواهیم دید:

« گاهی با توجه با اینکه یک نفراتی رو در دل مجموعه خودمون داریم که تو این حوزه تحصیل کرده‌اند و یه چیزایی رو می‌دونند اما با تمام ظرفیت در خدمت مجموعه هستند و ما نمی‌تونیم بیشتر از ظرفیتشون ازشون کار بخواهیم پس میریم سراغ تیم‌های حرفه‌ای و شرکت‌هایی که توی این حوزه فعالیت می‌کنند.»

« مدیران یک مجموعه ممکن است به این نتیجه برسند که کار دارای ابعاد پیچیده و تخصصی است و از عهده افراد حاضر در مجموعه بر نمی‌آید.»

« وقتی مجموعه‌ای در میان اعضای خودش افرادی را پیدا نمی‌کند که بتوانند کاری را انجام دهند و مهارت‌های لازم در زمینه انجام آن را ندارند به سراغ این خوشه‌ها می‌روند.»

« با توجه با سرعت تغییراتی که این روزا وجود دارد سازمان‌ها باید بتوانند خود را مطابق این تغییرات جلو ببرند و لازمه این کار این است که به دانش موجود در سازمان اکتفا نکنند بلکه تلاش کنند از گنجینه دانش و مهارت‌هایی که خارج از سازمان هاست نیز استفاده کنند.»

الزامات عدم اطمینان محیطی: برخی از اوقات شرایط محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کند مرتباً تغییر می‌کند و نوسان‌های محیطی فراوان دارد. زمانی که فضای کسب و کار بسیار رقابتی است و چالش‌های فراوانی در سر راه موسسات و شرکت‌ها قرار دارد. در این شرایط استفاده از خوشه‌ها می‌تواند برخی نیازهای ایجاد شده در مجموعه‌ها را پوشش دهد.

« در فضاهاى نوآوری که دائم در حال تلاطم است و همگامی با تغییرات کا را سخت می‌کند استفاده

از این خوشه‌ها خیلی موثر است. »

« در فضاهایی که شرکت‌ها مطمئن نیستند که پروژه‌های که قرار است انجام شود با توجه به ریسک‌های

متفاوتی که در صنعت وجود دارد چه نتایجی خواهد داشت میان پروژه رو میدان به یک تیم خاص که تا

حدودی از نتایج کاری آن‌ها مطمئن هستند. »

ادھوک در ابر سازمان‌ها: این مولفه با مفاهیم ساختار ادھوکراسی، پروژه‌های بزرگ و سازمان‌های

بزرگ به این موضوع اشاره دارد که جذب خوشه‌ای مناسب سازمان‌های بزرگ و یا ابر پروژه‌هاست.

طبق صحبت خبرگان در پروژه‌های بزرگ که به صورت همزمان نیاز است تیم‌های مختلف با

تخصص‌های متفاوت همکاری کنند جذب خوشه‌ای می‌تواند تسهیلگر باشد. از طریق جذب خوشه‌های

متفاوت و اتصال این خوشه‌ها به یکدیگر و ایجاد شبکه بین آن‌ها می‌توان به راحتی پروژه‌های عظیم را

پیش برد. جذب خوشه‌ای همچنین می‌تواند در ساختارهای ادھوکراسی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

نظرات مصاحبه شوندگان بدین گونه بود:

« در شرکت‌های پروژه محور و پروژه‌های فوق عظیم مثل پروژه‌هایی که در عسلویه داریم که شامل

چندین طرح است و در هر چندین پیمانکار حضور دارند در یک زمان برای انجام پروژه ممکن است تعداد

زیادی تیم بیان و شروع کنند به کار و این مثل یک پازل است و مدیر پروژه باید تمام این تیکه‌های پازل

را به هم متصل کند»

« شرکت‌هایی که از نظر اندازه بزرگ هستند و به نوعی شرکت مادر در یک صنعت خاص هستند معمولاً

جذب به صورت خوشه‌ای در آن‌ها بیشتر است. »

« به نظر من مهم است که سازمان از نظر ابعادی بزرگ باشد یا پروژه‌ای که در حال انجام است یک پروژه وسیع باشد. خوشه‌ها در یک پروژه باید به صورت ماتریسی با هم در تماس باشند اما هر تیم هویت مستقل خود را داشته باشد. »

تسریع فرایند تیم سازی: تقریباً همه ما واقف به این موضوع هستیم که خیلی از امور موسسات و شرکت‌ها و سازمان‌ها را نمی‌توان به صورت فردی انجام داد و اهمیت کار تیمی هر روز بیش از پیش پررنگ تر می‌شود. اما مساله تیم‌سازی و تشکیل تیم مساله ساده‌ای نیست و در فرهنگ‌هایی مثل فرهنگ کشور ما کار تیمی و تیم‌سازی همواره با چالش رو به روست. در جذب خوشه‌ای ما دیگر با فرایند تیم سازی مواجه نیستیم در عوض تیمی که در حال حاضر تشکیل شده است را به خدمت می‌گیریم و همین مساله سرعت انجام کار را برای ما زیاد می‌کند و در کنار آن خیلی از حواشی و درگیری‌هایی که ممکن است در راه تشکیل تیم داشته باشیم را برای ما کم می‌کند. یکی از مصاحبه شونده‌گان می‌گوید:

« برای تشکیل تیم نیاز است که ما رزومه افراد را یک به یک بررسی کردی و نفرات منتخب را در نهایت در کنار یکدیگر قرار دهیم اما هیچ پیش بینی نداریم که آیا این نفرات که رزومه فردی خوبی داشته اند می‌توانند در انجام کار تیمی نیز خوب عمل کنند؟ »

خروج غیرمنتظره نیروها: شرایط همیشه قابل پیش بینی نیست، گاهی ممکن است برای سازمان‌ها و شرکت‌ها این اتفاق رخ دهد که تعدادی از نیروها به یکباره مجموعه را ترک کنند و جذب مجموعه رقبا شوند و این مساله می‌تواند شکاف عمیقی در استخر استعداد و دانش نیروی انسانی آن مجموعه ایجاد کند. جذب خوشه‌ای در این شرایط نیز می‌تواند راهگشا باشد. مجموعه‌ها می‌توانند نیروی از دست رفته را با یکسری نیروی متخصص و توانمند جایگزین کنند. مصاحبه شونده‌ای می‌گوید:

« در یک تجربه‌ای که من داشتم کارخانه ای میخواست وارد خط تولید یک محصول جدید بشه اومدن آقایایی که خیلی شناخته شده بود در اون صنعت همراه با تیمش کلاً از یک مجموعه دیگه وارد مجموعه خودشون کردند و حتی به اون فرد سمت بالای مدیریتی دادند خب توی این شرایط جذب خوشه‌ای به مجموعه اول می‌تونه خیلی کمک کنه. »

« زمانی که یکی از همکاران در یک مجموعه به مجموعه دیگر برود و تعدادی از همکاران خود را با خود ببرد در این صورت حفره‌ای در درون مجموعه اول شکل می‌گیرد اون موقع است که باید به سمت این رویکرد برود. »

جلوگیری از بروکراتیزه شدن: امروزه سازمان‌ها به دنبال این هستند که فضای مجموعه‌های خود را چابک نگه دارند و از جذب نیرو و بزرگ شدن بدنه سازمان امتناع می‌ورزند. اگر قرار باشه برای هر اموری که در سازمان پیش می‌آید جذب بلند مدت اتفاق بیفتد این مساله می‌تواند حواشی زیادی داشته باشد چون در نهایت هزینه نگهداشت نیروها زیاد می‌شود و مدیریت کردن تعداد زیادی نیرو در فضای سازمان کار ساده‌ای نیست. مصاحبه شوندگان بر این باور بودند که جذب خوشه مانع از چاق شدن سازمان می‌شود و به چابک ماندن ساختار سازمانی کمک خواهد کرد.

« با توجه به شرایط حاضر سازمان‌ها در تلاشن که از بزرگ شدن و چاق شدن جلوگیری کنند و در خیلی از مجموعه‌ها سیاست بر این است که اندازه بدنه فعلی سازمان حفظ شود پس با توجه به این ترجیه می‌دهند برای هر کاری نیرو دائمی جذب نکنند. »

« وقتی دو یا سه نفر هم وارد می‌کنی این چالش‌ها ایجاد می‌شود حالا هرچقدر تعداد این نیروها بیشتر

باشه چالش‌های به وجود آمده نیز بیشتر و بزرگتر خواهد بود پس باید حداقل تلاشمون و بکنیم که با

کمترین تعداد نیرو انسانی ممکن در فضای مجموعه کار را جلو ببریم. »

« ما یک قراری تو مجموعه خودمون داریم که خیلی بزرگ نشیم یعنی بدنه اصلی شرکت همچنان یک

هسته کوچک و چابک و حرفه‌ای و متخصص باقی بمونه. »

تسهیلگری در مدیریت پروژه‌ای: مزیتی که جذب خوشه‌ای برای سازمان‌ها به همراه دارد راحت‌تر کردن مدیریت ابرپروژه‌ها است. با جذب خوشه‌های مختلف در زمینه‌های مختلف و تنها ایجاد شبکه بین آن‌ها و اتصال رهبران خوشه به یکدیگر به راحتی می‌توان پروژه‌های بزرگ را پیشبرد. همچنین از طریق خوشه‌ها می‌توان پروژه‌های مختلف را به صورت همزمان اجرا کرد. خوشه‌ها به دلیل تسلط بر

شرایط کار و تجربه و کارآزمودگی که دارند سرعت انجام امور مختلف را نیز بالا می‌برند. صاحب‌نظران در صحبت‌های خود به این موضوع اشاره کردند:

«خوشه‌ها خود را به انجام صرفاً یک کار در یک زمان محدود نمی‌کنند و گاهی ممکن است چندین

پروژه را در زمان جلو ببرند.»

«زمانی که پروژه خیلی بزرگ است و باید یک سازمان عریض و طویل برای مدیریت پروژه درست کنیم

و برای اینکه بخوایم تو این راستا صرفه جویی کنیم یکی از راه‌ها استفاده از این خوشه‌ها است.»

«در مگا پروژه‌ها هرکدام از وظایف توسط یک خوشه جلو می‌رود پس خوشه‌های مختلف در کنار یکدیگر

قرار می‌گیرند فقط اینکه هنر مدیریت پروژه است که چجوری بتونیم این خوشه‌ها رو بهم جوش بدیم.»

همانطور که در ابتدا بیان کردیم بر اساس نقشی که هرکدام از مقوله‌ها در این داستان ایفا می‌کنند؛ وارد روایت داستان می‌شوند بنابراین مقوله محوری به تنهایی نمی‌تواند هدف پژوهشگر را محقق سازد. به طور کلی می‌توان مقوله‌های تأثیرگذار بر مقوله محوری را در چهار بخش شرایط عمل (درونی و بیرونی)، نتایج و پیامدها، زمینه سازمانی و بسترهای حمایتی طبقه بندی کرد که در ادامه به صورت اجمالی هر یک از این بخش‌ها را تشریح می‌کنیم.

زمینه سازمانی

بدون شک زمینه سازمانی می‌تواند تأثیر زیادی در پیاده‌سازی رویکرد جذب خوشه‌ای داشته باشد. جذب خوشه‌ای مناسب هر نوع ساختار سازمانی و یا فرهنگ سازمانی نیست. ساختارهای بروکراتیک و سلسله‌مراتبی و یا فرهنگ‌های فردگرا خیلی نمی‌تواند مناسب پیاده‌سازی این رویکرد باشد. هر چقدر ساختار سازمانی منعطف‌تر و چابک‌تر باشد می‌تواند تناسب بیشتری برای اجرای این شیوه جذب نیرو انسانی داشته باشد. اعتبار برند کارفرما نیز بحث مهمی در جذب خوشه‌ای به شمار می‌رود. هرچقدر برند یک مجموعه قوی‌تر و شناخته شده‌تر باشد می‌تواند در جذب خوشه‌ها موفق‌تر ظاهر شود زیرا خوشه‌ها نیز از میان پیشنهادات همکاری زیادی که در یک زمان دریافت می‌کنند دست به انتخاب می‌زنند و تمایل دارند با مجموعه‌هایی کار بکنند که نقطه عطفی در رزومه کاری خودشان باشد.

شرکت‌های دانش‌بنیان نیز گزینه بسیار مناسبی برای پیاده‌سازی این شیوه هستند چرا که خوشه‌های دانشی بسیار می‌تواند به پیشبرد اهداف این شرکت‌ها کمک کنند.

استفاده از این رویکرد در لبه‌های فناوری و فناوری‌های همگرا که نیاز است در آن‌ها افراد با پیش زمینه‌های دانشی مختلف و با تخصص‌ها و مهارت‌های متفاوت با یکدیگر همکاری کنند و پروژه‌های بین رشته‌ای را جلو ببرند بسیار راهگشا است. و در آخر توان مالی مجموعه‌ها برای استفاده از این رویکرد امری حائز اهمیت است به این دلیل که استفاده از تعدادی متخصص که تخصص‌ها و شایستگی‌های کمیاب و منحصر به فرد دارند خیلی نمی‌تواند ارزان باشد.

جدول ۴-۱۳ دسته بندی و سازماندهی زمینه سازمانی

ابعاد	مولفه	مفاهیم
زمینه سازمانی عناصر زمینه‌ای تعدیلگر	ساختار سازمانی منعطف	ساختار انعطاف پذیر، الگوهای کاری منعطف، قوانین انعطاف پذیر، ساختار سازمانی مسطح، انعطاف پذیری ساختار، عدم تناسب با ساختار هرمی
	چابکی ساختار سازمان	سازمان پویا، چابکی سازمانی، پاسخ سریع به تغییرات، عدم لختی سازمان، بوروکراسی پایین، ساختار مشارکتی، ساختار سازمانی ارگانیک
	سازمان دانش مبنا	بلوغ سیستم ها ، پیشرو بودن در صنعت، تمایل به بهنگامی، سازمان یادگیرنده
	اعتبار برند سازمان	ارزشمندی وجهه اجتماعی، اعتبار سازمان، برند بودن شرکت، خوشنامی سازمان، تصویر سازمان، جذابیت برند سازمان
	قدرت برند کارفرما	برند کارفرمایی قوی، بلوغ EVP
	سازگار در لبه های فناوری	کاربرد در لبه های فناوری، کاربرد در پروژه های ترکیبی، کاربرد در فناوری های همگرا، استفاده در نورومارکتینگ، استفاده در حوزه بایومتریک، کاربرد در صنایع پیشرفته
	قدرت وضعیت مالی	توان مالی بالا

بسترهای حمایتی

دو بستر حمایتی در این الگو شناسایی شد که در موانع پیاده‌سازی به بررسی عواملی که سد راه پیاده‌سازی این رویکرد هستند می‌پردازیم و در تسهیلگران درون سازمانی به عواملی اشاره داریم که پیاده‌سازی این شیوه جذب را برای ما راحت‌تر خواهند کرد. در بین موانع پیاده‌سازی می‌توان به محدودیت وجود خوشه‌ها و شناخته شده نبودن این شیوه جذب اشاره کرد. به دلیل کم بودن تعداد خوشه‌ها در صنایع ما معمولاً رقابت شدیدی در جهت جذب آن‌ها بین صنایعی که حوزه کاری یکسان دارند شکل می‌گیرد. استفاده از خوشه‌ها ریسک جابه‌جایی اطلاعات مجموعه‌ها را دارد به این دلیل که خوشه‌ها به صورت موقت با یک مجموعه همکاری می‌کنند و پس از آن به مجموعه‌های دیگر منتقل می‌شوند این امکان وجود دارد که اطلاعات مجموعه ما را به سایر مجموعه‌ها منتقل کنند. در مورد شرایط قرارداد بستن با این خوشه‌ها ما در قانون کار و مسائل حقوقی کاستی‌هایی داریم که این قوانین نحوه قرارداد بستن با این خوشه‌ها را به خوبی پوشش نمی‌دهند. و در نهایت مسئله ارزیابی عملکرد خوشه‌ها است که به صورت تیمی باید انجام شود و نسبت به ارزیابی فردی پیچیدگی‌های بیشتری دارد. دربخش تسهیلگران درون سازمانی مفاهیمی مثل مدیریت تعالی بهداشت شغلی را داریم که به ایجاد انگیزش در خوشه‌ها به عنوان یک تسهیلگر اشاره دارد.

خلق فضای کاری حمایتی و نوآورانه به ایجاد فضای دوستانه کاری و انعطاف پذیری در مقابل ایده‌های جدیدی که خوشه‌ها خلق می‌کنند اشاره می‌کند و در رقابت پذیرسازی جبران خدمات نیز سطح پرداخت به خوشه‌ها، به موقع بودن پرداخت‌ها و رقابتی بودن پرداخت نسبت سطح متوسط در صنعت و مسائلی از این دست اشاره دارد. تعریف مدل شایستگی رهبری که از ادغام سه مولفه شایستگی‌های بین فردی رهبران و تناسب شخصیتی رهبران و شایستگی رهبری رهبران ایجاد شده ویژگی‌ها و توانمندی‌های رهبران خوشه و سازمان‌ها اشاره دارد، ویژگی‌هایی که اگر رهبران داشته باشند پیاده‌سازی جذب خوشه‌ای را در سازمان‌ها راحت‌تر خواهد کرد.

جدول ۴-۱۴ دسته بندی و سازماندهی بسترهای حمایتی

ابعاد	مؤلفه	مفاهیم
بسترهای حمایتی	موانع پیاده سازی الگو	تشدید رقابتی خوشه گزینی
		تنش میان سازمانی خوشه گزینی، رقابت افزایی در جذب استعداد، واکنش تهاجمی رقبا
		ریسک افشا اطلاعات
		نشر اطلاعات سازمان، چالش نشت اطلاعات
		ضایعه انسجام پیش از حد
		گروه اندیشی، چالش همبستگی بیش از حد
		مخاطرات شکست خوشه گزینی
		زیان ناشی از تخمین نادرست، سرمایه گذاری بر خوشه غلط، خوشه به مثابه تیغ دو لب
تسهیلگران درون سازمانی		چالش بی تعلقی سازمانی
		عدم دلبستگی سازمانی، عدم دلبستگی سازمانی ، عدم وابستگی به سازمانها، فقدان تعهد عاطفی، چالش خلق تعهد سازمانی، چالش رفتار فرانقش
		محدودیت وجود خوشه‌ها
		نبود خوشه در مناطق محروم، محدودیت تنوع خوشه ها، چالش شناسایی خوشه
		چالش خلاء حقوقی - قانونی
		چالش خلاء حقوقی، خلاء قانون تجارت
		چالش ارزشیابی خوشه ای
		چالش ارزشیابی تیمی
		مدیریت تعالی بهداشت شغلی
		دلپذیرسازی محیط کار، مدیریت امکانات رفاهی، فراهم کردن فضای آرام، مدیریت امکانات رفاهی، ارضای نیازهای بهداشتی، متعادل سازی کار-زندگی، ارتقا کیفیت زندگی کاری، الزامات رضایت شغلی خوشه، لزوم حفظ انگیزه خوشه
		خلق فضای کاری حمایتی
		جو سازمانی حمایتی، خلق فضای کاری دوستانه، همدلی با کارکنان
		خلق فضای کاری نوآورانه
		تعریف مدل شایستگی رهبری
		خلاقیت بالا، رویکرد تفکر خلاق، جو نوآورانه، پذیرش ایده جدید
		شایستگی های بین فردی رهبران: مهارت گفت و گو، توانایی مدیریت منازعات، دانش رفتاری مدیریت ، نقش میان فردی مدیران، مهارت ارتباطی مدیران
		تناسب شخصیتی رهبران: سازگاری بالا رهبران، ریسک پذیر بودن رهبران، ثبات عاطفی بالا رهبران

شایستگی های رهبری مدیران: دید تحلیلی مدیریت، نگاه سیستمی، صلاحیت مدیریت، شایستگی مدیر پروژه، نگرش سرمایه انسانی			
اهمیت نقش PMO	الزامات تعریف نقش PMO		
نظام پرداخت منعطف، جبران خدمات تشویقی، پاداش مبتنی بر عملکرد	طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر		
پرداخت به موقع، سطح پرداخت رقابتی، پرداخت رضایت بخش، اهمیت پاداش مالی، جبران خدمات به موقع	رقابت پذیر سازی جبران خدمات		
پایش استعدادهای مارکت، مکانیزم استعداد یابی	مدیریت شکار استعداد		
فرصت رشد فردی، فرصت رشد حرفه ای	زمینه سازی بالندگی اعضا		
داشتن برنامه، دادن چشم انداز، مشخص بودن هدف، شفافیت چشم انداز سازمان	مدیریت خلق چشم انداز		
نتیجه گرایی، کل نگر، تمرکز بر کلیت کار، نظارت بر موضوعات اصلی	رویکرد نظارتی کل نگر		

شرایط عمل درونی:

دو مقوله مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش و راهبردهای سازمانی مکمل در این بعد شناسایی شد. اولین مولفه در مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش مدیریت نقاط اتصال است که از ادغام سه مولفه تعریف نقش رابط، الگوی کنترل توسط رابط و مکانیزم رهبری توسط رابط ایجاد شده و به صورت کلی به اهمیت تعریف یک رهبر و لیدر درخوشه و ارتباطات این رهبر با سازمان‌های استخدام کننده خوشه اشاره دارد. نظارت مجموعه‌ها روی کار افراد در خوشه‌ها توسط رابط اتفاق می‌افتد و از این طریق اصل وحدت فرماندهی نیز حفظ می‌شود.

در طراحی مکانیزم تایید – بازخورد به اهمیت بازخورد دادن به کار خوشه‌ها پرداخته شده و از وجود نمودار جریان کار و تعیین توالی کارها از نظر زمانی به عنوان راهکارهایی در جهت بهبود فعالیت خوشه‌ها یاد شده است. مدیریت همگامی خوشه – سازمان به تعاملات دوسویه خوشه و سازمان اشاره

دارد از جمله تشریک مساعی، اعتماد متقابل، یادگیری مشترک، تعاملات فرهنگی و ... که این گونه تعاملات در نهایت به بهبود روابط خوشه و سازمان منجر می شود. در متنوع سازی ترکیب خوشه به لزوم وجود تنوع در ترکیب جمعیت شناختی در بحث خوشه سازی اشاره دارد و الگوی خودمدیریتی خوشه نیز با توجه به ویژگی خودمختاری خوشه ها به واگذاری اختیار بعضی از امورکاری و واگذاری آزادی عمل در کار به خوشه ها تاکید می کند.

در ادامه این مولفه های بعد مکانیزم خوشه گزینی اثربخش به لزوم بررسی سوابق خوشه ها و ارزیابی های اولیه در جهت انتخاب خوشه ی اصلح پرداخته شده و در مولفه الگوی همراهی آزادانه مصاحبه شوندگان تاکید می کردند که در جذب خوشه ما باید با رویکرد حفظ تمایزات پیش برویم و نخواهیم که خوشه پس از جذب شبیه سازمان ما شود. در نهایت شفاف سازی مسئولیت های خوشه به اهمیت تقسیم کار در درون خوشه و تعریف دقیق تعهدات هر یک از اعضا اشاره می کند.

در بعد راهبردهای سازمانی مکمل ارزیابی هزینه-فایده خوشه گزینی را داریم که بیان می کند هر مجموعه ای پیش از حرکت به سمت این رویکرد جذب باید تخمین ارزش انجام دهد که آیا جذب خوشه ای می تواند نسبت به دیگر رویکردها مفید واقع شود یا خیر. مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه راهکاری است که برای رفع چالش افشا اطلاعات توسط خوشه بیان شده است. خلق شبکه میان خوشه ای به برقراری تماس و اتصال خوشه های مختلف در مگا پروژه ها اشاره می کند. یکی از دلایل عدم استفاده از خوشه در صنعت ما آگاهی نداشتن مدیران مجموعه ها از این شیوه جذب نیرو انسانی و نداشتن اطلاعات در حوزه کار با خوشه ها است که آشناسازی مدیران با خوشه گزینی به عنوان یک راهکار در مولفه های شرایط عمل درونی مطرح شده است. مدیریت تعارضات ناشی از خوشه به بررسی تعارضات ایجاد شده بین کارکنان درون سازمان و خوشه ها اشاره دارد و در نهایت لزوم مذاکره گر حرفه ای راهکاری است در جهت پوشش خلاءهای حقوقی- قانونی که فرایند عقد قرارداد با خوشه ها را برای سازمان ها تسهیل می کند.

جدول ۴-۱۵ دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل درونی

ابعاد	مولفه	مفاهیم
شرایط عمل درونی	مکانیزم های خوشه‌گرایی اثر بخش	مدیریت نقاط اتصال خوشه تعریف نقش رابط: رابط تسهیلگر ارتباطات، الزام وجود رابط، وجود میانجی گر، تعریف رابط، جست وجو رابط، الزام شناسایی رابط، حفظ وحدت فرماندهی، اتصال نقاط تماس الگوی کنترل توسط رابط: نظارت مستمر رابط، کنترل غیرمستقیم، کنترل تیم از طریق رابط مکانیزم رهبری توسط رابط: ارتباط با تمام اعضا، ارتباط متقابل، هم فکری با اعضا، ایجاد روابط مستمر
		طراحی مکانیزم تایید - بازخورد بازخورد مرحله ای، تایید مرحله ای، تهیه چک لیست، کنترل دقیق، توالی زمانی وظایف، طراحی نمودار جریان کار، توالی کارها
		مدیریت همگامی خوشه - سازمان رویکرد تشریک مساعی متقابل: خلق اعتماد متقابل ، همکاری مبتنی بر اعتماد، مساعدت متقابل خوشه-سازمان، تشریک مساعی متقابل خلق تعاملات همکاری گونه: مدیریت یادگیری مشترک، تعامل فرهنگی خوشه-سازمان، لزوم مشارکت خوشه ها، ایجاد ناظران مشارکتجو مدیریت تعاملات خوشه-سازمان: الزام همگامسازی خوشه-سازمان، چالش ادغام خوشه-سازمان، لزوم تناسب خوشه-سازمان
		متنوع سازی ترکیب خوشه تنوع توان- تجربه در خوشه، لزوم تنوع جمعیت شناختی
		الگوی خودمدیریتی خوشه زمان کاری شناور، پذیرش رفتار خارج از چهارچوب، پذیرش تنوع، واگذاری آزادی عمل، فضای غیر رسمی
		تعریف مدل شایستگی خوشه بررسی سوابق کاری، ارزیابی اولیه، ارزیابی صلاحیت فردی، تعیین صلاحیت خوشه، لزوم گزینش خوشه کارا
		الگوی همراهی آزادانه خلق چندجانبه نگری، ممانعت از یکسان سازی، رویکرد حفظ تمایزات
		شفاف سازی مسئولیت های خوشه تقسیم کار، مشخص بودن مسئولیت ها، مسئولیت پذیری، تعریف دقیق تعهدات، تعریف صریح کار
		ارزیابی هزینه-فایده خوشه‌گزینی ارزشمندی مقایسه ای رویکرد، تعیین میزان ارزش، تخمین ارزش استراتژیک خوشه، توجیه اقتصادی رویکرد، صرفه اقتصادی

رویکرد			
مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه	لزوم صیانت از اطلاعات، عدم واگذاری امور محوری		
مدیریت تامین امکانات خوشه	بستر سازی امکانات		
خلق شبکه میان خوشه ای	تنظیم روابط بین خوشه ای، روابط ماتریسی خوشه ها، ارزشمندی تعامل خوشه ها، چالش همسوسازی خوشه ها، پیوند خوشه ها در ابرپروژه ها		
آشناسازی مدیران با خوشه گزینی	معرفی شیوه به مدیران، برگزاری دوره آموزشی ، چالش عدم آشنایی مدیران، الزامات معرفی شیوه، اهمیت معرفی خوشه ها ، فرمالیته نبودن آموزش ها		
مدیریت تعارضات ناشی از خوشه	تاثیرپذیری کارکنان از خوشه، تضاد خوشه-سازمان، ادراک نابرابری بیرونی، تقابل احساسی خوشه-سازمان، تنش میان فردی خوشه -سازمان، بروز تضاد فرهنگی، اثر تنش افزایی حضور خوشه، تضاد منافع میان خوشه ای، تنشزایی وابسته به اندازه خوشه، لزوم مدیریت انتظارات		
الزام مذاکره گر حرفه ای	تیم حقوقی قوی		

شرایط عمل بیرونی:

شرایط عمل بیرونی را تحت مقوله زمینه‌سازهای فراسازمانی تعریف کردیم که شامل چند مفهوم است. خوشه‌سازی از طریق دانشگاه به ایجاد خوشه‌ها در درون دانشگاه‌ها از میان فارغ‌التحصیل‌های رشته‌های مختلف و رشد این خوشه‌ها در درون دانشگاه‌ها و در نهایت همکاری مستمر دانشگاه‌ها و صنایع در جهت پیشرفت و به کارگیری خوشه‌ها در عمل اشاره دارد. مدیریت شبکه میان سازمانی به مجموعه‌ها پیشنهاد می‌دهد که روابط خود با دیگر شرکت‌های حاضر در صنعت خود را قوی کنند و تقویت نتورکینگ را به عنوان راهکاری در جهت پاسخ به برخی مسائل می‌داند. با توجه به فردگرا بودن و ضعف کار تیمی در کشورمان زمینه‌سازی رویکرد کار تیمی به عنوان راهکاری در جهت استفاده از رویکرد جذب خوشه‌ای در نظر گرفته شده است. در آخر در جهت همکاری با خوشه‌های تازه تاسیس

و نیاز به حمایت از آن‌ها چه از طریق سازمان‌های مختلف و چه از طریق دولت مولفه‌ای تحت عنوان راهبری خوشه نوبنیاد تعریف شده است.

جدول ۴-۱۶ دسته بندی و سازماندهی شرایط عمل بیرونی

مفاهیم	مولفه	ابعاد	
همکاری صنایع با دانشگاه ها، خوشه سازی دانشگاهی	خوشه سازی از طریق دانشگاه	زمینه سازهای فراسازمانی	شرایط عمل بیرونی
گسترش روابط میان سازمانی، ارتباطات اثر بخش با صنعت، تقویت نتورکینگ سازمان، اهمیت شبکه سازی سازمان	مدیریت شبکه میان سازمانی		
تاثیر ناپایداری اقتصادی	انطباق با بی ثباتی اقتصادی		
چالش کار تیمی در ایران	زمینه سازی رویکرد کار تیمی		
حمایت مالی دولت، حمایت مالی از خوشه، حمایت مدیران عالی، سازوکار حمایتی از خوشه ها، حمایتگری سازمان از خوشه، حمایت خوشه تازه تاسیس	راهبری خوشه نوبنیاد		

نتایج و پیامدها:

زمانی که تمامی ابعاد این مدل در جایگاه خود به شیوه صحیح انجام شد نتایج و پیامدهایی خواهد داشت که ما آن را به نه دسته تقسیم کردیم. اولین پیامد توسعه مزیت رقابتی سازمان است که بازگو می‌کند جذب خوشه‌ای و استفاده از متخصصان خوشه با مهارت‌ها و دانش‌های متمایز از آنچه که در مارکت موجود است می‌تواند منجر به بهبود مزیت رقابتی یک مجموعه نسبت به سایر رقبا گردد. تسریع گردش فرآیندها به افزایش سرعت انجام کار در نتیجه استفاده از خوشه‌ها اشاره دارد. خوشه‌ها به دلیل تجربه بالایی که در راستای انجام حیطه کاری مورد نظر خود دارند سرعت بالایی در اجرای فرآیندها داشته و مانند یک کاتالیزگر باعث افزایش سرعت انجام کار می‌شوند. استفاده از خوشه باعث می‌شود که زمانی که این خوشه‌ها در دل مجموعه‌ها قرار می‌گیرند دانش حاصل از همکاری آن‌ها به

مجموعه ها منتقل شود و یادگیری نیز در حین اجرا پروژه‌ها توسط خوشه‌ها رخ می‌دهد لذا تبادل دانش بین خوشه‌ها و سازمان‌ها صورت می‌گیرد که باعث دانش‌افزایی متقابل می‌شود.

رویکرد جذب خوشه‌ای به دلیل وجود افراد خبره که در درون این خوشه‌ها وجود دارند منجر به جذب سرمایه انسانی باکیفیت توسط مجموعه‌هایی می‌شود که از جذب خوشه‌ای استفاده می‌کنند. این پیامد مثبت را تحت عنوان ارتقا کیفی جذب در مدل ارائه دادیم. اثر مثبت بر ارتقا عملکرد به این موضوع اشاره دارد که استفاده از خوشه‌ها به دلیل تجربه بالا و مهارت‌های خاص و منحصر به فردی که دارند و در انجام کارها تسلط بالا دارند و ضریب خطای آن‌ها پایین است روی عملکرد مجموعه‌ها تاثیر مثبت گذاشته و باعث ارتقا عملکرد می‌شود. افزایش نوآوری نیز از دیگر پیامدهای مثبت استفاده از خوشه‌ها است. در درون خوشه‌ها نیروهای انسانی همگی کاربلد و آزموده هستند بنابراین سازمان‌ها پس از جذب خوشه نیازی به آموزش اعضا ندارند در نتیجه هزینه آموزش نیرو نسبت به جذب فردی بسیار کاهش می‌یابد از طرف دیگر جذب خوشه‌ای چون به صورت موقتی است نسبت به جذب دائم نیرو انسانی هزینه نگهداشت نیروها را کاهش می‌دهد، مولفه کاهش هزینه آموزش و نگهداشت بازگو کننده این توضیحات است.

اعتبار افزایی متقابل نیز به این موضوع اشاره دارد که هم سازمان‌ها از استفاده از خوشه‌ها سود می‌برند و در مقابل خوشه‌ها نیز در اثر همکاری با سازمان‌ها تجربه کسب می‌کنند و اگر سازمانی در یک صنعت برند باشد همکاری با آن سازمان برای خوشه نقطه درخشانی در رزومه کاری به حساب می‌آید. تحقق پایش تیمی اثربخش هم به ساده‌تر شدن بحث نظارت اشاره دارد چرا که نظارت سازمان‌ها از طریق رابط خوشه اتفاق می‌افتد و این مسئله در مگا پروژه‌ها بسیار می‌تواند به مدیر یک پروژه کمک کند.

جدول ۴-۱۷ دسته بندی و سازماندهی نتایج و پیامدها

ابعاد	مولفه	مفاهیم
نتایج و پیامدها تقویت فرایند و برونداد سازمان	توسعه مزیت رقابتی سازمان	بهبود مزیت رقابتی، تداوم مزیت رقابتی، تضعیف رقابت پذیری رقبا
	تسریع گردش فرایندها	تسریع مدیریت فرایندها، افزایش سرعت انجام کار، نقش کاتالیزور عملیات، تسریع اجرای عملیات، شتابگیری عملیات، تسریع جریان اطلاعات
	دانش افزایی متقابل	دانش افزایی مشترک، خلق دانش هم افزایانه، همگامی با تغییرات دانش، فرصت یادگیری متقابل
	ارتقا کیفی جذب	جذب باکیفیت ها، اکتساب سرمایه انسانی ارزشمند، سودآوری متخصصان مولد
	اثر مثبت بر ارتقا عملکرد	ارتقا عملکرد سازمانها ، بروز اثر پیگمالیون، تسریع بازگشت سرمایه
	بهبود رفتارهای نوآورانه	افزایش نوآوری
	کاهش هزینه آموزش و نگهداشت	هزینه کاهی نگهداشت نیرو، کاهش هزینه آموزش
	اعتبار افزایی متقابل	اعتبارافزایی مشترک ، رابطه برد- برد
	تحقق پایش تیمی اثربخش	کوچک سازی حیطه نظارت

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۵-۱- مقدمه

این فصل به تحلیل نتایج و ارائه پیشنهادات مبتنی بر یافته‌ها می‌پردازد. همان‌طور که در فصول قبل اشاره شد، پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده که با استفاده از انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مدل جذب خوشه‌ای استخراج شده است. همچنین با توجه به یافته‌های حاصل در این بخش، عوامل تسهیل‌کننده و نتایج و پیامدها ارائه شده است. در این فصل، ابتدا در مورد روایی و پایایی پس از جمع‌بندی یافته‌ها، مقایسه یافته‌ها با نظریات پیشین و پژوهش‌های گذشته صورت می‌گیرد و در ادامه با بحث در مورد نتایج تحقیق، راهکارهای پیشنهادی پژوهش و محدودیت‌های تحقیق ارائه خواهد شد.

۵-۲- خلاصه طرح و نتایج پژوهش

هدف از پژوهش حاضر طراحی و تدوین مدلی برای رویکرد جذب خوشه‌ای است. همان‌طور که در فصل سوم بیان شد، پژوهش حاضر از نوع کیفی است که پس از انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان تمامی اطلاعات به‌دست‌آمده کدگذاری و تجزیه و تحلیل شدند و درنهایت تعداد ۸۵۶ مفهوم و ۸ مقوله به‌دست آمد و درنهایت مدل رویکرد جذب خوشه‌ای استخراج شده است.

۵-۳- بررسی معیار مقبولیت در ارزیابی نظریه داده‌بنیاد چندگانه

کوربین و استراوس^۱ (۱۹۹۰) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، مقبولیت پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت بدین معنی است که یافته‌های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است؛ ۱۰ شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده که به شرح زیر هستند:

^۱ Stewas

۱. **تناسب:** آیا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ بعد از استخراج مدل اولیه و تحلیل داده‌ها، با افرادی که با آن‌ها مصاحبه انجام شده بود مدل نهایی ارائه شد و نقطه نظرات آن‌ها در مورد مدل اخذ گردید که در ویژگی‌های ماهوی عناصر به جای "پیشرفت مدار بودن" پیشنهاد شد "پرهیز از فلات زدگی شغلی" را جایگزین کنیم. در قسمت شرایط عمل درونی و مقوله راهبردهای سازمانی مکمل نیز "آشناسازی مدیران با خوشه‌گزینی" را جایگزین "الزامات آموزش سازمانی" کردیم.

۲. **کاربردی بودن یا مفید بودن یافته‌ها:** آیا یافته‌های تحقیق بینش جدیدی را فراهم ساخته و قابل کاربرد است؟ یافته‌های این پژوهش به شناخت بیشتر رویکرد نوینی از جذب نیروی انسانی کمک می‌کند و راهکاری‌هایی در جهت پیاده‌سازی این روش در شرکت‌ها ارائه می‌دهد.

۳. **مفاهیم:** یافته‌های پژوهش باید بتواند مفهوم پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد. مفهوم‌پردازی‌های مدل با خبرگان این زمینه به مشورت گذاشته شد و همچنین با تطبیق مفاهیم با نظریه‌ها، تلاش شد این مفاهیم به طور مناسبی مفهوم‌پردازی شود.

۴. **زمینه مفاهیم:** یافته‌های عاری از بستر و زمینه ناکامل و ناقص‌اند. بدون وجود زمینه، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. این مفاهیم در بستر ساختار سازمان و مدیریت جذب و نگهداشت نیرو انسانی تولید شده است و همچنین در پالایش مفهومی نیز به این نکته توجه گردیده است.

۵. **منطق:** آیا خطوط داستان جریان منطقی‌ای با خود به همراه داشته و ترسیم می‌کند؟ محقق تلاش کرده است با نگاه سیستمی و فرایندی عوامل زمینه‌ای، موانع پیاده‌سازی، عوامل

تسهیلگر درون سازمانی، راهکارها و خروجی و پیامدهای پیاده‌سازی رویکرد جذب خوشه‌ای را شناسایی کند.

۶. **عمق:** تشریح مفصل و مبسوط جزئیات به یافته‌های پژوهش غنا می بخشد. در روایت داستان تلاش شده که با رجوع به متن مصاحبه‌ها و همچنین یافته‌های پیشین به یافته‌های پژوهش غنا داده شود.

۷. **انحراف:** آیا درون یافته‌ها انحراف تعبیه شده است؟ همانطور که پیش از این نیز عنوان شد پس از استخراج مدل توسط خبرگان مورد بررسی قرار گرفت تعدادی از مولفه‌ها و مفاهیم تغییر کرد اما خبرگان به وجود انحراف در مدل اشاره نکردند.

۸. **بداعت:** آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا این که همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ همانطور که در ادبیات تحقیق نیز اشاره شد درمورد رویکرد جذب خوشه‌ای تحقیقات کمی در جهان ارائه شده و در تحقیقات پیشین نیز مدلی برای این نوع جذب نیروانسانی ارائه نشده بود. لذا با وجود خلا ادبیاتی در این زمینه می‌توان گفت این تحقیق نوآور بوده است.

۹. **حساسیت:** آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و آن‌ها را جدی گرفته است؟ به دلیل حساسیت زیاد نسبت به موضوع تحقیق و مشارکت کنندگان شاید برای انجام یک مصاحبه هفته‌ها تلاش می‌شد تا مصاحبه‌شونده مورد نظر وقت لازم برای مصاحبه را اختصاص دهد و یافته‌های موردنظر را برای تحقیق بتوان جمع‌آوری کرد و همچنین پس از تحلیل یافته‌ها، خلاصه‌ای از یافته‌ها را برای مشارکت کنندگان ارسال می‌شد تا در صورت جاماندن نقطه نظری بتوان آن را اضافه کرد.

۱۰. **استناد به یادداشت‌ها:** به دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر بیاورد استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد.

پژوهشگر با ایجاد دفتر یادداشت نه تنها به ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان می‌پرداخت بلکه در همان لحظه مصاحبه یادداشت برداری نیز می‌نمود و با مروری بر این یادداشت در حضور مصاحبه شونده اطمینان خاطر کسب می‌نمود که تمامی نکات یادداشت‌برداری شده است.

۵-۴- پایایی به روش توافق درون موضوعی

برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر با روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار از یک متخصص آشنا با گراند تئوری و کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار در پژوهش مشارکت کند. با توجه به این که برای محاسبه پایایی، معمولاً از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب می‌شوند. در این پژوهش تعداد ۳ مصاحبه برای کدگذاری انتخاب گردید، سپس پژوهشگر همراه با همکار پژوهش درصد توافق درون موضوعی که با عنوان شاخص پایایی تحلیل، با کمک فرمول زیر به دست آوردند. نتایج حاصل از این کدگذاری ها در جدول زیر آمده است:

$$(۵-۱) \quad \text{پایایی} = \frac{2 \times \text{تعداد توافقات}}{\text{تعداد کل}}$$

جدول ۵-۱ محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	مصاحبه اول	۴۰	۱۶	۱۱	۰/۸
۲	مصاحبه دوم	۵۱	۲۳	۱۶	۰/۹
۳	مصاحبه سوم	۵۸	۱۹	۸	۰/۶۵
کل		۱۴۹	۵۸	۳۵	۰/۷۷

طبق جدول ۵-۱ مشاهده می‌شود که تعداد کل داده‌ها برابر با ۱۴۹، تعداد کل توافقات ۵۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر با ۳۵ است. بنابراین پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۰/۷۷ می‌باشد. با توجه به اینکه این

میزان پایایی از ۶۰ درصد بیشتر است می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است.

۵-۵- بررسی کثرت‌گرایی^۱ در ارزیابی نظریه داده بنیاد چندگانه

تجربه چندین صدساله مطالعات سازمانی نشان داده است که کثرت‌گرایی در روش‌ها و فنون پژوهشی مهم‌ترین ضامن روایی و پایایی پژوهش‌ها است (مینگز^۲، ۲۰۰۴). به این دلیل کثرت‌گرایی استفاده می‌شود که هیچ راهی نیست که به حد کفایت بتواند مسئله را حل کند، زیرا هر شیوه جنبه‌های متفاوتی از واقعیت تجربی را بررسی می‌کند؛ لذا شیوه‌های چندگانه مشاهدات باید در این زمینه به کار گرفته شود. (دنزین و لینکلن^۳، ۱۹۹۴) از سه نوع کثرت‌گرایی با توجه به ماهیت صرفاً کیفی تحقیق حاضر استفاده شده است.

۱. کثرت‌گرایی در داده‌ها: در تحقیق حاضر از مآخذ مختلف داده‌ها استفاده شده است،

استفاده همزمان از روش‌های مختلفی نظیر مصاحبه، بررسی یادداشت‌ها و بازبینی مکرر داده‌ها و اسناد و مدارک بالادستی، سبب شد بیشترین داده مقبول به دست آید.

۲. کثرت‌گرایی در پژوهشگر: در این زمینه مدل پدید آمده، مورد تأیید مدیران منابع انسانی و خبرگان جذب قرار گرفت.

۳. کثرت‌گرایی در تئوری: در این تحقیق یافته‌های پژوهش با نظریه‌ها و پژوهش‌های پیشین مورد مقایسه قرار گرفت و در تحلیل داده‌ها از آن استفاده شد.

^۱ Pluralistic

^۲ Mingers

^۳ Denzin & Lincoln

۵-۶- تحلیل یافته‌های پژوهش

یکی از مراحل مهم و متمایز روش تحقیق تئوری داده بنیاد با نسخه چندگانه آن، مرحله انطباق نظری است. انطباق نظری به معنای مقایسه نظریه در حال ظهور با نظریه‌های موجود است. در این گام نظریه در حال ظهور و مقوله‌هایش با نظریه‌های موجود مقایسه می‌شوند. بدین منظور محقق، نظریه‌های موجود در جذب خوشه‌ای که تا به امروز توسط محققین مختلف بیان شده است را جمع‌آوری نموده است. همان‌طور که نظریه پردازان نظریه داده بنیاد چندگانه مطرح می‌کنند انطباق نظری ممکن است باعث بازبینی نظریه در حال ظهور شود. بنابراین در طی فرایند انطباق نظری تئوری‌ها و مقوله‌های موجود در دستاوردهای پژوهش دخالت داده شد و در نهایت زمینه سازی بالندگی اعضا به ساختار توانمندساز، مدیریت خلق چشم انداز به شفافیت در مأموریت و راهبرد، قدرت برند کارفرما به برند و شهرت کارفرما و جلوگیری از بوروکراتیزه شدن به استراتژی پویایی تغییر نام داد و محقق اسامی استفاده شده در تئوری‌های موجود را جایگزین برچسب‌های زده شده کرد. این مرحله که به مرحله انطباق نظری در نظریه‌پردازی چندگانه معروف است در مرحله قبل از ارائه مدل اتفاق می‌افتد.

اما از طرف دیگر پس از ارائه مدل جهت غنی‌سازی روایت پژوهش، یافته‌های پژوهش با یافته‌های پیشین در این حوزه در تک تک مقوله‌ها نیز بررسی شده است که در جدول ۵-۲ این یافته‌ها نشان داده شده و همچنین به صورت مختصر شرحی نیز بر آن ارائه می‌گردد.

پژوهش (ورهاگن^۱، ۲۰۰۵) از جمله پژوهش‌های آغازین در حوزه جذب و نگهداشت استعدادهای علمی به شمار می‌رود. در این پژوهش که در دانشگاه‌های منطقه اروپا انجام شده است، محقق در پی شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی از منظر رؤسای دانشکده‌ها و اعضای هیئت علمی است. در نهایت به عنوان نتیجه این پژوهش، ورهاگن موفق به شناسایی مجموعه‌ای از عوامل در قالب هفت طبقه شامل: ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، شهرت و اعتبار دانشگاه، شرایط استخدام، توسعه شخصی و حرفه‌ای، جو آموزشی، جو پژوهشی و محیط کاری شد. ورهاگن برای هر

^۱ Voorhagen

یک از ۷ عامل مولفه‌هایی را تعریف کرده که پس از مقایسه با مفاهیم مدل به وجود تناسب بین آن‌ها پی بردیم.

دیوید پی. لیپاک در سال ۲۰۱۸ در پژوهش "بررسی تأثیر استخدام خوشه‌ای در عملکرد شرکت در شرکت‌های دانش محور" به بررسی تأثیر رویکرد استخدام خوشه‌ای در سطح عملکرد شرکت‌ها برای دستیابی به سرمایه انسانی استراتژیک در شرکت‌های دانش بنیان می‌پردازد. او تصدیق می‌کند که عواملی همچون نوظهوری و مشروعیت، تصاحب و ادغام در توانایی استخدام‌های خوشه‌ای برای تولید ارزش اقتصادی تأثیر می‌گذارد و بیان می‌کند که ترکیب خوشه استخدامی (میزان همپوشانی تخصص‌ها و درجه تعامل) و مناسب بودن آن با سرمایه انسانی استراتژیک در شرکت استخدام بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. دو بعدی که او برای استخدام خوشه‌ای بیان می‌کند مشابه مفاهیمی است که در تحقق حاضر در مقوله ویژگی‌های ماهوی عناصر بیان شده است.

"رویکردهای کار تیمی در سازمان‌ها: ملاحظات استراتژیک در مورد روش‌های استخدام فردی و خوشه‌ای" پژوهش دیگری است که مولفه‌های آن با پژوهش حاضر مقایسه شد و شباهت‌های بین برخی از این مولفه‌ها در جدول ۵-۲ نشان داده شد. این پژوهش که توسط تیموتی و همکاران و در سال ۲۰۱۱ صورت گرفته بیان می‌کند که ساختارهای کاری مبتنی بر تیم به طور فزاینده‌ای در سازمان‌ها به عنوان ابزاری مناسب برای بهبود عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این مقاله، رویکردهای کار تیمی را از منظر مدیریت منابع انسانی استراتژیک مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

سحر کمالی دهکردی نیز در پژوهشی با عنوان "شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه‌ای در شرکت‌های پروژه محور تهران" به بررسی شاخص‌های تاثیرگذار در جذب خوشه‌ای پرداخته و با بررسی ۱۵ شاخص مختلف به این نتیجه دست یافته که داشتن روابط شبکه‌ای با اهمیت‌ترین شاخص و مشارکت صاحبان سهام کم اهمیت‌ترین شاخص است. در بین این ۱۵ شاخص وجود روابط شبکه‌ای، حمایت مدیران ارشد، حمایت دولت، پرداخت‌های بالاتر، تنوع، امکان توسعه حرفه‌ای و فردی، میزان شهرت و برند بودن شرکت در میان شرکت‌ها، وجود فرصت‌های پیشرفت‌های

شغلی، نوآور بودن و پیشرفت‌مدار بودن شرکت به ترتیب با مدیریت شبکه میان سازمانی، راهبری خوشه نوبنیاد، رقابت پذیرسازی جبران خدمات، متنوع سازی ترکیب خوشه، زمینه‌سازی بالندگی اعضا، اعتبار برند سازمان، پرهیز از فلات زدگی شغلی، سازمان دانش مبنا که از جمله مفاهیم ارائه شده در مدل حاضر هستند، قرابت معنایی یافت می‌شود.

جدول ۵-۲ مقایسه یافته‌های پژوهش با تحقیقات پیشین

مقوله ها	یافته های پیشین
رویکرد جذب خوشه ای ویژگی های ماهوی عناصر: تمایل به خودمختاری سطح دستمزد بالا متخصصین منعطف تیم های با تجانس بالا خودباوری بالا ی اعضا وظایف تخصصی غیردائمی جذب با رویکرد گروهی الزامات علی پیاده سازی: کاهش ریسک آغازین کار الزامات عدم اطمینان محیطی تسریع فرایند تیم سازی جلوگیری از بروکراتیزه شدن شخصیت سیال - چالش پذیر پیشینه کار تیمی مطمئن تخصص های همپوشان اعضا پرهیز از فلات زدگی شغلی فقدان تعلق سازمانی حفظ هویت تیمی - حرفه ای	✓ عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی (ورهاگن ۲۰۰۵) ✓ بررسی تأثیر استخدام خوشه‌ای در عملکرد شرکت در شرکت‌های دانش محور (دیوید پی. لپاک ۲۰۱۸) ✓ رویکردهای کار تیمی در سازمان ها: ملاحظات استراتژیک در مورد روش‌های استخدام فردی و خوشه‌ای (تیموتی و همکاران ۲۰۱۱) ✓ شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه ای در شرکت‌های پروژه محور تهران (سحرکمالی دهکردی ۱۳۹۹)
عناصر زمینه‌ای تعدیلگر ساختار سازمانی منعطف سازمان دانش مبنا قدرت برند کارفرما قدرت وضعیت مالی چابکی ساختار سازمان اعتبار برند سازمان سازگار در لبه‌های فناوری	✓ عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی (ورهاگن ۲۰۰۵) ✓ رویکردهای کار تیمی در سازمان ها: ملاحظات استراتژیک در مورد روش‌های استخدام فردی و خوشه‌ای (تیموتی و همکاران ۲۰۱۱) ✓ شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه‌ای در شرکت‌های پروژه محور تهران (سحرکمالی دهکردی ۱۳۹۹)

✓ رویکردهای کار تیمی در سازمان ها: ملاحظات استراتژیک در مورد روش های استخدام فردی و خوشه ای (تیموتی و همکاران ۲۰۱۱) ✓ عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی (ورهاگن ۲۰۰۵) ✓ شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه ای در شرکت های پروژه محور تهران (سحر کمالی دهکردی ۱۳۹۹)	موانع پیاده سازی الگو تشدید رقابتی خوشه گزینی ریسک افشا اطلاعات ضایعه انسجام بیش از حد مخاطرات شکست خوشه گزینی چالش بی تعلقی سازمانی محدودیت وجود خوشه ها چالش خلاء حقوقی- قانونی چالش ارزشیابی خوشه ای تسهیلگران درون سازمانی مدیریت تعالی بهداشت شغلی خلق فضای کاری حمایتی خلق فضای کاری نوآورانه تعریف مدل شایستگی رهبری الزامات تعریف نقش PMO طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر رقابت پذیر سازی جبران خدمات مدیریت شکار استعداد زمینه سازی بالندگی اعضا مدیریت خلق چشم انداز رویکرد نظارتی کل نگر
✓ عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی (ورهاگن ۲۰۰۵) ✓ شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه ای در شرکت های پروژه محور تهران (سحر کمالی دهکردی ۱۳۹۹)	مکانیزم های خوشه گزینی اثربخش مدیریت نقاط اتصال خوشه طراحی مکانیزم تایید- بازخورد مدیریت همگامی خوشه - سازمان متنوع سازی ترکیب خوشه الگوی خودمدیریتی خوشه تعریف مدل شایستگی خوشه الگوی همراهی آزادانه شفاف سازی مسئولیت های خوشه راهبردهای سازمانی مکمل ارزیابی هزینه - فایده خوشه گزینی مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه مدیریت تامین امکانات خوشه خلق شبکه میان خوشه ای آشناسازی مدیران با خوشه گزینی مدیریت تعارضات ناشی از خوشه الزام مذاکره گر حرفه ای زمینه سازهای فراسازمانی خوشه سازی از طریق دانشگاه مدیریت شبکه میان سازمانی انطباق با بی ثباتی اقتصادی زمینه سازی رویکرد کار تیمی راهبری خوشه نوپنیا
✓ عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی (ورهاگن ۲۰۰۵) ✓ رویکردهای کار تیمی در سازمان ها: ملاحظات استراتژیک در مورد روش های استخدام فردی و خوشه ای (تیموتی و همکاران ۲۰۱۱)	تقویت فرایند و برونداد سازمان توسعه مزیت رقابتی سازمان تسریع گردش فرایندها دانش افزایی متقابل ارتقا کیفی جذب اثر مثبت بر ارتقا عملکرد بهبود رفتارهای نوآورانه کاهش هزینه آموزش و نگهداشت اعتبار افزایی متقابل تحقق پایش تیمی اثربخش

۵-۷- بحث و نتیجه گیری

اهمیت نیروی انسانی و میزان تاثیرگذاری آن بر پیشرفت و رشد شرکت‌ها امری غیر قابل انکار است. نزدیک به چند دهه است که بر اهمیت منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تأکید می‌شود و امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است. سازمان‌ها فقط هنگامی می‌توانند به موفقیت و اهداف راهبردی خود برسند که افرادی را جذب کرده باشند که از توانایی و علاقه برای ایفای رسالت خویش برخوردار باشند. بنابراین، فرایند جذب و تأمین، نقش مهمی در تسهیل موفقیت سازمان‌ها دارد.

در سال‌های اخیر تأثیر راهبردی و بالقوه فرایند جذب و تأمین افراد به نحو فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ زیرا سرمایه انسانی به مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است.

ما می‌توانیم با کمی قطعیت بگوییم که آشنایی با رویکردهای جذب نوین توسط سازمان‌ها و مدیران مجموعه‌ها مخصوصاً مدیران منابع انسانی می‌تواند تاثیر بسیار مثبتی در شناسایی و جذب نیروهای مستعد و با توانمندی‌های بالا موجود در صنعت باشد. همان‌گونه که شناخت شیوه‌های نوین جذب برای مجموعه‌ها مهم است توانایی پیاده سازی این رویکردها و ارائه راهکارهایی در جهت تسهیلگری پیاده سازی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. هدف ما از این پژوهش ارائه مدلی در جهت شناسایی رویکرد جذب خوشه‌ای، موانع پیاده سازی رویکرد، راهکارهای سازمانی و در نتیجه پیامد و خروجی استفاده از این رویکرد جذب است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، که عوامل متعددی بر رویکرد جذب خوشه‌ای تاثیر می‌گذارند که توجه به آن می‌تواند مدیران منابع انسانی و سایر مدیران مجموعه‌ها را در جهت آشنایی با این رویکرد و به کارگیری آن یاری رساند. رویکرد جذب خوشه‌ای محور اصلی این مدل می‌باشد. عناصر زمینه‌ای تعدیلگر به عنوان زمینه سازمانی، موانع پیاده سازی الگو و تسهیلگران درون سازمانی به عنوان

بسترهای حمایتی، مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش و راهبرهای سازمانی مکمل به عنوان شرایط عمل درونی، زمینه سازهای فراسازمانی به عنوان شرایط عمل بیرونی و تقویت فرایند و برونداد سازمان به عنوان نتایج و پیامدها دیگر مقولات تشکیل دهنده مدل هستند.

در مورد مفاهیمی که در موانع پیاده سازی به کار رفته می‌توان به تشدید رقابتی خوشه‌گزینی اشاره کرد که این چالش را می‌توان از طریق مدیریت شبکه میان سازمانی و یا تسهیلگر درون سازمانی مدیریت شکار استعداد تحت زمینه قدرت برند کارفرما و اعتبار برند سازمان حل کرد و پیامد حاصل از آن می‌تواند ارتقا کیفی جذب در مجموعه‌ها باشد.

یکی از پیامدهای استفاده از خوشه‌ها دانش افزایی متقابل است. یعنی در زمان همکاری خوشه‌ها با مجموعه‌های مختلف آن‌ها اطلاعاتی را به مجموعه‌ها منتقل می‌کنند در مقابل اطلاعاتی را نیز بدست خواهند آورد. این ریسک افشا اطلاعات خطری است که مجموعه‌ها را تهدید می‌کند اما از طریق راهبرد مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه می‌توان تا حدودی این خطر را برطرف کرد.

مفهوم بعدی ضایعه انسجام بیش از حد است که ممکن است در اثر کنار هم قرار گرفتن افراد در خوشه‌ها برای طولانی مدت به وجود بیاید اما با بررسی‌های صورت گرفته توانستیم راهبردهایی را برای حل این مشکل بدست آوریم. ما می‌توانیم ضایعه انسجام بیش از حد را تحت زمینه ساختار سازمانی منعطف و یا ساختار سازمانی چابک از طریق راهبردهایی مانند متنوع سازی ترکیب خوشه، الگوی همراهی آزادانه، مدیریت تعارضات ناشی از خوشه و یا خلق شبکه میان خوشه ای حل کنیم و در نهایت برطرف کردن این مشکل می‌تواند به بهبود رفتارهای نوآورانه منجر شود.

مانع بعدی که ممکن است پیاده سازی جذب خوشه‌ای را برای ما دشوار سازد مخاطرات شکست خوشه‌گزینی است راهکارهایی که می‌توان برای جلوگیری از این مشکل به کار گرفت شامل ارزیابی هزینه - فایده خوشه‌گزینی و تعریف مدل شایستگی خوشه و مدیریت تامین امکانات خوشه و یا انطباق با بی‌ثباتی اقتصادی است. به کارگیری این راهکارها در ساختار سازمانی منعطف و پویا و باتوجه به قدرت وضعیت مالی مجموعه می‌تواند برای شرکت‌ها اثر مثبتی بر ارتقا عملکرد به همراه داشته

باشد.

از طریق خلق فضای کاری حمایتی، خلق فضای کاری نوآورانه، مدیریت تعالی بهداشت شغلی، مدیریت خلق چشم انداز و از طریق راهبرد مدیریت همگامی خوشه - سازمان تحت زمینه سازمانی قدرت برند کارفرما و اعتبار برند سازمان می‌توان چالش بی تعلقی سازمانی را حل نمود و از این طریق به توسعه مزیت رقابتی سازمان‌ها و اعتبارافزایی متقابل کمک کرد.

یکی از عللی که باعث می‌شود شرکت‌ها و سازمان‌های فعال در صنعت ما به سمت رویکرد جذب خوشه‌ای برای جذب منابع انسانی نروند محدودیت وجود خوشه‌ها است. راهبردهایی نظیر خوشه‌سازی از طریق دانشگاه، راهبری خوشه‌های نوپیا، زمینه‌سازی رویکرد کار تیمی، آشناسازی مدیران با خوشه‌گزینی و رقابت پذیرسازی جبران خدمات می‌توانند به حل این مشکل کمک کنند. این راهبردها اگر در زمینه سازمان‌های دانش مبنای قدرت وضعیت مالی و سازگار در لبه‌های فناوری قرار بگیرند می‌توانند ارتقا کیفی جذب و کاهش هزینه آموزش و نگهداشت را برای ما به همراه داشته باشند.

چالش ارزشیابی تیمی به عنوان یکی از موانع پیاده سازی از طریق رویکرد نظارتی کل نگر، مدیریت نقاط اتصال، طراحی مکانیزم تایید - بازخورد، الگوی خود مدیریتی خوشه، زمینه سازی کار تیمی و شفاف‌سازی مسئولیت‌های خوشه تحت ساختار سازمانی منعطف قابل حل است. اگر در این مسیر مشخص شده به درستی عمل کنیم به تحقق پایش تیمی اثربخش خواهیم رسید.

مفهوم دیگری که در بسترهای حمایتی و تحت مقوله موانع پیاده سازی الگو مطرح شده چالش خلاء حقوقی - قانونی است. این چالش را می‌توانیم از طریق راهبرد الزام مذاکره‌گر حرفه‌ای و تحت سازمان دانش مبنا برطرف کرده و پس از جذب نیروهای خبره در خوشه‌ها دانش افزایی متقابل را به عنوان خروجی داشته باشیم این کار هم‌چنین باعث تسریع گردش فرایندها نیز می‌شود.

۵-۸- سوالات پژوهش

سوال های اصلی

__ مدل جذب خوشه ای در شرکت های دانش بنیان چگونه است؟

جهت پاسخ به این سوال در ابتدا پس از بررسی ادبیات نظری و پژوهش های پیشین در زمینه جذب خوشه ای به گردآوری داده های کیفی با استفاده از روش مالتی گراندتئوری و ابزار مصاحبه روی آوردیم. پس از بررسی های اولیه انجام شده و در نتیجه تجزیه و تحلیل داده ها، پاسخ به این سؤال میسر گردید. در این پژوهش، پس از اجرای راهبرد پژوهشی مالتی گراندتئوری، مدل کیفی با اجزای زیر استخراج شد:

مقوله اصلی: رویکرد جذب خوشه ای پدیده محوری مورد مطالعه در پژوهش حاضر است. بر این اساس جهت پیاده سازی چنین الگویی مدیران باید مؤلفه های مربوط به این مقوله که دسته اول به ویژگی های ماهوی عناصر و دسته دوم به الزامات علی پیاده سازی اشاره دارد را در کنار سایر عوامل تأثیرگذار مدنظر قرار دهند.

زمینه سازمانی: آنچه باعث می شود رهبران و مدیران بتوانند به سمت این نوع جذب بروند و عملاً این امکان را داشته باشند که بتوانند این شیوه را در محیط های کسب و کار مورد استفاده قرار دهند قرار داشتن در زمینه سازمانی مناسب برای آن است، برخی ویژگی ها مثل ساختار سازمانی منعطف، چابکی ساختار سازمان، سازمان دانش مبنا، اعتبار برند سازمان، قدرت برند کارفرما، سازگار در لبه های فناوری و قدرت وضعیت مالی شرایطی را برای پیاده سازی فراهم می کنند.

شرایط عمل درونی: در ادامه فرایند تسهیل پیاده سازی این شیوه در سازمان ها برقراری شرایطی در داخل مجموعه ها است از جمله این شرایط مکانیزم های خوشه گزینی اثربخش و راهبردهای سازمانی مکمل هستند که هر کدام از این مقوله ها مفاهیم خاص خود را دارند.

شرایط عمل بیرونی: در این پژوهش زمینه سازهای فراسازمانی با مفاهیم خوشه‌سازی از طریق دانشگاه، مدیریت شبکه میان سازمانی، انطباق با بی ثباتی اقتصادی، زمینه سازی رویکرد کار تیمی و راهبری خوشه نوین به عنوان شرط عمل بیرونی، بر شرایط عمل درونی و مقوله محوری مستقیماً تأثیرگذار خواهد بود.

بسترهای حمایتی: مفاهیمی که تحت مقوله تسهیلگران درون سازمانی در مدل ارائه شده و همچنین برطرف کردن چالش مفاهیمی که تحت عنوان موانع پیاده‌سازی الگو ذکر شده از جمله مواردی است که ما را در پیاده سازی مقوله محوری یاری می‌کند.

نتایج و پیامدها: با تأثر از سایر مقوله‌های مدل استخراج شده ۹ دسته پیامد حاصل می‌شود. توسعه مزیت رقابتی سازمان، تسریع گردش فرآیندها، دانش‌افزایی متقابل، ارتقا کیفی جذب، اثر مثبت بر ارتقا عملکرد، بهبود رفتارهای نوآورانه، کاهش هزینه آموزش و نگهداشت، اعتبارافزایی متقابل و تحقق پایش تیمی اثربخش از پیامدهای به‌کارگیری این الگو خواهد بود.

سوال‌های فرعی

__ ابعاد و مولفه‌های مدل جذب خوشه‌ای چیست؟

ابعاد این مدل شامل عناصر زمینه‌ای تعدیلگر، موانع پیاده‌سازی الگو، تسهیلگران درون سازمانی، مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش، راهبردهای سازمانی مکمل، زمینه سازهای فراسازمانی و تقویت فرایند و برونداد سازمان هستند که مولفه‌های هرکدام نیز به صورت کامل در فصل چهارم شرح داده شده است.

__ روابط بین ابعاد و مولفه‌های جذب خوشه‌ای چگونه است؟

در این پژوهش ما رویکرد جذب خوشه‌ای را به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته ایم. عناصر زمینه ای تعدیلگر به عنوان زمینه سازمانی، موانع پیاده‌سازی الگو و تسهیلگران درون سازمانی به عنوان بسترهای حمایتی، مکانیزم‌های خوشه‌گزینی اثربخش و راهبردهای سازمانی مکمل به عنوان شرایط عمل درونی، زمینه‌سازهای فراسازمانی به عنوان شرایط عمل بیرونی و تقویت فرایند و برونداد سازمانی

به عنوان نتایج و پیامدها با مقوله محوری در ارتباط هستند. لازم به ذکر است روابط این ابعاد و مولفه ها در قسمت نتیجه گیری به صورت مفصل بیان شده است.

۵-۹- پیشنهادات

۵-۹-۱- پیشنهادات کاربردی

در این پژوهش سعی شده که با بررسی و کشف زمینه، شرایط درونی، بیرونی، نتایج و پیامدهای الگوی به کارگیری جذب خوشه‌ای سهمی در شناسایی و معرفی این شیوه به عنوان یکی از سبک‌های نوین جذب نیرو انسانی در سازمان‌ها و به خصوص شرکت‌های دانش بنیان داشته باشد. با توجه به اهمیت نیرو انسانی، شناسایی نیروهای انسانی مستعد و برجسته در یک صنعت و جذب آن‌ها، آن هم در غالب یک تیمی که تجربه همکاری با یکدیگر را دارند می‌تواند برای مدیر هر مجموعه‌ای انگیزاننده باشد. در این بخش پیشنهادات کاربردی ارائه شده است.

➤ ۱. در برقرار سازی مدیریت تعالی بهداشت شغلی به مدیران پیشنهاد می‌شود که مواردی مانند تخفیف‌های ویژه برای ثبت نام اعضا در کلاس‌های مختلف، ارائه بلیط رایگان برای باشگاه، استخر، کلاس یوگا و غیره، ایجاد فضای سبز در محوطه را در راستای بهبود امکانات رفاهی و دلپذیرسازی محیط کار به کار گیرند. در نظر گرفتن ساعات کاری انعطاف‌پذیر و فشرده و یا تعیین شرایط لازم برای انجام دورکاری توسط خوشه‌ها نیز می‌تواند در متعادل سازی کار- زندگی تاثیرگذار باشد. می‌توان به صورت هفتگی یا ماهانه کلاس‌های مربوط به آرامش ذهن و مدیریت استرس داخل شرکت برگزار کرد. دعوت به مسافرت با خانواده، برگزاری میهمانی، برگزاری سمینار و معرفی و تقدیر کردن از افراد خوشه در حضور خانواده، ارسال کادو و لوح تقدیر به منزل به جای تحویل در محل کار از جمله مواردی است که می‌تواند رضایت شغلی خوشه‌ها را به همراه داشته باشد و منجر به بهبود کیفیت زندگی کاری شود.

➤ ۲. برای خلق فضای کاری حمایتی پیشنهاد می‌شود که درباره ابعاد مختلف کار با افراد خوشه صحبت شود و نظرات و پیشنهادات آنها بررسی گردد. این صرف زمان و هم‌صحبتی می‌تواند خارج از زمان کاری باشد به عنوان مثال می‌توان ساعاتی را برای صرف گفت وگوهای کاری و غیرکاری در فضاهای غیررسمی مثل یک کافه تریا یا فضای سبز اطراف مجموعه اختصاص داد. از این طریق می‌توان از میزان رضایت آنها از عوامل مختلف مطلع شد تا اقدامات لازم در جهت افزایش رضایت‌مندی آنها صورت گیرد و این به ایجاد همدلی کمک خواهد کرد. وجود فضایی برای انجام بازی‌هایی مانند فوتبال دستی، پینگ پنگ، انجام بازی‌های ویدیویی و... در محیط کار برای رفع خستگی نیز می‌تواند به خلق فضای کاری دوستانه کمک کند.

➤ ۳. در خلق فضای کاری نوآورانه پیشنهاد می‌شود ایده‌های جدیدی که توسط افراد خوشه مطرح می‌شود مورد بررسی قرار گیرد و نباید نسبت به ایده‌های مطرح شده مقاومت داشت. فارغ از اینکه با ایده‌ها موافق هستید یا خیر بهتر است بابت مطرح شدن آنها از اعضا قدردانی شود چرا که این موضوع باعث می‌شود که دیگر افراد نیز ایده‌های خود را آزادانه بیان کنند. استفاده از میز کاری داغ، میزهای متحرک، اتاق موسیقی، ایجاد فضایی برای پرورش گیاهان نیز در راستای طراحی محیط کار نوآورانه پیشنهاد شده است. همچنین برای تقویت تفکر خلاق می‌توان از تکنیک‌های تفکر خلاق مثل تکنیک طوفان مغزی، تکنیک تفکر موازی، تکنیک شش کلاه، تکنیک ارتباط اجباری، تکنیک اسکمپر، تجزیه و تحلیل مورفولوژیک و سایر تکنیک‌های موجود در این حوزه بهره برد.

➤ ۴. تعریف مدل شایستگی رهبری شامل مفاهیم شایستگی‌های بین فردی رهبران، تناسب شخصیتی رهبران و شایستگی‌های رهبری مدیران می‌شود.

✓ در شایستگی‌های بین فردی رهبران شرکت در دوره‌های مهارت‌های ارتباطی مدیران و یادگیری تکنیک‌های ارتباطی از جمله گوش دادن فعالانه، شناخت پیام‌های پنهان، شناخت حالات تدافعی و کنترل خشم و همچنین شناخت الگوهای روانی و رفتاری توصیه می‌شود. استفاده از مکانیزم جانشین پروری و مدیریت استعداد در این قسمت اهمیت دارد. در اینجا

ابتدا به شناسایی و ارزیابی استعدادها پرداخته و سپس آن‌ها را پرورش دهید. با برگزاری کانون‌های ارزیابی و توسعه در داخل سازمان رهبران شایسته را شناسایی و با استفاده از الگوهای مختلف مانند الگوی ستاره هفت پر، مدل‌های ایفای نقش، دوره‌های کیس استادی و دوره‌های آموزش ضمن خدمت به توسعه و بالندگی مدیران شایسته بپردازید. برای استفاده از چنین رویکردهای جذبی ابتدا باید اولویت‌های شایستگی رهبران را توی سازمان تعیین کرده و مدل شایستگی رهبری بر اساس آن تعریف شود.

✓ برای تناسب شخصیتی رهبران پیشنهاد می‌شود که در کانون‌های ارزیابی و توسعه که در سازمان برگزار می‌شود شایستگی‌های ریسک‌پذیری بالا، ثبات عاطفی بالا و سازگاری بالا که خصیصه اصلی مدیرانی است که می‌توانند از این رویکرد جذب استفاده کنند را بسنجیم.

✓ در شایستگی‌های رهبری مدیران توصیه می‌شود که در مدل شایستگی رهبران در سازمان ویژگی‌هایی مثل دید تحلیلی، نگاه سیستمی، نگرش سرمایه انسانی و صلاحیت مدیریت تعریف شود.

➤ ۵. طبق مفهوم الزامات تعریف نقش PMO به مدیران پیشنهاد می‌شود برای تسهیل مدیریت پروژه‌ها این واحد را در سازمان خود ایجاد کنند. البته لزوماً نیاز نیست تا واحد جدیدی در سازمان تشکیل شود و ممکن است این مسئولیت به یکی از واحدهای موجود سازمان که از لحاظ کاری نزدیک‌ترین همخوانی را با موضوع توسعه نظام مدیریت پروژه دارد، واگذار شود. در این دفتر توی سازمان بررسی می‌شود که یک پروژه چقدر هزینه داشته، چقدر زمان برده و چند درصد پیشرفت داشته و... از جمله مزایای ایجاد دفتر مدیریت پروژه دستیابی بهتر به اهداف استراتژیک، دستیابی بهتر به اهداف پروژه‌ها، صرفه‌جویی منابع، مستندسازی بهتر دانش و تجربه سازمانی، افزایش دانش و تخصص تیم مدیریت پروژه، دستیابی به سطح بالاتری از رضایت ذینفعان و افزایش بلوغ و فرهنگ سازمانی جهت مدیریت و اجرای بهتر پروژه‌ها است.

➤ ۶. در طراحی جبران خدمان انعطاف‌پذیر برای جلب رضایت خوشه‌ها که از افراد مستعد و توانمند تشکیل شده اند باید راهکارهایی را داشته باشیم که یکی از آن‌ها است که مدیران برنامه‌های برای پاداش‌های مبتنی بر عملکرد برای خوشه‌ها در نظر داشته باشند. استفاده از نرم افزارهایی که در گریدینگ شغلی، گریدینگ شخصی و همچنین مدیریت عملکرد، مدیران را در محاسبات حقوق و دستمزد و مزایای کارکنان تا صدور حکم و حتی پرداخت کارانه مبتنی بر عملکرد یا بودجه همراهی می‌کنند توصیه می‌شود. می‌توان به عنوان یک محرک خوشه‌ها را در سود حاصل از انجام پروژه‌ها شریک کرد. ارائه طرح‌های سلف سرویس پرداخت می‌تواند در این راستا موثر باشد. در ابتدای مذاکره با خوشه‌ها می‌توان به صراحت راجع به نیازها و انتظارات با خوشه صحبت کرد و با توجه به توافق طرفین میزان عناصر مختلف مدل جبران خدمات (حقوق، مزایا و ...) را تعیین کرد. سازمان‌ها هم چنین می‌توانند طیف گسترده‌ای از مزایای اضافی را ارائه دهند؛ مزایایی مانند: خدمات غذایی، امکانات ورزشی، خدمات درمانی و کمک‌های اولیه، مرخصی با حقوق، مشاوره مالی و حقوقی، خریدهای با تخفیف، اقامت با هزینه سازمان، کمک هزینه خرید خودرو، هزینه سفر و ...

➤ ۷. برای رقابت پذیرسازی جبران خدمات توصیه می‌شود پیمایش‌های ارزیابی دستمزدهای رایج بازار، بهینه‌کاوی و بررسی جایگاه هر شغل در بازار کار، یک یا دو بار در سال صورت گیرند. برای مقایسه‌ی شیوه پرداخت سازمان با رقبا و بهینه‌کاوی، می‌توان از پلتفرم‌هایی چون سایت ایران سلری^۱، ایران تلنت^۲، گلاس در^۳، لینکدین سلری^۴، پی اسکیل^۵ یا سلری دات کام^۶ استفاده کرد. در تلاش برای جذب خوشه‌ها پیشنهادی پرداختی باید از متوسط پرداختی‌ها در آن صنعت بیشتر باشد. پرداخت

^۱ IranSalary

^۲ IranTalent

^۳ Glassdoor

^۴ LinkedIn Salary

^۵ PayScale

^۶ Salary.com

به موقع و در زمان مقرر شده و عدم دیرکرد در پرداخت حقوق و دستمزد خوشه‌ها مسئله‌ای است که نباید از اهمیت آن غافل شد.

➤ ۸. در مدیریت شکار استعداد به اهمیت حضور یک هد هانتر^۱ در شرکت‌ها اشاره می‌شود. هد هانترها اغلب مدیران زبده و استراتژیک منابع انسانی هستند که وظیفه شان، شناسایی، جذب و استخدام مدیران و متخصصان مورد نیاز یک کسب و کار است. در صورت عدم حضور فردی با این مشخصات در داخل یک مجموعه می‌توان فرایند هد هانتینگ را برون سپاری کرده و به شرکت‌های فعال در حوزه مشاوره استراتژیک منابع انسانی و در واقع هد هانترها سپرده شود. هد هانترها در اولین قدم، نیازهای استخدامی یک سازمان در لایه‌های حیاتی را شناسایی کرده و سپس تلاش می‌کنند به کمک شبکه گسترده ارتباطی خود، مناسب‌ترین متخصصان و افراد را برای جذب و استخدام پیدا کنند و به سازمان مربوطه پیشنهاد بدهند.

➤ ۹. در زمینه سازی بالندگی اعضا به مدیران توصیه می‌شود که زیر ساخت‌های لازم در جهت دانش افزایی و کسب مهارت را در سازمان‌ها فراهم کنند. ایجاد فرصت‌های مطالعاتی، فراهم کردن امکانات و تجهیزات مورد نیاز، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی و در نظر گرفتن مرخصی با حقوق برای شرکت در این دوره‌ها و .. می‌تواند به رشد خوشه‌ها کمک کند. قانون ۸۰/۲۰ نیز راهکاری است که مدیران می‌توانند در درون مجموعه خود به کار گیرند. طبق این قانون افراد خوشه می‌توانند ۸۰ درصد از زمان‌شان را به وظایف اصلی‌شان اختصاص بدهند و ۲۰ درصد را به پروژه‌هایی که بسیار دوست دارند و عقیده دارند به شرکت هم کمک خواهد کرد. می‌توان این امکان را به خوشه‌ها داد که برای انجام این امور جانبی نیز خارج از ساعت‌های کاری از امکانات و تجهیزاتی که مجموعه در اختیار آن‌ها قرار داده است استفاده بکنند. طراحی شغل‌های چالشی که در دل آن‌ها امکان رشد وجود دارد به گونه‌ای که ویژگی‌های شغل (اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، تنوع مهارت، اختیار، بازخورد) در آن دمیده شده باشد در این راستا موثر است.

^۱ HeadHunter

➤ ۱۰. پیشنهاد می‌شود در راستای مدیریت خلق چشم انداز اعضای یک خوشه جذب شده درک کاملی از ماموریت و هدف شرکت داشته باشند برای این منظور می‌توان با برگزاری جلسات توجیهی برای اعضا و رهبر خوشه اهداف و ماموریت سازمان را تشریح کرد. مدیران باید پس از جذب خوشه به صورت شفاف هدف از جذب آن‌ها و انتظارات خود از خوشه‌ها را تشریح کنند. بهتر است خلاصه‌ای از وظایف و خروجی که در نهایت باید به آن برسند به رهبر خوشه داده شود. هدف گذاری در مجموعه باید به نحوی باشد که اهداف خوشه با چشم انداز سازمان گره بخورد تا خوشه نیز با انگیزش و تعهد بیشتری نسبت به دستیابی به آن هدف تلاش کند.

➤ ۱۱. در رویکرد نظارتی کل‌نگر توصیه می‌کنیم که مدیران مجموعه‌ها بر روی موضوعات اصلی تمرکز کنند و مهم‌ترین ویژگی‌های این مدیران باید این باشد که نتیجه‌گرا و کل‌نگر باشند و خود را درگیر حواشی انجام کار نکنند بلکه خروجی کار برای آن‌ها مهم باشد. تفکر کل‌نگر یکی از مهارت‌های رویکرد تفکر سیستمی است. ابزارهایی نظر کوه یخ، نمودارهای رفتار در طول زمان، نمودارهای علت و معلولی، نقشه‌های نرخ و حالت، نرم افزارهای شبیه سازی سیستم‌های پویا، آزمایشگاه‌های شبیه‌سازی کامپیوتری، نمودار وابستگی، کافه گفتگو، نردبان استنتاج و چشم سوزن بخشی از مهمترین ابزارهای تفکر سیستمی هستند که می‌توانند به تقویت این تفکر در مدیران کمک کنند. بخشی از این ابزارها در مرحله «فهم سیستم» و «شناخت مساله» به کمک می‌آیند و بعضی از آن‌ها می‌توانند به «طراحی» راه‌حل‌ها و اقدامات کمک کنند.

➤ ۱۲. مدیریت نقاط اتصال خوشه شامل مفاهیم تعریف نقش رابط (رهبر)، الگوی کنترل توسط رابط (رهبر) و مکانیزم رهبری توسط رابط (رهبر) می‌شود. پیشنهاد می‌شود که یک نفر در خوشه‌ها را به عنوان رابط تعیین کرده تا بتوان ارتباط‌گیری با خوشه را راحت‌تر کرد به این صورت که مدیر مجموعه از طریق رابط بر کار خوشه ونحوه انجام کار توسط خوشه نظارت می‌کند. نکات و پیگیری فرآیندها از رابط خوشه انجام می‌شود و این رابط خوشه است که نسبت به امور خوشه و وظایف محول شده به آن‌ها در برابر مدیران مجموعه پاسخگو است و مدیریت دیگر با تک تک اعضا ارتباطی ندارد .

این مسئله باعث تسهیل در ارتباطات گردیده و اصل وحدت فرماندهی نیز حفظ می‌گردد. از جمله ویژگی‌های یک رابط می‌توان به مهارت‌های ارتباطی بالا، مهارت سخنوری، انعطاف‌پذیری، مهارت مذاکره و ... اشاره کرد.

➤ ۱۳. بر طبق مفهوم طراحی مکانیزم تایید - بازخورد پیشنهاد می‌شود برای انجام پروژه‌ها نمودار جریان کار ترسیم شود و در اختیار خوشه‌ها قرار گیرد. اهمیت این موضوع در زمان انجام مگا پروژه‌ها و هنگامی که به صورت همزمان با چند خوشه همکاری صورت می‌گیرد بیشتر است. تهیه نمودار جریان کار و تایید مرحله‌ای کار خوشه و دادن بازخورد مرحله‌ای اقداماتی است که می‌تواند توسط مدیریت انجام شود. برای طراحی این نمودار ابتدا باید لیستی از تمام وظایف یا کارهای موجود در فرایند، بر اساس ترتیب زمانی تهیه کرد. سپس کارها را سازمان‌دهی و مستندسازی شود. پس از پایان ترسیم فلوچارت به عقب بازگشته و اطمینان حاصل شود که تمامی فرایندها به درستی ذکر شده‌اند.

➤ ۱۴. رویکرد تشریک مساعی متقابل، خلق تعاملات همکاری گونه و مدیریت تعاملات خوشه - سازمان در کنار یکدیگر مفهوم مدیریت همگامی خوشه - سازمان را شکل می‌دهند.

✓ در تشریک مساعی متقابل تاکید می‌شود براینکه اساس و پایه این شیوه از جذب بر اعتماد است. داشتن شفافیت و صداقت در کار دو فاکتور بسیار مهم است که هم توسط مدیریت مجموعه استخدام‌کننده و هم توسط رهبران خوشه باید مورد توجه قرار گیرد. به عبارت دیگر زمانی افراد خوشه به یک سیستم اعتماد می‌کنند که بدانند در آن سیستم با آن‌ها صادقانه رفتار می‌شود و زمانی یک مجموعه به خوشه اعتماد می‌کند که بداند اطلاعات آن‌ها همچون امانت محفوظ خواهد ماند. تعیین یک هدف مشترک که هم منافع سازمان را پوشش دهد و هم در برگیرنده منافع خوشه باشد می‌تواند همکاری مبتنی بر اعتماد را به وجود آورد.

✓ در مدیریت تعاملات خوشه - سازمان توصیه می‌شود که در ابتدای ورود خوشه به مجموعه عضوی از مجموعه در کنار آن‌ها قرار گیرد که خوشه را با مجموعه آشنا کند و اطلاعات لازم را درباره فضای درون مجموعه را به آن‌ها انتقال دهد. در ادامه روند همکاری با خوشه

می‌توان با برگزاری جلسات هفتگی و یا ماهانه به گفت و گو و تبادل نظر درباره ی نحوه انجام کار پرداخت و هم اندیشی‌های لازم را صورت داد.

✓ در خلق تعاملات همکاری گونه توصیه می‌گردد که با ورود خوشه‌ها به مجموعه‌ها مدیران ترکیبی از اعضا خوشه و کارکنان فعلی تشکیل دهند به نوعی که ۶۰ درصد از افراد تیم تشکیل شده از اعضا خوشه و ۴۰ درصد از نیروهای سازمان باشند. بدین گونه می‌توان میزان همکاری و تعامل را افزایش داد.

➤ ۱۵. برای متنوع سازی ترکیب خوشه توصیه می‌گردد در فرایند خوشه سازی بر فاکتور تنوع تاکید داشته باشند. افراد خوشه نه تنها از نظر نوع تخصص و شایستگی‌ها و مهارت‌ها باید متفاوت باشند بلکه باید از نظر میزان تجربه، نژاد، قومیت و جنسیت، دیدگاه، ایدئولوژی و روش‌شناسی نیز با هم متفاوت باشند. با قرار گرفتن نیروهای جوان در کنار نیروهای کار آزموده و باتجربه می‌توان هم از انرژی و تفکر خلاق و ایده‌های نوآورانه نیروهای جوان استفاده کرد و هم از تجربه، وسعت دید و تبحر نیروهای باسابقه بهره برد.

➤ ۱۶. در راستای مفهوم الگوی خودمدیریتی خوشه به مدیران مجموعه‌ها توصیه می‌شود که در زمان همکاری با خوشه‌ها به ویژگی خودمختار بودن خوشه‌ها توجه کافی داشته باشند و به آن‌ها آزادی عمل بدهند اما می‌توان از ابتدای انجام کار و در زمان مذاکرات حدود این اختیارات را در قرارداد تعیین کرد. بهتر است فرآیند انجام کار را به خوشه‌ها سپرده و دست آن‌ها را در نحوه اجرا باز گذاشت پس توصیه می‌شود که مدیران رویکرد سنجش ستاده‌ای را دنبال کنند. در نظر گرفتن ساعات کاری شناور می‌تواند در این زمینه یک راهکار باشد. ساعت کاری انعطاف‌پذیر به برنامه‌ی کاری‌ای گفته می‌شود که طبق آن به کارکنان اجازه داده می‌شود تا هر ساعتی که بخواهند کار کنند. این بدان معنی است که آن‌ها می‌توانند روز خود را زودتر یا دیرتر از ساعت کاری معمول شروع کنند یا به پایان برسانند. برای مثال خوشه‌ها می‌توانند زمان شروع و پایان روز کاری خود را انتخاب کنند یا برای تعداد مشخصی از روزها یا ساعت‌ها در هفته دورکاری کنند.

➤ ۱۷. برای مفهوم تعریف مدل شایستگی خوشه پیشنهاد می‌شود که قبل از جذب خوشه‌ها ارزیابی دقیقی از نحوه عملکرد آن‌ها، کیفیت خروجی پروژه‌های قبلی که توسط آن‌ها صورت گرفته و علل شکست‌های احتمالی در پرونده کاری خوشه‌ها بررسی شود به عنوان مثال می‌توان پروژه‌های قبلی که توسط این خوشه‌ها انجام شده را بررسی کرد و یا با کارفرماهای قبلی که با این خوشه‌ها همکاری داشته‌اند ارتباط برقرار شود. طراحی مدل‌های شایستگی در اینجا توصیه می‌شود. نحوه طراحی مدل شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند. روش‌های عمده شناسایی شایستگی‌ها و طراحی مدل شایستگی عبارتست از رجوع به ادبیات علمی، نظرخواهی از جامعه هدف، بررسی دیدگاه‌های خبرگان، بررسی سند برنامه استراتژیک، استراتژی‌ها و الزامات راهبری سازمان و شایستگی‌های مستخرج از آن، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد، بررسی شاخص‌های جذب گروه کانونی با مدیران، مطالعه عملکرد شاغلین برتر و معمولی و بررسی قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها و الگوبرداری از شایستگی‌های سایر سازمان‌های مشابه و غیر مشابه داخلی و خارجی. برای جذب بهتر نیروها در خوشه برگزاری کانون‌های ارزیابی و استفاده از تکنیک‌های شبیه‌سازی و به‌کارگیری ابزارهای انفرادی و گروهی نیز راهکاری دیگر در این راستا است.

➤ ۱۸. الگوی همراهی آزادانه به ارزش‌مندی حفظ تنوع در نیروی انسانی و ممانعت از یکسان‌سازی نیروها و ایجاد نیروهای مشابه اشاره دارد. لذا به مدیران پیشنهاد می‌گردد که در الگوی اجتماعی کردن نیروهای خوشه از رویکرد دیگ ذوب خودداری کرده و رویکرد تنوع را اتخاذ نمایند و به دنبال حفظ شخصیت این نیروها باشند.

➤ ۱۹. در شفاف‌سازی مسئولیت‌های خوشه به تقسیم کار در درون خوشه و اهمیت آن اشاره داریم. توصیه می‌شود همه اعضای گروه از وظایف و عملکردهای خود درک خوبی داشته باشند و بدانند که هر یک از افراد هم تیمی چه مسئولیت‌هایی بر عهده دارند. این موضوع به تیم‌ها کمک می‌کند که کار خود را نیز بهتر مدیریت کنند، از طرفی تعیین نقش‌ها هر فرد، فرآیندهای کاری هر فرد را مشخص می‌کند و روال کار را تسریع می‌بخشد. در درون خوشه باید افراد آگاهی داشته باشند که علاوه بر

مسئولیت جمعی مسئولیت های فردی نیز وجود دارد و حدود این مسئولیت ها و اختیارات توسط رهبر خوشه تعریف شود. استفاده از مدل تیم سازی بلبین در راستای تعریف نقش اعضا توصیه می شود. اقدامی که در داخل یک خوشه و توسط رهبر خوشه می تواند صورت بگیرد این است که هر بازه زمانی هدفی کوتاه مدت مشخص شود و تعیین گردد که هر فرد برای دستیابی به این هدف چه مسئولیتی دارد..

➤ ۲۰. در راستای مفهوم ارزیابی هزینه - فایده خوشه گزینی پیشنهاد می شود پیش از حرکت به سمت جذب خوشه ای و با توجه به اینکه دستمزد خوشه ها دستمزد بالایی است و با توجه به توان مالی شرکت ها ابتدا سنجش ها و ارزیابی های مالی دقیقی صورت بگیرد که آیا استفاده از خوشه ها برای انجام یک پروژه توجیه اقتصادی دارد یا خیر و مزایا و معایب استفاده از این رویکرد با رویکردهای سنتی جذب سنجیده شود. استفاده از نرم افزارهای ارزیابی اقتصادی طرح ها و پروژه مثل کامفار^۱ و یا بهره گیری از تکنیک های مالی از جمله روش های اندازه گیری سود، نسبت سود / هزینه، مدل اقتصادی، مدل امتیازدهی، دوره بازپرداخت، ارزش خالص فعلی، جریان نقدی تنزیل شده، نرخ بازده داخلی، هزینه فرصت، روش های بهینه سازی محدود، ملاحظات غیرمالی.

➤ ۲۱. در مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه با توجه به موقتی بودن حضور خوشه ها در مجموعه ها و جابه جایی آنها بین مجموعه های مختلف، نباید اطلاعات بسیار خصوصی سازمان در اختیار این خوشه ها باشد و بهتر است از این خوشه ها در انجام امور غیر محوری در سازمان ها استفاده کرد. با طبقه بندی اینکه چه اطلاعاتی را چه افرادی بر اساس شناسه کاربری خود در سازمان می توانند ببینند می توان دسترسی به اطلاعات حساس را مدیریت کرد.

➤ ۲۲. پیشنهاد دیگر با توجه به مفهوم مدیریت تامین امکانات خوشه این است که قبل از حضور خوشه در درون مجموعه تمامی زیرساخت ها، امکانات و تجهیزات لازم در جهت انجام کار توسط خوشه فراهم شود. این موارد شامل امکانات فنی برای انجام کار، تجهیزات به روز، شرایط ایده آل در دفتر کار و

^۱ Comfar

... می‌باشد. می‌توان با هماهنگی با خوشه لیستی از تجهیزات مورد نیاز را تهیه و قبل از شروع کار خوشه در مجموعه آن‌ها را تامین کرد. می‌توان واحد یا نفراتی در سازمان را تعیین کرد و مسئولیت تامین امکانات و تجهیزات مورد نیاز خوشه قبل از شروع به همکاری و در حین همکاری را به آن‌ها سپرد.

➤ ۲۳. در خلق شبکه میان خوشه‌ای در پروژه‌های بزرگ که به صورت همزمان از چندین خوشه استفاده می‌شود توصیه می‌شود که بین خوشه‌ها شبکه‌ای تشکیل شود و خوشه‌های مختلف را از طریق رابط (رهبر) هر خوشه به یکدیگر متصل شوند که می‌توان با برگزاری جلساتی که رهبر هر خوشه در آن حضور دارد بین خوشه‌های مختلف تبادل اطلاعات و تسهیم آن اتفاق بیافتد. همچنین می‌توان از نرم افزارهای موجود در زمینه مدیریت پروژه از جمله ترلو^۱، پروف‌هاب^۲، تیم ورک^۳، و ماندی^۴ و یا سایر نرم‌افزارها برای اتصال رابط هر خوشه و ایجاد هماهنگی و پیشبرد کار استفاده شود.

➤ ۲۴. راهکار دیگر در جهت آشناسازی مدیران با خوشه‌گزینی است. با توجه به عدم شناخت دقیق سازمان‌ها و شرکت‌ها از این شیوه پیشنهاد می‌گردد تا از طریق برگزاری سمینارها و یا دوره‌های آموزشی به معرفی و تشریح این شیوه پرداخته و الگو، مزایا و معایب حاصل از پیاده سازی این رویکرد برای مدیران بازگو شود.

➤ ۲۵. مدیریت تعارضات ناشی از خوشه به این موضوع اشاره دارد که حضور خوشه‌ها در درون مجموعه‌ها باعث بروز تنش‌هایی بین کارکنان فعلی و خوشه‌ها خواهد شد و اگر این تنش‌ها به درستی مدیریت نشوند می‌تواند مانعی بر سر راه استفاده از خوشه‌ها باشد. یکی از عوامل اصلی بروز تنش تضاد فرهنگی است. که رویکرد مدیریت تنوع در این شرایط می‌تواند یک راه حل باشد. مدیریت باید بتواند سطح تعارض را در حد کارکردی آن حفظ کند و برای مدیریت تعارضات خوشه - سازمان از

^۱ Trello

^۲ Proof Hub

^۳ Team Work

^۴ Monday

تکنیک‌های حل منازعه با استفاده از عامل سوم مثل داوری، میانجی‌گری، مشاوره و رسیدگی و جستجو استفاده کنند. اندازه خوشه روی تعارض ایجاد شده تاثیرگذار است پس توصیه می‌شود که از خوشه‌هایی استفاده شود که از تعداد افراد کمتری بهره می‌برند. با ایجاد ترکیبی از اعضا خوشه و افراد سازمان در کنار هم و ایجاد فعالیت مشترک می‌توان القای حس بیگانگی را کاهش داد. در راستای کاهش ادراک نابرابری در کارکنان مدیریت باید ارزشمندی کار خوشه و سطح عملکرد آن‌ها را به کارکنان خود نشان دهد و تفهیم کند که خوشه در مقابل مسئولیت‌های سنگین و کارهای پرچالش دستمزد بالا دریافت می‌کند.

➤ ۲۶. در خوشه سازی از طریق دانشگاه پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی در نظر گرفته شود تا با تشکیل واحدهایی در دانشگاه‌ها خوشه سازی در دل دانشگاه‌ها صورت گیرد. استفاده از نیروهای جوان و فارغ‌التحصیلان ممتاز با ایده‌های نو در کنار دانش و تخصص و تجربه اساتید دانشگاهی می‌تواند خوشه‌هایی را به وجود بیاورد که حرکت در مسیر دانش و انجام پروژه‌های علمی در زمینه‌های بین رشته‌ای را میسر سازد.

➤ ۲۷. در مدیریت شبکه میان سازمانی توصیه می‌شود که شرکت‌ها کوچک و متوسطی که در مناطق محروم جغرافیایی و اقتصادی فعالیت می‌کنند و دسترسی کمتری به نیروانسانی خبره و برجسته در حوزه فعالیت خود دارند، با یکدیگر روابط شبکه‌ای تشکیل دهند و خوشه‌های صنعتی را ایجاد کنند. خوشه‌های صنعتی مجموعه‌ای از بنگاه‌های تجاری و غیرتجاری متمرکز در یک مکان جغرافیایی در یک منطقه اقتصادی را شامل می‌شود که برای تولید یک یا چند محصول نهایی مشابه و مرتبط برای کسب صرفه‌های اقتصادی بیرونی با یکدیگر ارتباطات عمودی و افقی برقرار کرده و ضمن رقابت با یکدیگر در بسیاری از موارد همکاری جمعی و اقدامات مشترک دارند. ارتباط درونی این بنگاه‌ها کاهش دهنده هزینه‌ها و تسهیل کننده دسترسی به نهاده‌ها، دانش و فناوری تولید، بازارهای فروش و تامین نیازهای مشترک مشتری خواهد بود.

➤ ۲۸. در انطباق با بی ثباتی اقتصادی توصیه می‌شود با توجه به عدم ثبات اقتصادی در کشور ما و با توجه به این نکته که استفاده از این رویکرد ریسک مالی بالایی می‌تواند داشته باشد مدیران برای حرکت به سمت این رویکرد و تصمیم‌گیری درباره استفاده از این رویکرد جذب از مدل‌های تصمیم‌گیری در شرایط ریسک استفاده کنند. تصمیم‌گیری در شرایط ریسک برای زمانی است که مشکل موجود شامل تعدادی متغیرهای غیر قابل کنترل می‌شود. مدل‌های مورد استفاده برای این شرایط از تصمیم‌گیری ممکن است از انواع مدل‌های ریاضی و احتمالی باشند. در این شرایط می‌توان از مدل‌هایی مانند ارزش مورد انتظار، برنامه‌ریزی خطی، آنالیز سربسر^۱، بازگشت سرمایه^۲، تحلیل بیز^۳، منحنی توزیع، مدل صف^۴، تجزیه و تحلیل بر اساس زنجیره مارکوف^۵ و تصمیم‌گیری شاخه‌ای، تئوری بازی‌ها و تئوری صف استفاده کرد.

➤ ۲۹. در زمینه سازی رویکرد کار تیمی از مزایای انجام کارهای تیمی مثل انجام بهتر امور، کاهش استرس به دلیل تقسیم بندی شفاف وظایف و ... صحبت می‌شود و اهمیت آموزش مهارت‌های کار تیمی به افراد در سازمان‌ها. برگزاری دوره‌های آموزش تیم‌سازی و باز کردن سرفصل‌هایی مثل ویژگی‌های یک تیم خوب، معرفی الگوها و منابع کاربردی کار تیمی، اصول تیم‌سازی حرفه‌ای، رهبری صحیح و کار تیمی، اصول رهبری در تیم‌های کاری، انواع نقش‌های فردی در کار تیمی، چالش‌های موجود در تیم‌ها، تصمیم‌گیری در تیم‌های کاری و یا دوره‌های مدیریت کار تیمی و آموزش اصول فرایند حل مساله با نگرش کار تیمی، انواع تیم‌های مدرن سازمانی، اصول اساسی کار تیمی و تست مهارت کار تیمی می‌تواند جزو اقداماتی در راستای بهره‌گیری از کار تیمی در سازمان‌ها باشد. آموزش استفاده از نرم افزارهای کار تیمی و مدیریت پروژه نیز راهکاری دیگر در راستای زمینه‌سازی رویکرد کار تیمی است.

^۱ Break-even Analysis

^۲ Return if Investment (ROI)

^۳ Bayesian Analysis

^۴ Queuing Model

^۵ Markov Chain

➤ ۳۰. پیشنهاد آخر برای راهبری خوشه نوبنیاد این است که ارائه کمک‌های مالی از سمت سازمان‌های رده بالاتر یا دولت‌ها به منظور فراهم سازی جذب خوشه می‌تواند یک اقدام تسهیلگر باشد. در راستای حمایت از خوشه‌های نوپا همکاری مستمر دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان با شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر^۱ توصیه می‌گردد. سرمایه خطرپذیر سرمایه‌ای است که به همراه کمک‌های مدیریتی، در اختیار شرکت‌های جوان، کوچک، به سرعت در حال رشد و دارای آتیه اقتصادی قرار می‌دهند. سرمایه خطرپذیر، از منابع مهم تأمین مالی شرکت‌های کوچک و نوپا است. به بیانی می‌توان گفت شرکت‌های سرمایه‌گذاری پول و تجارب مدیریتی را در اختیار شرکت‌های در حال رشد قرار می‌دهند و آن‌ها هم این امکانات را برای تبلیغات، پژوهش، ایجاد زیرساخت و تولید محصول استفاده می‌کنند.

۵-۹-۲- پیشنهادات پژوهشی

به منظور بررسی بیشتر مبحث جذب خوشه‌ای، موارد ذیل به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود:

۱. با توجه به این‌که این پژوهش کیفی بوده و قضایای استخراج شده از آن بر پایه نظریه داده بنیاد صورت گرفته است، می‌توان علل و مولفه‌های جذب خوشه‌ای که در قالب مقوله‌های مختلف بوده به صورت کمی شناسایی و این‌که کدام عامل تاثیر بیشتر بر رواج این پدیده دارد به صورت داده عددی اندازه‌گیری شود.

۲. با توجه به این‌که این پژوهش در شرکت‌های دانش بنیان صورت گرفته است، پیشنهاد می‌گردد در سایر شرکت‌ها به عنوان مثال شرکت‌های پروژه محور نیز مورد بررسی قرار بگیرد.

۳. با توجه به این‌که جامعه آماری از خبرگان و مدیران حوزه منابع انسانی بوده‌اند، پیشنهاد می‌شود که از سایر ابزارهای جهت بررسی دقیق‌تر استفاده شود.

^۱ Venture Capital

۴. پیشنهاد می‌گردد در مورد هر یک از مقوله‌های جذب خوشه‌ای به صورت جداگانه و دقیق‌تر و تخصصی‌تر پژوهش‌هایی انجام شود و تاثیر هر کدام از این مقوله‌ها را بر پیاده‌سازی این شیوه جذب اندازه‌گیری نمود.

۵. پیشنهاد می‌شود مدل مدیریت جذب خوشه‌ای در شرکت‌های دانش بنیان به صورت عملی پیاده سازی شود و نتایج آن در قالب یک پژوهش نوشته شود.

۵-۱۰- موانع و محدودیت‌ها

۵-۱۰-۱- محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهش در بستر خود دارای محدودیت‌هایی است که می‌تواند بر روی نتایج پژوهش تأثیرگذار باشد. در این پژوهش تلاش جدی صورت گرفته تا این محدودیت‌ها به حداقل رسانده شود. این محدودیت‌ها عبارتند از:

۱. محدودیت اول در این پژوهش، عدم وجود منابع کافی داخلی و تعداد اندک پژوهش خارجی صورت گرفته در خصوص پدیده جذب خوشه‌ای و عوامل و متغیرهای محیطی تأثیرگذار بر آن است.

۲. با توجه به محدود بودن حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی و با توجه به این نکته که، این پژوهش صرفاً در شرکت‌های دانش بنیان انجام شده است با محدودیت تعمیم پذیری روبه‌رو هستیم. تعمیم پذیری به این معنا است که آیا می‌توان یافته‌های حاصل از یک پژوهش را در سایر جوامع به کار گرفت؟ یافته‌ها و نتایج حاصل از این پژوهش نیز به سایر ارگان‌ها و شرکت‌ها اعم از دولتی و غیر دولتی قابل تعمیم نیست.

۳. با توجه به این که این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد چندگانه صورت گرفته، خود این عامل محدودیتی برای پژوهش ایجاد می‌کند که مرتبط با روش‌شناسی پژوهش است. همچنان که در طول مباحث به این نکته اشاره شده در نظریه داده بنیاد

چندگانه به این دلیل که پژوهشگر به دنبال تفسیر داده‌ها درگیر تجزیه و تحلیل می‌شود، این نوع پژوهش‌ها امکان کاربردی بودن خود را برای سایر مجموعه‌ها با مشکل مواجه می‌سازد، چرا که هر چه که بخواهیم تحقیق را از نقطه نظرات پژوهشگر عاری بدانیم، اما بر روند تفاسیر نتایج تاثیرگذار است. لذا در هنگام تعمیم نتایج بایستی به این محدودیت توجه زیادی داشت.

۴. با توجه به محدود بودن حجم نمونه‌ها در پژوهش‌های کیفی لازم است تعمیم یافته‌ها با احتیاط بیشتری صورت گیرد.

۵-۱۰-۲- محدودیت‌های پژوهشگر

۱. با توجه به این که پژوهشگر در مصاحبه‌ها به دنبال ارائه مدلی برای جذب خوشه‌ای بود، به دلیل جدید بودن این موضوع از نظر لغوی و عدم آشنایی کافی با آن، اکثر مصاحبه‌شوندگان مطلب را متوجه نشده و پژوهشگر بارها موضوع را توضیح داده و سعی در هدایت مصاحبه‌شونده در چارچوب موضوع داشته است.
۲. با توجه به شیوع ویروس کووید ۱۹ در زمان انجام این پژوهش امکان مصاحبه با برخی خبرگان به صورت حضوری وجود نداشت و تعداد کمی از آن‌ها برای مصاحبه حضوری رضایت داشتند و ترجیح خبرگان به برگزاری جلسات آنلاین بود، در صورتی که مصاحبه حضوری غنای بیشتری دارد و می‌تواند بسیار مثمر ثمر باشد. گاهی نیز با وجود هماهنگی‌های قبلی به دلیل مشغله زیاد این افراد جلسات مصاحبه برگزار نمی‌شد و به زمان دیگری موکول می‌گردید.
۳. با توجه به جدید بودن موضوع پژوهش نیز پژوهشگر با کمبود تعداد خبرگانی که نسبت به موضوع پژوهش اشراف داشته باشند مواجه بود.

پیوست

پیوست الف) فرآیند مصاحبه:

جهت مصاحبه با خبرگان ابتدا پژوهشگر اطلاعاتی در مورد موضوع پژوهش، هدف از پژوهش را در اختیار مصاحبه‌شونده قرارداد و سپس از آنها درخواست شد که برای رسیدن به هدف پژوهش به سؤالات زیر پاسخ گویند.

سؤالات مصاحبه:

۱. جذب خوشه‌ای ماهیتا چیست؟
۲. چه عللی باعث ایجاد این رویکرد جذب می‌شود؟
۳. این عوامل از کجا نشأت گرفته‌اند؟
۴. چه چیزی باعث می‌شود که این رویکرد جذب را ترجیح دهیم؟
۵. چه راهبردهایی (رویکرد) را برای پیاده سازی بهتر جذب خوشه‌ای پیشنهاد می‌دهد؟
۶. عواملی که در کنار راهبردهای اصلی پیاده می‌شوند، چیست؟
۷. سازمان چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد تا واجد شرایط پیاده‌سازی جذب خوشه‌ای باشد؟
۸. اقدامات تسهیل کننده بر پیاده سازی جذب خوشه‌ای چیست؟
۹. موانع پیاده سازی جذب خوشه‌ای چیست؟
۱۰. نتایج مثبت حاصل از پیاده سازی جذب خوشه‌ای چیست؟
۱۱. نتایج منفی حاصل از پیاده سازی جذب خوشه‌ای چیست؟

پیوست ب) کدگذاری و مقوله‌بندی داده ها

بعد از انجام مصاحبه و مکتوب شدن آن‌ها کدگذاری استقرایی انجام شد و مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شدند و طبق جدول زیر طبقه بندی شدند

کد گذاری باز	فراوانی	محوری
راه اندازی کسب و کار	۴	کاهش ریسک آغازین کار
شروع کار	۳	
عدم اطمینان شروع کار	۲	
ورود به عرصه ناشناخته	۲	
شتاب گیری اولیه	۲	
کاهش ریسک شکست	۱	
مواجهه با چالش های بزرگ	۱	
انتفاع از ظرفیت های خارجی	۲	تکمیل شایستگی های سازمانی
تکمیل خلا مهارتی	۵	
تکمیل سرمایه انسانی	۱	
تکمیل گری مهارت های داخلی	۴	
تکمیل خلا دانش	۲	
تکمیل توان متخصصان سازمان	۱	
حداکثرسازی انتفاع از نیرو	۱	
پاسخ به نیاز رقابتی صنعت	۱	الزامات عدم اطمینان محیطی
کاربرد در محیط های رقابتی	۱	
استفاده در محیط متلاطم	۲	
ساختار ادهوکرایی	۴	ادهوک در ابرسازمانها
پروژه های بزرگ	۱۰	
سازمان های بزرگ	۹	
رفع محدودیت زمانی	۲	تسریع فرایند تیم سازی
میانبر تیم سازی	۵	
تسهیل روند جذب	۴	
شکاف جا به جایی اتوبوسی	۳	خروج غیرمنتظره نیروها
جلوگیری از چاقی سازمان	۷	جلوگیری از بروکراتیزه شدن
تسهیل مدیریت ابرپروژه ها	۲	تسهیلگری در مدیریت پروژه ای
پیشبرد پروژه های موازی	۲	
تسهیل مدیریت گلوگاه سازمانی	۱	

محوری	فراوانی	کد گذاری باز
تمایل به خودمختاری	۲	پرهیز از سلب آزادی
	۱	مقاومت برابر دخالت سازمان
	۳	مشارکت در تصمیمات
	۱	داشتن اختیار در کار
	۱۰	داشتن آزادی عمل
	۲	استقلال رای خوشه
	۶	استقلال طلبی
	۱	حفظ سبک کاری
	۲	ازادی در تصمیم گیری
شخصیت سیال اعضا	۳	تنوع طلبی ذائقه
	۴	گشودگی به تجربه
	۲	گرایش به پویایی محیط
	۱	پذیرای تغییرات
	۴	آدم کار تکراری نبودن
	۲	عدم تمایل به کارمندی
	۱	تنوع در کار
	۲	تمایل به کار پروژه ای
	۱	پویایی شغلی
شخصیت چالش پذیر اعضا	۱	استقبال از چالش
	۱	عدم اهمیت امنیت شغلی
	۵	ریسک پذیری بالا
سطح دستمزد بالا	۹	دستمزد بالا
	۲	درخواست دستمزدهای نامتعارف
	۱	توان چانه زنی بالا
	۱	قابلیت استخدام پذیری بالا
پیشینه کار تیمی مطمئن	۹	تجربه کاری مشترک
	۲	شناخت متقابل بین فردی
	۶	وجود سابقه کار تیمی
	۵	سابقه کارکردی معتبر
	۹	تیم های با عملکرد بالا
	۱	روحیه کار تیمی

	۱	مدل ذهنی مشترک
نیروی انسانی متخصص (متخصصین منعطف)	۲	شایستگی فردی بالا
	۱۲	تخصص بالا
	۲	توان درک بالا
	۱	نیروی کار حاذق
	۲	به هنگامی دانش
نیروی انسانی منعطف (متخصصین منعطف)	۲	تناسب شغلی بالا
	۴	انعطاف پذیری مهارتی
	۱	چندمهارتی بودن
نیرو انسانی حرفه ای (متخصصین منعطف)	۳	حرفه ای بودن نیرو
	۳	منحصر به فرد بودن مهارتها
	۵	کمیابی مهارتها
تخصص های همپوشان اعضا	۶	تخصص های مکمل
	۳	تکمیل گری درون تیمی
	۱	پیش زمینه های مختلف
	۱	شبکه ای از متخصصین
تیم های با تجانس بالا	۲	یکپارچگی درون خوشه ای
	۴	هماهنگی بالای اعضا
	۵	هارمونی درون خوشه ای
	۵	هم افزایی درون خوشه ای
	۲	سینرژی بالای درون خوشه ای
	۱	سازگاری درون خوشه ای
	۱	همگرایی فرهنگی خوشه
پرهیز از فلات زدگی شغلی	۱	میل بکارگیری توانمندی ها
	۱	گرایش به پیاده سازی یافته ها
	۱	کاوش فرصت های مهارت افزایی
خودباوری بالای اعضا	۸	اعتماد به نفس بالا

	۳	اعتماد به توانایی
فقدان تعلق سازمانی	۲	عدم دلبستگی سازمانی
	۲	عدم وابستگی به سازمانها
	۲	فقدان تعهد عاطفی
وظایف تخصصی غیر دائمی	۱	ماهیت موقتی شغل
	۲	مشاغل پروژه ای
	۲	موقتی بودن کار
	۱	شباهت با استراتژی پیمانکاری
	۱	اقتضائات وظیفه ای شغل
	۱	پروژه محوری شغل
	۱	مشاغل موقت
	۱	دوره کاری کوتاه مدت
حفظ هویت تیمی - حرفه ای	۱	حفظ هویت جمعی
	۹	عدم جامعه پذیری
	۱	نگهداشت دانش ضمنی
	۲	وفاداری حرفه ای
	۲	عدم تسهیم دانش حرفه ای
جذب با رویکرد گروهی	۶	جذب گروهی

کد گذاری باز	فراوانی ۸۴	محوری
راه اندازی کسب و کار	۴	کاهش ریسک آغازین کار
شروع کار	۳	
عدم اطمینان شروع کار	۲	
ورود به عرصه ناشناخته	۲	
شتاب گیری اولیه	۲	
کاهش ریسک شکست	۱	
مواجهه با چالش های بزرگ	۱	
انتفاع از ظرفیت های خارجی	۲	تکمیل شایستگی های سازمانی
تکمیل خلا مهارتی	۵	
تکمیل سرمایه انسانی	۱	
تکمیل گری مهارت های داخلی	۴	
تکمیل خلا دانش	۲	
تکمیل توان متخصصان سازمان	۱	
حداکثرسازی انتفاع از نیرو	۱	
پاسخ به نیاز رقابتی صنعت	۱	الزامات عدم اطمینان محیطی
کاربرد در محیط های رقابتی	۱	
استفاده در محیط متلاطم	۲	
ساختار ادھوکراسی	۴	ادھوک در ابرسازمانها
پروژه های بزرگ	۱۰	
سازمان های بزرگ	۹	
رفع محدودیت زمانی	۲	تسریع فرایند تیم سازی
میانبر تیم سازی	۵	
تسهیل روند جذب	۴	
شکاف جا به جایی اتوبوسی	۳	خروج غیرمنتظره نیروها
جلوگیری از چاقی سازمان	۷	جلوگیری از بروکراتیزه شدن
تسهیل مدیریت ابرپروژه ها	۲	تسهیلگری در مدیریت پروژه ای
پیشبرد پروژه های موازی	۲	
تسهیل مدیریت گلوگاه سازمانی	۱	

محدودیت وجود خوشه ها	فرآوانی ۴۴	کد گذاری باز
تشدید رقابت خوشه گزینی	۱	تنش میان سازمانی خوشه گزینی
	۳	رقابت افزایشی در جذب استعداد
	۱	واکنش تهاجمی رقبا
چالش بی تعلقی سازمانی	۲	عدم دلبستگی سازمانی
	۲	عدم دلبستگی سازمانی
	۲	عدم وابستگی به سازمانها
	۲	فقدان تعهد عاطفی
	۱	چالش خلق تعهد سازمانی
	۱	چالش رفتار فرانقش
محدودیت وجود خوشه ها	۳	نبود خوشه در مناطق محروم
	۲	محدودیت تنوع خوشه ها
	۱	چالش شناسایی خوشه
چالش خلا حقوقی-قانونی	۳	چالش خلا حقوقی
	۱	خلا قانون تجارت
چالش ارزشیابی خوشه ای	۲	چالش ارزشیابی تیمی
مخاطرات شکست خوشه گزینی	۲	زیان ناشی از تخمین نادرست
	۲	سرمایه گذاری بر خوشه غلط
	۱	خوشه به مثابه تیغ دو لب
ریسک افشا اطلاعات	۷	نشر اطلاعات سازمان
	۱	چالش نشت اطلاعات
ضایعه انسجام بیش از حد	۳	گروه اندیشی
	۱	چالش همبستگی بیش از حد

کد گذاری باز	فراوانی ۱۰۹	محوری
خلاقیت بالا	۲	خلق فضای کاری نوآورانه
رویکرد تفکر خلاق	۱	
جو نوآورانه	۵	
پذیرش ایده جدید	۱	
مهارت گفت و گو	۱	شایستگی های بین فردی رهبران (تعریف مدل شایستگی رهبری)
توانایی مدیریت منازعات	۱	
دانش رفتاری مدیریت	۱	
نقش میان فردی مدیران	۳	
مهارت ارتباطی مدیران	۱	
سازگاری بالا رهبران	۳	تناسب شخصیتی رهبران (تعریف مدل شایستگی رهبری)
ریسک پذیر بودن رهبران	۱	
ثبات عاطفی بالا رهبران	۱	
دلپذیرسازی محیط کار	۵	مدیریت تعالی بهداشت شغلی
مدیریت امکانات رفاهی	۱	
فراهم کردن فضای آرام	۱	
مدیریت امکانات رفاهی	۶	
ارضای نیازهای بهداشتی	۳	
متعادل سازی کار-زندگی	۱	
ارتقا کیفیت زندگی کاری	۱	
الزامات رضایت شغلی خوشه	۲	
لزوم حفظ انگیزه خوشه	۲	
جو سازمانی حمایتی	۱	خلق فضای کاری حمایتی
خلق فضای کاری دوستانه	۵	
همدلی با کارکنان	۱	
دید تحلیلی مدیریت	۱	شایستگی های رهبری مدیران (تعریف مدل شایستگی رهبری)
نگاه سیستمی	۱	
صلاحیت مدیریت	۲	
شایستگی مدیر پروژه	۷	

	۱	نگرش سرمایه انسانی
الزامات تعریف نقش PMO	۵	اهمیت نقش PMO
رویکرد نظارتی کل نگر	۳	نتیجه گرایی
	۱	کل نگری
	۲	تمرکز بر کلیت کار
	۱	نظارت بر موضوعات اصلی
طراحی جبران خدمات انعطاف پذیر	۲	نظام پرداخت منعطف
	۱	جبران خدمات تشویقی
	۳	پاداش مبتنی بر عملکرد
رقابت پذیرسازی جبران خدمات	۵	پرداخت به موقع
	۱	سطح پرداخت رقابتی
	۲	پرداخت رضایت بخش
	۴	اهمیت پاداش مالی
	۱	جبران خدمات به موقع
مدیریت شکار استعداد	۳	پایش استعدادهای مارکت
	۲	مکانیزم استعداد یابی
مدیریت خلق چشم انداز	۳	داشتن برنامه
	۲	دادن چشم انداز
	۱	مشخص بودن هدف
	۱	شفافیت چشم انداز سازمان
زمینه سازی بالندگی اعضا	۲	فرصت رشد فردی
	۳	فرصت رشد حرفه ای

کد گذاری باز	فراوانی ۲۴۹	محوری
همکاری صنایع با دانشگاه ها	۱	خوشه سازی از طریق دانشگاه
خوشه سازی دانشگاهی	۴	
رابط تسهیلگر ارتباطات	۵	تعریف نقش رابط (مدیریت نقاط اتصال خوشه)
الزام وجود رابط	۲	
وجود میانجی گر	۱	
تعریف رابط	۵	
جست و جو رابط	۱	
الزام شناسایی رابط	۲	
حفظ وحدت فرماندهی	۱	
اتصال نقاط تماس	۱	
نظارت مستمر رابط	۲	الگوی کنترل توسط رابط (مدیریت نقاط اتصال خوشه)
کنترل غیرمستقیم	۲	
کنترل تیم از طریق رابط	۱	
بازخورد مرحله ای	۷	طراحی مکانیزم تایید - بازخورد
تایید مرحله ای	۲	
تهیه چک لیست	۱	
کنترل دقیق	۳	
توالی زمانی وظایف	۱	
طراحی نمودار جریان کار	۱	
توالی کارها	۳	
ارتباط با تمام اعضا	۱	مکانیزم رهبری توسط رابط (مدیریت نقاط اتصال خوشه)
ارتباط متقابل	۱	
هم فکری با اعضا	۲	
ایجاد روابط مستمر	۲	
بررسی سوابق کاری	۳	تعریف مدل شایستگی خوشه
ارزیابی اولیه	۶	
ارزیابی صلاحیت فردی	۲	
تعیین صلاحیت خوشه	۲	

	۱	لزوم گزینش خوشه کارا
ارزیابی هزینه- فایده خوشه گزینی	۳	ارزشمندی مقایسه ای رویکرد
	۲	تعیین میزان ارزش
	۱	تخمین ارزش استراتژیک خوشه
	۲	توجیه اقتصادی رویکرد
	۱	صرفه اقتصادی رویکرد
الگوی همراهی آزادانه	۲	خلق چندجانبه نگری
	۲	ممانعت از یکسان سازی
	۱	رویکرد حفظ تمایزات
رویکرد تشریک مساعی متقابل (مدیریت همگامی خوشه-سازمان)	۱	خلق اعتماد متقابل
	۱	همکاری مبتنی بر اعتماد
	۱	مساعدت متقابل خوشه-سازمان
	۲	تشریک مساعی متقابل
متنوع سازی ترکیب خوشه	۳	تنوع توان- تجربه در خوشه
	۴	لزوم تنوع جمعیت شناختی
مدیریت دسترسی اطلاعاتی خوشه	۵	لزوم صیانت از اطلاعات
	۴	عدم واگذاری امور محوری
خلق تعاملات همکاری گونه (مدیریت همگامی خوشه-سازمان)	۱	مدیریت یادگیری مشترک
	۲	تعامل فرهنگی خوشه-سازمان
	۱	لزوم مشارکت خوشه ها
	۲	ایجاد ناظران مشارکتجو
مدیریت تامین امکانات خوشه	۶	بستر سازی امکانات
الگوی خودمدیریتی خوشه	۶	زمان کاری شناور
	۱	پذیرش رفتار خارج از چهارچوب
	۲	پذیرش تنوع
	۴	واگذاری ازادی عمل
	۳	فضای غیر رسمی
خلق شبکه میان خوشه ای	۳	تنظیم روابط بین خوشه ای
	۳	روابط ماتریسی خوشه ها
	۲	ارزشمندی تعامل خوشه ها

	۱	چالش همسوسازی خوشه ها
	۲	پیوند خوشه ها در ابرپروژه ها
مدیریت شبکه میان سازمانی	۳	گسترش روابط میان سازمانی
	۱	ارتباطات اثر بخش با صنعت
	۱	تقویت نتورکینگ سازمان
	۵	اهمیت شبکه سازی سازمان
راهبری خوشه نوبنیاد	۱	حمایت مالی دولت
	۳	حمایت مالی از خوشه
	۱	حمایت مدیران عالی
	۲	سازوکار حمایتی از خوشه ها
	۱	حمایتگری سازمان از خوشه
	۱	حمایت خوشه تازه تاسیس
آشناسازی مدیران با خوشه گزینی	۱۳	معرفی شیوه به مدیران
	۱	برگزاری دوره آموزشی
	۲	چالش عدم آشنایی مدیران
	۵	الزامات معرفی شیوه
	۲	اهمیت معرفی خوشه ها
	۱	فرمالیته نبودن آموزش ها
شفاف سازی مسولیت های خوشه	۷	تقسیم کار
	۱	مشخص بودن مسئولیت ها
	۵	مسئولیت پذیری
	۱	تعریف دقیق تعهدات
	۱	تعریف صریح کار
مدیریت تعارض ناشی از خوشه	۱	تاثیرپذیری کارکنان از خوشه
	۳	تضاد خوشه-سازمان
	۲	ادراک نابرابری بیرونی
	۵	تقابل احساسی خوشه-سازمان
	۷	تنش میان فردی خوشه -سازمان
	۶	بروز تضاد فرهنگی
	۳	اثر تنش افزایشی حضور خوشه
	۲	تضاد منافع میان خوشه ای
	۱	تنشزایی وابسته به اندازه خوشه

لزوم مدیریت انتظارات	۱	
الزام همگامسازی خوشه-سازمان	۴	مدیریت تعاملات خوشه-سازمان (مدیریت همگامی خوشه-سازمان)
چالش ادغام خوشه-سازمان	۱	
لزوم تناسب خوشه-سازمان	۱	
تاثیر ناپایداری اقتصادی	۱	انطباق با بی ثباتی اقتصادی
چالش کار تیمی در ایران	۶	زمینه سازی رویکرد کار تیمی
تیم حقوقی قوی	۳	لزوم مذاکره گر حرفه ای

کد گذاری باز	فراوانی ۷۲	محوری
بهبود مزیت رقابتی	۶	توسعه مزیت رقابتی سازمان
تداوم مزیت رقابتی	۲	
تضعیف رقابت پذیری رقبا	۲	
تسریع مدیریت فرایندها	۲	تسریع گردش فرایندها
افزایش سرعت انجام کار	۵	
نقش کاتالیزور عملیات	۱	
تسریع اجرای عملیات	۵	
شتابگیری عملیات	۴	
تسریع جریان اطلاعات	۲	
دانش افزایی مشترک	۳	دانش افزایی متقابل
خلق دانش هم افزایانه	۲	
همگامی با تغییرات دانش	۵	
فرصت یادگیری متقابل	۷	
جذب باکیفیت ها	۱	ارتقا کیفی جذب
اکتساب سرمایه انسانی ارزشمند	۱	
سودآوری متخصصان مولد	۱	
ارتقا عملکرد سازمانها	۱	اثر مثبت بر ارتقا عملکرد
بروز اثر پیگمالیون	۱	
تسریع بازگشت سرمایه	۱	
افزایش نوآوری	۴	بهبود رفتارهای نوآورانه
هزینه کاهی نگهداشت نیرو	۴	کاهش هزینه آموزش و نگهداشت
کاهش هزینه آموزش	۶	

اعتبارافزایی متقابل	۲	اعتبارافزایی مشترک
	۲	رابطه برد- برد
تحقق پایش تیمی اثربخش	۲	کوچک سازی حیطه نظارت

مراجع

منابع فارسی:

- ۱) بازرگان هرنندی، عباس. (۱۳۷۸)، روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، سال ۲۱، شماره ۸۱
- ۲) بی، ارل. (۱۹۸۸). روش های تحقیق در علوم اجتماعی. ترجمه رضا فاضل. ۱۳۸۱. تهران: سمت.
- ۳) بیکر، ترز. ال. ن (۱۳۸۸). نحوه انجام تحقیقات اجتماعی. ترجمه هوشنگ نائی. نشر نی. تهران. تهران، ناشر: انتشارات بازاریابی
- ۴) پویا، علیرضا، و طباطبائی، حسنیه (۱۳۹۰). راهبرد کیفی پژوهش نظریه مفهوم سازی بنیادی. دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۳۷-۱۱
- ۵) خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۴). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: بازتاب [چاپ دوم]
- ۶) خنیفر، حسین، و زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). پژوهش کیفی: رهیافتی نو در مطالعات مدیریت. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد، شماره ۵۴، ۲۵۶-۲۴۳.
- ۷) دانایی فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل، (۱۳۸۳) روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران
- ۸) دانایی فرد، حسن ۱۳۹۲ (ب. ب.). استراتژی پژوهش های ترکیبی در مطالعات سازمان و مدیریت (فصل هشتم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع). انتشارات صفار. چاپ دوم. صفحه ۲۷۶

- ۹) رنجبر، هادی . حق دوست، علی اکبر . صلصالی، مهوش . خوشدل، علیرضا . سلیمانی، محمدعلی . بهرامی، نسیم. (۱۳۹۱). نمونه گیری در پژوهش های کیفی :راهنمایی برای شروع . مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، شماره ۳، ۲۳۸-۲۵
- ۱۰) ریمون کیوی؛ لوک وان کمپنهود (۱۳۷۹)؛ روش تحقیق در علوم اجتماعی (نظری و عملی)؛ مترجم عبدالحسین نیک گهر؛ انتشارات توتیا ؛ تهران؛ ۱۵۶-۱۵۰
- ۱۱) صفری، حسین، و فاقعی شهربابکی، مریم السادات. (۱۳۹۴). معرفی رویکرد مالتی گراند تئوری، کنفرانس سالانه رویکردهای نوین پژوهشی در علوم انسانی ۱۲
- ۱۲) طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعداد: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم ، ۲۶-۵
- ۱۳) عزتی، مرتضی. (۱۳۷۶). روش تحقیق در علوم اجتماعی .تهران : موسسه تحقیقات اقتصادی دانشگاه تربیت مدرس.
- ۱۴) کرسول، جان (۱۳۹۱). پویش کیفی و طرح پژوهش : انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه)
- ۱۵) کمالی دهکردی، س، (۱۳۹۹)، پایان نامه ارشد " شناسایی و اولویت بندی عوامل موفقیت جذب خوشه ای در شرکت های پروژه محور تهران " ، دانشکده مدیریت و صنایع، دانشگاه صنعتی شاهرود
- ۱۶) نادری، عزت الله . (۱۳۸۳). روش های تحقیق در علوم رفتاری .تهران: انتشارات پایا.

- 1) A. Gajewar and A. D. Sarma, "Multi skill collaborative teams based on densest subgraphs," in Proc. of the SDM'12, 2012
- 2) Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 267-299. New York: Academic Press
- 3) Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23, 1-27.
- 4) Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6): 811-829.
- 5) Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5): 1123-1137.
- 6) Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). Small groups as complex systems. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- 7) Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: Articulation and significance of multidimensionality. *Psychological Bulletin*, 130, 80-114
- 8) B. Golshan, T. Lappas, and E. Terzi, (2014), Profit-maximizing Cluster Hires, in KDD, , pp. 1196-1205
- 9) Baker, D. P., & Salas, E. (1997). Principles and measuring teamwork: A summary and look toward the future. In M. T. Brannick, E. Salas, & C. Prince (Eds.), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and applications* (pp. 331-355).
- 10) Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy.
- 11) Beersma, R., Hollenbeck, J., Conlon, D., Humphrey, S. E., Moon, H., & Ilgen, D. R. (2009). Role reconfiguration in dynamic contexts: Determinants of effective task reallocation in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 131-142

- 12) Berman, S. L., Down, J., & Hill, C. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45, 13–31.
- 13) Brint, Steven, Mark Riddle, and Robert A. Hanneman. (2006). Reference sets, identities, and aspirations in a complex organizational field: The case of American four-year colleges and universities. *Sociology of Education* 79: 126–140. <https://doi.org/10.1177/003804070607900303>.
- 14) C. Li and M. Shan, (2010), Team formation for generalized tasks in expertise social networks, in Proc. of IEEE International Conference on Social Computing
- 15) Campbell, B. A., Saxton, B. M., & Banerjee, P. M. (2014). Resetting the shot clock: The effect of comobility on human capital. *Journal of Management*, 40(2): 531-556.
- 16) Charmaz K. (2000) Grounded Theory: objectivist and constructivist methods, in Denzin K, Lincoln Y S (Eds, 2001) Handbook of qualitative research, 2 ed, Sage, Thousands Oakes
- 17) Chatterji, A. & Patro, A. (2014). Dynamic capabilities and managing human capital. *Academy of Management Perspectives*, 28(4): 395-408.
- 18) Coff, R. W. (1999). How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge intensive industries: Caveat emptor. *Organization Science*, 10(2): 144-161
- 19) Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Research methods in education (6th Edition).
- 20) Cohen, W. M & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- 21) Corley, Elizabeth, P. Craig Boardman, and Barry Bozeman. (2006). Design and the management of multi-institutional research collaborations: Theoretical implications from two case studies. *Research Policy* 35(7): 975–993. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.05.003>.
- 22) Creswell, J. W. (2005), Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (2nd edition).
- 23) Creswell, John. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed-Method
- 24) Cronholm, S. (2000). Multi-grounded theory in practice: A review of experiences from use.

- 25) David p. Iepak (2018), An Examination of the Firm-Level Performance Impact of Cluster Hiring in Knowledge-Intensive Firms, *Academy of Management Journal*.
- 26) Dean, T. J., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1993). Determinants of new-firm formation in manufacturing industries: Industry dynamics, entry barriers, and organizational inertia. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 49–60.
- 27) Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organizations:
- 28) Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research,
- 29) Denzin, N.; Lincoln, Y.S. (1994). Introduction: Entering the field of Qualitative research. In N.k, Denzin, Y.S. *Developing Grounded Theory*, Third Edition, Los Angeles: Sage Publications. development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, 26(10): 967-985.
- 30) Dreher, G. F., & Kendall, D. W. (1995). Organizational staffing. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 446–461). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- 31) Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E., (1986). *Mind over machine*. New York: Free press
- 32) Dunch, K. (1998). Introduction to social Research, Quantitative and Qualitative Approaches,
- 33) Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 351–364
- 34) Empson, L. (2011). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7): 839-862.
- 35) Ferrier, W. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challenges. *Academy of Management Journal*, 42, 372–388
- 36) Ferris, G. R., Beehr, T. A., & Gilmore, D. C. (1978). Social facilitation: A review and alternative conceptual model. *Academy of Management Review*, 3, 338–347.

- 37) Fraidin, S. N. (2004). When is one head better than two? Interdependent information in group decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 102–113.
- 38) Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2003). The outsourcing of training and development
- 39) Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65–97.
- 40) Glauser, B.G; Straus, A.h (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago,Atdine.
- 41) Goldkuhl G & Cronholm S (2003). Multi-Grounded Theory – adding theoretical grounding to grounded theory. In proceedings of the 2nd European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies (ECRM 2003). 20-21 Mars 2003. Reading University, Reading, UK.
- 42) Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122. grounded theory. In proceedings of the 2nd European Conference on Research Methodology for
- 43) Groysberg, B., & Abrahams, R. (2006). Lift outs: How to acquire a high-functioning team. *Harvard Business Review*, 84, 133–140.
- 44) Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194).
- 45) Guba, Egon, G. (1990) *The Paradigm dialogue*.Newbury Dark: sage, P.17-27
- 46) Heneman, H. G., Judge, T. A., & Heneman, R. L. (1999). *Staffing organizations*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill. *Human Resource Management Review* 21 , 228–42
- 47) Janesick, Valerie J. Denzin, Norman K. (Ed); Lincoln, Yvonna S. (Ed), (1994). *Handbook of Journal for Social Justice: Vol. 8 : Iss. 1 , Article 10.Journal*, 44(3): 457-476
- 48) K, Lincoln Y S (Eds, 2001) *Handbook of qualitative research*, 2 ed, Sage, Thousands Oaks
- 49) Koch, M. J., & McGrath, R. G. (1996). Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335–354.
- 50) Kor, Y., & Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment,
- 51) Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124

- 52) Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31–48.
- 53) Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-95.
- 54) Lincoln (eds). The handbook of Qualitative research. London: sage Duplications, Inc, D.13. London: Routledge. London:Flaming
- 55) March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87
- 56) Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47, 531–552.
- 57) Merton, Robert K. (1968). The Matthew effect in science. *Science* 159(3810): 56–63.
- 58) Michaela Curran, Quinn Bloom, Steven Brint, (2020), Does Cluster Hiring Enhance Faculty Research Output, Collaborations, and Impact? Results from a National Study of U.S. Research Universities, Electronic supplementary material , **springers**
- 59) Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2010). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121
- 60) Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2006). Socialization in small groups: Temporal changes in individual–group relations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 15, 137–192.
- 61) Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583–611
- 62) Munyon, T. P., Summers, J. K., Buckley, M. R., Ranft, A. L., & Ferris, G. R. (2010). Executive work design: New perspectives and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 432–447.
- 63) Nayyar, P. R. (1990). Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal*, 11(7): 513-519.
- 64) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

- 65) Pandit, N. R. (1996). The creation of theory: A recent application of the grounded theory method. *The qualitative report*, 2(4), 1-15.
- 66) Patel, Parth Atulkoumar, "Productive Cluster Hire" (2019). Electronic Theses and Dissertations. 7652., <https://scholar.uwindsor.ca/etd/7652>
- 67) Patel. M , (2018), Phd theses, Cluster Hire in a Network of Experts, University of Windsor
- 68) Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 79, 62–78.
- 69) Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986–94. *Academy of Management Journal*, 45, 491–507
- Reading, UK.
- 70) Reus, T. H., Ranft, A. L., Lamont, B. T., & Adams, G. L. (2009). An interpretive systems view of knowledge investments. *Academy of Management Review*, 34, 382–400.
- 71) Rozell, E. J., & Gundersen, D. E. (2003). The effects of leader impression management on group perceptions of cohesion, consensus, and communication. *Small Group Research*, 34, 197–222
- 72) Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15, 286–310.
- 73) S, Creso M. (2008). Strategic faculty hiring in two public research universities: Pursuing interdisciplinary connections. *Tertiary Education and Management* 14(4): 285–301. <https://doi.org/10.1080/13632430801982444>
- 74) Sharma, A. (1997). Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review*, 22(3): 758-798.
- 75) Sherif, M., Harvey, O. J., White, B. J., Hood, W. R., & Sherif, C. W. (1961). Intergroup conflict and cooperation: The robbers cave experiment. Norman: University of Oklahoma Book Exchange.
- 76) Simon, H. A. (1948). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations. New York: MacMillan
- 77) Straus A, Corbin J (2008). Basics of Qualitative Research: Techniques Procedures for Developing Grounded Theory, Third Edition, Los Angeles: Sage Publications.

- 78) Strauss, A. & Corbin, J. (1990), Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, London: Sage.
- 79) Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1): 1-39.
- 80) Timothy P. Munyon, James K. Summers and Gerald R. Ferris (2011), Team staffing modes in organizations: Strategic considerations on individual and cluster hiring approaches
- 81) Tindale, R. S., & Sheffey, S. (2002). Shared information, cognitive load, and group memory. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5, 5–18.
- 82) Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7): 973-993
- 83) Tuckman, B. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384–399.
- 84) Tziner, A., & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6, 113–122.
- 85) Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management*
- 86) Wegner, D. M. (1986). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen, & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–208). New York: Springer-Verlag
- 87) Wood, Peter (2006), Successful Writing for Qualitative Researchers, second edition, Routledge.

Abstract

Newly established companies are growing rapidly today and owners have to make many important decisions. Owners need to hire a lot of employees to run their company. Finding the right group of professionals can make a big difference in the future of a company. Company should hire a team of specialists who can meet the needs of the accepted projects. Cluster hiring states that instead of forming a team for each task, a team that already exists is recruited that can cover everything.

Objective: The ultimate goal of this study is to design and develop a model to implement and apply cluster hiring..

Research Methodology: This research has been done in the framework of a qualitative approach and with the method of multiple foundation data theory. The method of data collection was interviews with 15 experts in the field of human resources and recruitment in knowledge-based companies and faculty members specializing in the field of human resources, which was done by theoretical sampling and snowball sampling. Data analysis was performed during four stages of inductive coding, conceptual refinement, pattern coding and theoretical enrichment, while three grounding processes including theoretical compliance, experimental validation and internal coherence evaluation were performed.

Results: Based on theoretical foundations and interviews with experts, 8 categories were obtained, which formed a model for implementing cluster absorption.

Conclusion: Presenting 20 strategies including managing cluster connection points, designing approval-feedback mechanism, managing cluster-organization synchronization, diversifying cluster composition, etc. in order to implement cluster absorption

Keywords: cluster hiring, human resource recruitment, knowledge intensive firm, Multi Grounded Theory



Shahrood University of Technology

Faculty of Industrial Engineering and Management

M.Sc. Thesis in Master Of Business Administration

Designing the cluster hiring model in Knowledge-Intensive Firms

By: Sajedah Adineh

Supervisor:

Dr. Saeed Aibaghi Esfahani

February 2022