

## شناسایی و تعیین الگوی مناسب عدالت محوری در جذب و استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

محمد کاظم زاده هوچقان<sup>۱</sup>، رضا نجف بیگی<sup>۲\*</sup>، ناصر میرسپاسی<sup>۳</sup>، کرم الله دانش فرد<sup>۴</sup>

اطلاعات مقاله	چکیده
<p><b>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</b></p> <p><b>شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۶۵</b></p> <p><b>شاپا چاپی: ۲۰۰۸-۹۷۷۵</b></p> <p><b>واژه‌های کلیدی:</b></p> <p>عدالت محوری، جذب و استخدام، منابع انسانی، سازمانهای دولتی</p>	<p>هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر عدالت محوری در فرایند جذب و استخدام منابع انسانی در سازمانهای دولتی ایران است. روش پژوهش آمیخته (روش تحلیل محتوای کمی- روش کمی) است. عوامل موثر بر عدالت محوری در جذب و استخدام منابع انسانی به دو دسته کلی عوامل بیرونی و درونی تقسیم بندی شدند. ۴ بعد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بعنوان عوامل بیرونی و ۳ بعد (مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ)، فردی و درون سازمانی بعنوان عوامل درونی و در مجموع ۲ عامل، ۷ بعد و ۴۸ شاخص در ۳ فرایند یاد شده شناسایی شد. برای سنجش میزان تاثیر و اولویت بندی مولفه ها پرسشنامه محقق ساخته بین ۲۱۴ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی سازمانهای دولتی توزیع گردید. و داده ها با استفاده از آزمون دو جمله ای و فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، به ترتیب، در جذب عدالت محور تاثیر دارند. همچنین، عوامل فردی بیشترین تاثیر را می گذارند و عوامل مدیریت اخلاق و ارزشها و فرهنگ سازمانی و نیز درون سازمانی، از لحاظ تاثیر گذاری در جذب عدالت محور، در یک گروه و بعد از عوامل فردی قرار می گیرند.</p>

**لطفاً به این مقاله استناد کنید:** کاظم زاده هوچقان، محمد، نجف بیگی، رضا، میرسپاسی، ناصر، دانش فرد، کرم الله. (۱۴۰۱). شناسایی و تعیین الگوی مناسب عدالت محوری در جذب و استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی. *مطالعات رفتاری در مدیریت*. ۱۳(۳۰). ۱۲۲-۱۰۴.

	Creative Commons: <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">CC BY 4.0</a>		<b>ناشر:</b> دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال	<b>* نویسنده مسؤول:</b> رضا نجف بیگی	<b>ایمیل:</b> najafbeigi@gmail.com
---	--	---	--	--------------------------------------	------------------------------------

۱- دانشجوی دکتری منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۲- استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران najafbeigi@gmail.com

۳- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

۴- استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران

## مقدمه

در ارتقاء هر کشور، سه عنصر تأثیرگذار است: دموکراسی، عدالت اجتماعی و رشد اقتصادی. دو عنصر دموکراسی و رشد اقتصادی بدون عدالت اجتماعی محقق نخواهد شد. از این روست که، در برخی نوشته‌ها، عدالت اجتماعی را هسته محوری و مرکزی بحث‌ها در کشورهای دموکراتیک می‌دانند (پلیس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). عدالت مفهومی چندوجهی و گسترده است که در رشته‌ها و شاخه‌های گوناگون، مفهومی فلسفی دارد و به معنای تبعیض نگذاشتن و رعایت منصفانه تفاوت‌هاست (کلاتیر و لارس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). در طول تاریخ، اجرای عدالت و تحقق آن همیشه آرزوی افراد جامعه بوده است. در سازمان‌ها، رعایت عدالت به قوانین و ارزش‌هایی بازمی‌گردد که حاکم بر چگونگی توزیع نتیجه‌اند و عدالت در حالتی زیر سؤال می‌رود که به کارگیری روش‌هایی بر رفتار کارکنان بدون نتیجه باشد و نتوان روشی برای دستیابی به نتایج یافت. بنابراین، در محیط سازمانی، از اصطلاح «عدالت سازمانی»<sup>۳</sup> استفاده می‌شود (فقهی، ۱۳۹۰؛ رحمن و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). عدالت سازمانی به این موضوع می‌پردازد که باید با چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند با آن‌ها عادلانه برخورد شده است. برخی از صاحب‌نظران اذعان دارند عدالت سازمانی به ادراک کارکنان از انصاف<sup>۵</sup> و رفتارهای عادلانه شغلی اشاره می‌کند (غفوری و گل‌پرور، ۱۳۸۸؛ بین و عزیز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). در واقع، عدالت سازمانی درجه‌ای است که کارکنان احساس می‌کنند قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های سازمانی مربوط به کار آن‌ها در آن رعایت شده است (بایس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). دنهارت<sup>۸</sup> (۱۹۹۱) بنیادهای اخلاقی سازمان را عزت<sup>۹</sup>، آبرو<sup>۱۰</sup>، نیک‌خواهی<sup>۱۱</sup> و عدالت<sup>۱۲</sup> می‌داند. او معتقد است که مدیران باید، در اقدامات خود، به نحوی عمل کنند که عزت و آبروی هیچ فردی خدشه‌دار نشود، رفتارها همواره نیک‌خواهانه و انسان‌دوستانه باشد و حتی لحظه‌ای رعایت عدالت و انصاف در اعمال فراموش نشود (دلر و کلندار<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹). از سویی، جایگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی باعث اهمیت این موضوع شده است که در اجرای فرایندهای مهم این جایگاه، عدالت‌محوری رعایت شود. بنابراین، در این پژوهش سه فرایند مهم، یعنی جذب و گزینش؛ به کارگیری مؤثر و نگهداشت نیروی انسانی؛ آموزش و ارتقاء، که از مهم‌ترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی‌اند، با استفاده از روش تحلیل محتوای کمی و روش کمی مورد توجه قرار گرفته است.

با نگاهی اجمالی به سازمان‌ها و ادارات کشور، درمی‌یابیم که یکی از مشکلات اصلی و دلایل مهم نارضایتی کارکنان نبود عدالت سازمانی است. با وجود سابقه طولانی در توجه سازمان‌ها به اهمیت عدالت و تلاش‌های مستمر در دستیابی به آن، کمتر سازمانی یافت می‌شود که، در دستیابی به الزامات عدالت، کاملاً موفق بوده باشد (پورعزت و قلی‌پور، ۱۳۸۷). در بسیاری از موارد، برخی کارکنان بسیار پر تلاش‌تر از دیگر کارکنان‌اند و صادقانه‌تر خدمت می‌کنند ولی، به دلیل نوع رابطه استخدامی، حقوق و مزایای بسیار

<sup>1</sup> Place et al.

<sup>2</sup> Cloutier & Lars

<sup>3</sup> organization justice

<sup>4</sup> Rahman

<sup>5</sup> fairness

<sup>6</sup> Yean & Ab Aziz

<sup>7</sup> Bies

<sup>8</sup> Denhart

<sup>9</sup> esteem

<sup>10</sup> reputation

<sup>11</sup> compassion

<sup>12</sup> justice

<sup>13</sup> Deller & Klendauer

کمتری دریافت می‌کنند و این نقض کامل عدالت در سازمان شمرده می‌شود. در مدل جذب نیروی انسانی عدالت‌محور، توجه به شایستگی‌های فردی و شغلی و بینشی داوطلبان، تعیین معیارها و شاخص‌های دقیق گزینش افراد، برگزاری آزمون، ایجاد فرصت‌های برابر برای همه، قانونگرایی و اعتمادسازی مطرح می‌شود (شَدال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). در سیستم جذب نیروی انسانی نیز، در نظر گرفتن همه عوامل سیستم یعنی کم و کیف احتیاجات نیروی انسانی، روش‌های تأمین نیروی انسانی، روش‌های انتخاب و استخدام داوطلب، شرایط به کارگماری (انتصاب) و استراتژی انتخاب یا گزینش در برقراری عدالت استخدامی تأثیرگذارند (احمدی، ۱۳۹۶).

سازمانها معمولاً مشکل زیادی در استخدام و نگهداری کارکنان خود دارند. افزایش رقابت جهانی و ادغام شرکتهای به این معناست که سازمانها نمی‌توانند یک نظام انتخاب ضعیف برای کارمندان داشته باشند، زیرا یک سازمان موفق باید افراد صحیح را در زمان صحیح قرار داده و افراد را مناسب اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. به عبارت دیگر، تعیین عوامل انتخاب، باید با در نظر گرفتن جهت راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد (اینگرسل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

با آگاهی از نقش مهم عوامل عدالت سازمانی بر فرایند جذب و استخدام کارکنان در پی آن بوده‌ایم که عوامل مؤثر بر عدالت محوری در این فرایند شناسایی شود، اولویت این عوامل بر یکدیگر را نشان داده شود و در نهایت، الگوی مناسبی برای سازمان‌های دولتی مورد مطالعه ارائه شود. بدین منظور برای ارائه الگوی مناسب سازمانهای دولتی از وزارت خانه های صنعت و معدن، کشور، کار و همچنین بنیاد مستضعفان و جانبازان و مجتمع اقتصادی کمیته امداد بعنوان جامعه مورد مطالعه انتخاب شدند تا بتوان با استفاده از تحلیل فرایند جذب و استخدام هر یک از سازمانهای نامبرده به چگونگی فرآیند این مهم رسید.

### اهداف پژوهش

- شناسایی و تعیین عوامل مؤثر در عدالت محوری در جذب نیروی انسانی
- اولویت بندی عوامل مؤثر در عدالت محوری در جذب نیروی انسانی
- ارائه الگوی مناسب عدالت محوری در جذب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی

### مبانی نظری

**جذب و به کارگماری (مفهومی):** فرایندی است که نیازهای نیروی انسانی سازمان را تعیین و تعداد مناسب افراد شایسته را برای پر کردن آن نیازها تأمین می‌کند (عباس پور، ۱۳۸۹: ۸۰). برنامه جذب نیروی انسانی شامل کارمندیابی، گزینش، به کارگرفتن، کاربرد، ترفیعات و بازنشستگی است (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۱۵۱).

**جذب و به کارگماری (عملیاتی):** به دو عامل درونی و بیرونی تقسیم می‌شود. عوامل بیرونی شامل: چهار بعد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی می‌باشد. عوامل درونی سه بعد مدیریت اخلاق، ارزشها و فرهنگ، فردی و درون سازمانی می‌شود که گویه‌های آن بر اساس طیف لیکرت سنجیده می‌شود (عدد ۱ تا ۲۰ که عدد ۱ یعنی بسیار کم و عدد ۲۰ یعنی بسیار زیاد) (کمبل و همکاران (۲۰۱۴)، ایسم و جانگ (۲۰۱۴)، ویلیام و دیگران (۲۰۱۵)، پاپاسولومو (۲۰۱۸)، مک دونالد و تانگ (۲۰۱۴)، لیکاما

1 Pshdar

2 Ingersoll

(۲۰۱۵).

### انتخاب و گزینش نیروی انسانی

انتخاب<sup>۱</sup> مرحله‌ای برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان با شرایط احراز مشاغل است. از اهداف انتخاب نیروی انسانی می‌توان به گزینش مناسب‌ترین و بهترین افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی و تطبیق شرایط متقاضیان کار با شرایط احراز مشاغل و تصدی شغل مورد اشاره کرد (اینگرسل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). بُردول<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴) خاطر نشان می‌کنند کارمندیابی و گزینش فرایندهای معطوف به شناسایی و جذب افراد مناسب برای رویارویی با نیازهای نیروی انسانی هر سازمان است. گزینش نمایانگر مرحله‌ی نهایی تصمیم‌سازی در فرایند استخدام به‌شمار می‌رود.

### فرایند جذب و استخدام

سازمان، به صورت دوره‌ای، نیازمند جذب و استخدام برای نیازهای نیروی انسانی موجود و آینده خود است. تکنیک‌های گوناگونی به منظور کمک به ارزیابی سطح مهارت متقاضیان یا توان موفقیت آن‌ها و گزینششان در اختیار سازمان‌هاست (شُدال<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). آزمون‌های توانایی‌شناختی، آزمون‌های شخصیت یا علاقه، آزمون‌های عملکرد، رتبه‌بندی تجربه و آموزش، مراکز کاریابی و ساختار مصاحبه برخی از تکنیک‌های ارزیابی متقاضیان‌اند. فرایند جذب و استخدام با استخدام کارکنان تمام نمی‌شود بلکه سازمان باید فرایند انتخاب و استخدام خود را ثبت کند تا به ارزیابی آن پردازد. ارزیابی باید موفقیت‌ها و شکست‌ها در هر گام از این فرایند را شناسایی کند؛ طوری که، در صورت لزوم، تغییرات اعمال شود. استراتژی‌های استخدام و انتخاب آینده باید بر مبنای روش‌هایی باشد که واجد شرایط‌ترین متقاضیان را جذب کند و آن دسته از تکنیک‌های غربالگری باید به کار روند که بهترین پیش‌بینی را برای شغل داشته باشند (پاین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

### فرایند انتخاب

از طریق فرایند انتخاب<sup>۶</sup>، سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که چه کسی صلاحیت پیوستن به آن‌ها را دارد. انتخاب با شناسایی نامزدها و تلاش برای کاهش تعداد آن‌ها به واجد شرایط‌ترین افراد برای مشاغل آغاز می‌شود و در پایان این فرایند، افراد برگزیده در مشاغل سازمانی به کار گرفته می‌شوند. فرایند انتخاب از سازمانی به سازمان دیگر و از شغلی به شغل دیگر متفاوت است.

### آزمون‌های استخدامی

آزمون‌های استخدامی<sup>۷</sup> دو دسته می‌شوند:

- **آزمون شایستگی:** این آزمون مهارت‌ها و توانایی‌های فرد را ارزیابی می‌کند. معروف‌ترین آزمون شایستگی «آزمون

1. recruitment
- 2 Ingersoll
3. Boardwell
- 4 Pshdar
- 5 Pynes
6. process selection
7. Employment Tests

شایستگی عمومی GATB، است.

- **آزمون پیشرفت:** دانش و مهارت‌های افراد را می‌سنجد؛ مثلاً سازمان‌های دولتی، برای تشخیص اینکه متقاضیان شرایط لازم را برای شغلی دارند، از آزمون‌های خدمات دولتی استفاده می‌کنند.
- دیگر آزمون‌های استخدامی شامل آزمون توانایی فیزیکی<sup>۱</sup>، آزمون‌های توانایی شناختی<sup>۲</sup> (سالگادو<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۰۳)، آزمون عملکرد و نمونه کار (وینکلر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) است. مزیت آزمون‌های عملکرد شغلی این است که به متقاضیان فرصت کاری را می‌دهند که توانایی انجام دادن آن را دارند. این منجر به درک منصفانه متقاضیان از ارزیابی می‌شود (اسچلیچر<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۰۶؛ سریانایانا و دیگران، ۲۰۱۹). این آزمون‌ها متناسب با نوع کاری است که در سمت شغلی خاصی باید انجام شود؛ بنابراین، اگر با آزمون‌های شناختی و مصاحبه ساختاریافته ترکیب شود، دارای روایی بسیار بالایی است.
- جدول ۲-۳- استفاده از روش‌های گزینش در برخی کشورهای جهان (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۸)

از دیگر روش‌های استخدام کارکنان مصاحبه<sup>۶</sup> با آن‌هاست. در مصاحبه، متقاضیان کار و نمایندگان کارفرمایان، برای به دست آوردن اطلاعات و ارزیابی صلاحیت متقاضیان، با همدیگر گفتگو می‌کنند. متقاضیان کار، حین دادن اطلاعات، نظر خود را در مورد کار بیان می‌کنند. پس از بررسی متقاضیان و انجام دادن آزمون و مصاحبه، سازمان باید در مورد متقاضیان تصمیم بگیرد تا آن‌ها را در مشاغل مناسب قرار دهد (انتصاب<sup>۷</sup>). تصمیم‌گیری در مورد انتصاب کاندیدها ترکیبی از معیارهای عینی همراه با قضاوت‌های ذهنی است (سمیع‌پور، ۱۳۹۴: ۳۵؛ افروج<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰؛ ویربا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷)

### معیارهای متداول در ارزیابی استخدام

معیارهای مندرج در این بخش معیارهای متداولی‌اند که در فرایند استخدام به کار می‌روند. ممکن است بعضی از سازمان‌ها از معیارهای دیگری استفاده کنند که با نشانگرهای اصلی عملکردشان همسوتر باشد. اصولاً سه نوع معیار وجود دارد:

- شاخص‌های کارآیی (کارآیی رابطه میان استخدام و برنامه‌های مرتبط با استعداد و فعالیت‌های در آن زمینه را توصیف می‌کند)؛

- شاخص‌های اثربخشی (اثربخشی رابطه میان استخدام و تغییر در کیفیت استعداد را توصیف می‌کند)؛

- شاخص‌های تأثیر (رابطه میان تغییر در استخدام و موفقیت استراتژیک سازمان را بررسی می‌کند).

نیاز سازمان ممکن است در تصمیم‌گیری برای انتخاب معیارها تأثیر بگذارد اما وجود معیارهایی در هر یک از این سه دسته گفته شده ضروری است تا اطمینان حاصل شود که فرایند استخدام باعث عرضه بهترین استعدادها می‌شود و در عین حال، منابع سازمانی را حفظ و برای کل عملیات سازمان، ایجاد ارزش می‌کند (بلاندوننت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶).

<sup>1</sup> Physical Ability Tests

<sup>2</sup> Cognitive Ability Tests

<sup>3</sup> Salgado

<sup>4</sup> Winkler

<sup>5</sup> Schleicher

<sup>6</sup> interview

<sup>7</sup> placement

<sup>8</sup> Afroje

<sup>9</sup> Wirba

<sup>10</sup> Blandonnet

### عوامل مؤثر در جذب و استخدام کارکنان

سازمان‌ها معمولاً مشکلات بسیاری در استخدام و نگهداشت کارکنان خود دارند. افزایش رقابت جهانی و ادغام شرکت‌ها به این معناست که سازمان‌ها نمی‌توانند نظام انتخاب ضعیفی برای کارمندان داشته باشند زیرا هر سازمان موفق باید افراد مناسبی را، در زمان صحیح، برگزیند و افراد را مناسب با اهداف، فرهنگ و راهبردهای شغلی انتخاب کند. به عبارت دیگر، تعیین عوامل انتخاب باید با در نظر گرفتن جهت راهبرد سازمان و فرهنگ آن باشد (تیموری و دیگران، ۱۳۹۷). بر اساس برنامه چهارم نقشه راه اصلاح نظام اداری، مدیریت سرمایه انسانی با مسائلی روبه‌روست:

- نامناسب بودن ترکیب نیروی انسانی، از لحاظ تخصص و مهارت متناظر با نیازهای دولت؛
- استخدام حدود نیم میلیون از کارکنان شرکت‌های بخش خصوصی، بدون رعایت شرایط احراز مشاغل و شایستگی و مغایر با سیاست‌های ابلاغی؛
- نامناسب بودن روش‌ها، جهت‌گیری و ضوابط گزینشی؛
- پایین بودن میزان بهره‌وری کارکنان دولت به دلیل تورم نیروی انسانی غیرمتخصص در اغلب واحدهای سازمان، بدون تناسب با ساختار سازمانی (به‌ویژه استخدام‌های قراردادی).

### مدل‌های استخدام

#### مدل بریگ

این مدل پیشنهاد می‌کند سازمان‌ها، قبل از تصمیم‌گیری در مورد برخی از مباحث مانند انتخاب روش جذب و استخدام، باید چنین پرسش‌هایی را بررسی کنند: چه زمانی فرایند استخدام آغاز شود؟ از چه پیامی برای برقراری ارتباط با متقاضیان بالقوه استفاده شود؟ چه کسی افراد را استخدام کند؟ سپس، فعالیت‌های جذب و استخدام مانند تعیین روش‌های آگهی و تبلیغات، تعیین محل خدمت و در نهایت، ارزیابی نتایج، یعنی مقایسه اهداف، را انجام دهند.

#### مدل مبتنی بر ارزش استخدام

افزایش تقاضای سازمان‌ها برای نیروهای مستعد بین‌المللی و مؤسسات برای جذب مهندسان، دانشمندان، مدیران، پرستاران و سایر کارکنان کلیدی فراتر از مرزهای یک کشور خاص است. شرکت‌های چندملیتی، بدون توانایی استخدام و جذب افراد مناسب در کشورهای خارجی، قادر به حفظ مزیت‌های رقابتی خود نخواهند بود (اسکالیون<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۷؛ سریانایانا و دیگران، ۲۰۱۹).

پژوهش‌ها حاکی از آن است که نبود جذب و استخدام و ارتقای مدیران محلی شرکت‌های بین‌المللی و چندملیتی دو دلیل مهم کمبود استعدادها بین‌المللی محسوب می‌شود. علاوه بر این، وظیفه استخدام و جذب موفق، با توجه به کمبود نیروی کار در بسیاری از کشورها، عاملی حیاتی برای رشد اقتصادی آن کشورها به‌شمار می‌آید.

به طور کلی، ارزش‌های فرهنگی با فعالیت‌های استخدام در تمامی مراحل استخدام در ارتباط‌اند و همچنین، با توجه به چگونگی پاسخ متقاضیان به روش‌های ارزیابی و دیگر ویژگی‌های فرایند نیروی انسانی، مدل مبتنی بر ارزش نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ

در این فرایند به سه طریق نقش دارد: با تحت تأثیر قرارداد علانمی که توجه متقاضیان کار را جلب کند؛ با تأثیر گذاری در تفسیر جویندگان کار از سیگنال‌های دریافتی از اطلاعات و تعاملات؛ با شیوه تأثیر در نقشی که این سیگنال‌ها در واکنش و تصمیم‌گیری متقاضیان دارند (ما و آلن، ۲۰۰۹).

### مدل ما و آلن

ما و آلن (۲۰۰۹) مدلی با نام «فرایند جذب تعدیل‌شده از سوی ارزش‌های فرهنگی- ملی» مطرح کرده‌اند. این مدل پنج بعد فرهنگی فاصله قدرت، نبود اطمینان، فردگرایی- جمع‌گرایی، گرایش جنسیت، گرایش بلندمدت- کوتاه‌مدت را شامل می‌شود و سه مرحله دارد.

### نظام تأمین و تعدیل نیروی انسانی، با نگرش سیستمی

در شکل ۲-۷، در چارچوب طرحی استراتژیک و بر مبنای مأموریت و اهداف سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز برآورد می‌شود. با پیش‌بینی منابعی که می‌توان آن‌ها را در داخل سازمان جابه‌جا کرد و با جذب داوطلبان خارج از سازمان (درون‌داد)، با توجه به تأثیرات شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی محیط (پیش‌داد)، توازن میان عرضه و تقاضا برقرار می‌شود و بالاخره میزان تحقیق اهداف، از طریق بازدادها، ارزیابی می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۹۱: ۱۴۷-۱۴۶).

### مدل ۳۴۰۰۰ نیروی انسانی

اساس مدل ۳۴۰۰۰ (جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰) بر مجموعه‌ای از راهکارهاست که، هم‌زمان، فرایندها و نتایج را دربر می‌گیرد. این فرایندها باید به نتایجی منجر بشوند و نتایج نیز باید از بلوغ فرایندها به دست آیند. هدف اصلی مدل ۳۴۰۰۰ برندسازی نیروی انسانی، استاندارد کردن و نهادینه کردن نیروی انسانی است. ساختار و معماری مدل ۳۴۰۰۰ بر چهار پایه استوار است: نتایج و نگرش‌های نیروی انسانی، روش سنجش و تأیید، فرایندها، اهداف فرایندها، پیش‌نیاز هر فرایند، ده فرمان فرایندها و سطوح بلوغ.

یکی از فرایندهای این استاندارد برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و گریدینگ شاغل است که در سطح مقدماتی مدل قرار دارد. با توجه به اینکه این فرایند با موضوع پژوهش حاضر هماهنگی دارد؛ در این بخش، این فرایند آورده می‌شود تا مورد استفاده مدیران و کارشناسان بخش جذب و گزینش کارکنان قرار گیرد. علاوه بر این فرایند، فرایند روابط کار و سلامت جامع نیروی انسانی، مدیریت عملکرد کارکنان و پاداش، تیم‌سازی و توانمندسازی — که از مراحل مهم فرایند حفظ و نگهداشت کارکنان است — و نیز آموزش، یادگیری و تسهیم دانش — که از مراحل فرایند ارتقا و ارتقاء کارکنان محسوب می‌شود — در این مدل آمده است. این مراحل، خیلی کلی، در قالب تعاریف و مفاهیم آمده که، برای اطلاعات بیشتر، می‌توان به کتاب *مدل ۳۴۰۰۰ نیروی انسانی* مراجعه کرد (قلی‌پور و دیگران، ۱۳۹۲).

### روش کار

از آنجا که بناست نتایج این پژوهش مورد استفاده در سازمانهای دولتی قرار گیرد، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، با توجه به هدف آن، توصیفی از نوع پیمایشی است که از لحاظ زمان به طور مقطعی صورت گرفته

است. جمع آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آنها با استفاده از (نرم افزار Spss) انجام گرفته است. جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر سازمانهای دولتی و نیمه دولتی (وزارت صنعت معدن، کشور، کار، مجتمع اقتصادی، کمیته امداد امام) است. نمونه مورد مطالعه تعداد ۲۱۳ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی به صورت تصادفی انتخاب شده است. ماهیت این پژوهش، در مرحله شناسایی عوامل، مبتنی بر بررسی متون و اسناد علمی و استفاده از تحلیل محتوای کمی است. پس از آن با استفاده از نظرات خبرگان عوامل، ابعاد و مولفه‌ها شناسایی می‌شوند و تأیید آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله بعد، بر اساس عوامل و ابعاد و مولفه‌های استخراج شده پرسشنامه پژوهش تدوین می‌شود و در نمونه مورد مطالعه توزیع می‌شود و نهایتاً پرسشنامه‌های تکمیل شده بر اساس رویکرد کمی مورد آزمون قرار می‌گیرد؛ بر اساس توضیحات ارائه شده، پژوهش حاضر از نوع آمیخته است. در دو فاز متفاوت این پژوهش، دو استراتژی متفاوت به کار گرفته شده است. در فاز اول، از استراتژی تحلیل محتوای کمی و در فاز دوم، از استراتژی پیمایش بهره برده شده است. در مراحل گوناگون، به صورت مقطعی به مسئله پژوهش نگریسته شده و از این رو، داده‌ها نیز صرفاً در مقطعی که پژوهش در حال اجرا بوده است جمع‌آوری شده‌اند. داده‌ها، در فاز نخست، با مراجعه به پایگاه‌های اسناد و جستجوی مدارک علمی گردآوری شدند. در فاز دوم، با استفاده از تحلیل محتوای کمی میزان فراوانی هر یک از ابعاد و شاخصها سنجیده شد. سپس بر اساس شاخصهای استخراج شده، پرسشنامه محقق ساخته تنظیم و پس از اصلاحاتی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. در فاز سوم، پرسشنامه بین مدیران و متخصصان نیروی انسانی چند سازمان دولتی جهت تأثیر مولفه‌ها بر فرایندهای مورد مطالعه و اولویت‌بندی آنها نسبت به یکدیگر سنجیده شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش، اولین هدف شناسایی عوامل مؤثر در فرایند جذب و استخدام کارکنان است. برای دستیابی به این هدف، بر ادبیات و پیشینه مروری نظام‌مند شد، اسناد مرتبط شناسایی شدند و داده‌های مورد نیاز برای تحلیل محتوای کمی استخراج شد. برای این منظور، دو مرحله غربالگری صورت گرفت. در مرحله اول در عناوین گوناگون مقالات، به منزله واحد تحلیل اولیه، جستجوی واژگانی انجام شد تا مطالعات صورت گرفته در زمینه جذب و استخدام کارکنان مبتنی بر عدالت‌محوری، شناسایی شوند. نتیجه حاصل از این مرحله استخراج ۲۲۷ مقاله در حوزه جذب و استخدام کارکنان از پایگاه اطلاعاتی اسکوپوس<sup>۱</sup> تا سال ۲۰۲۰ بود که جامعه اصلی پژوهش در نظر گرفته شد. در غربالگری مرحله دوم، عناوین و چکیده و کلیدواژگان مقالات شناسایی شده بررسی شد تا مقالاتی استخراج شوند که به صورت تخصصی به این حوزه پرداخته بودند. در این مرحله، تلاش ما بر آن بود که مقالات نامرتب با اهداف اصلی مورد مطالعه حذف شوند و در نمونه انتخابی پژوهش به آن‌ها پرداخته نشود. در نهایت و با توجه به غربالگری صورت گرفته، ۳۰ مقاله استخراج شد. پس از این مرحله، پژوهش‌های یادشده را، با روش تحلیل محتوای کمی، مطالعه و بررسی کردیم.

<sup>۱</sup>. Scopus



استخراج نتایج و تحلیل محتوای کمی عوامل مؤثر در عدالت محوری در فرآیند جذب و استخدام کارکنان

جدول ۱- تحلیل محتوای کمی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه عدالت محوری، در فرآیند جذب و استخدام کارکنان

منبع	عوامل و متغیرهای پژوهش در زمینه جذب و استخدام کارکنان	تعداد عوامل / ابعاد / شاخصها
<p>Wirba (2017); Govaerts et al.(2011); Cameroon, (2008); Pierce et al. (2011); William et al. (2015); Zhao (2013); Ackerma (2017); Wilson and Heinonen (2012); Walke et al. (2009)</p>		<p>پنج عامل</p>
<p>Miles &amp; Sadler-Smith (2014); Monks et al. (2012); Bauer et al. (2006); Zhao (2013); Ackerma (2017); Wilson and Heinonen (2012); Walke et al. (2009)</p>	<p>دلایل استفاده از شهود شامل ترجیحات شخصی، محدودیت‌های منابع و شناخت محدودیت‌های رویکردهای ساخت یافته تر می‌شود. شهود در شاخص‌هایی مثل عملکرد، شخصیت و تناسب شخص-محیط استفاده می‌شود.</p>	<p>سه عامل</p>

<p>Breugh (2008); Pierce et al. (2011); Bauer et al. (2006); William et al. (2015); Ackerma (2017)</p>	<p><b>چهار عامل</b></p> <p><b>تدوین اهداف استخدام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• بر کردن تعداد مشخص از مشاغل</li> <li>• نوع تقاضایان</li> <li>- تحصیلات</li> <li>- دانش، مهارت، توانایی</li> <li>- نمونه کاری</li> <li>- جالب</li> <li>- تنوع</li> <li>• بازجواب زمانی بر کردن مشاغل</li> <li>• تعداد تقاضایان</li> <li>• عملکرد کلی استخدام دندگان جدید</li> <li>• نرخ حفظ استخدام دندگان جدید</li> <li>• رضایت کلی استخدام دندگان جدید</li> </ul> <p><b>تدوین استراتژی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• چه کسی استخدام شود؟</li> <li>• از کجا استخدام شود؟</li> <li>• زمانبندی اقدامات جذب</li> <li>• چگونگی دستیابی به</li> <li>• افراد مورد نظر</li> <li>• اطلاع رسانی به افراد</li> <li>• مورد نظر چگونه است؟</li> <li>• از چه کسانی بتوان</li> <li>• استخدام کننده استفاده کنیم؟</li> <li>• ماهیت فرایند دیدار از محل خدمت</li> <li>• ماهیت پیشنهاد کار</li> <li>• ملاحظات بودجه ای</li> </ul> <p><b>اقدامات جذب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• روش‌های مورد استفاده برای جذب</li> <li>• انتقال اطلاعات</li> <li>- حمایت</li> <li>- واقع بین</li> <li>- چنگام بودن</li> <li>• استخدام کنندگان بکار گرفته شده</li> <li>• دیدار از محل خدمت</li> <li>• گسترش پیشنهاد کلی</li> </ul> <p><b>تایید استخدام</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مقایسه اهداف با</li> <li>• تایید</li> </ul> <p><b>مقیه‌های مداخله‌گر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه تقاضای</li> <li>• اعتبار پیام</li> <li>• صلاحیت تقاضای</li> <li>- جذابیت کلی</li> <li>- انتظار پیشنهاد کلی</li> <li>- فرصت‌های جایگزین</li> <li>- تناسب داخلی-گنبدی دانشگاه</li> <li>• صرف نظر کلی</li> <li>• تقاضای</li> <li>• پیش‌نقص تقاضای</li> </ul>	<p>چهار عامل</p>
<p>احمدی (۱۳۹۶) Pierce et al. (2011); Bauer et al. (2006); William et al. (2015); Wilson and Heinonen (2012)</p>	<p><b>عوامل موثر بر نظام جذب منابع انسانی</b></p> <p>فرهنگ سازمان</p> <p>اهداف سازمان</p> <p>قوانین سازمان</p> <p>انگیزش</p> <p>تعهد</p>	<p>شش عامل</p>
<p>مطهری نژاد (۱۳۹۶) Abdullah, et al. (2012); Boyatzis (2008); Ennis (2008); Bauer et al. (2006); William et al. (2015); Zhao (2013);</p>	<p>- دانش و تخصص فنی</p> <p>- استدلال و حل مسئله</p> <p>- اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای</p> <p>- کار تیمی</p> <p>- برقراری ارتباط</p> <p>- رهبری</p> <p>- خلاقیت و نوآوری</p> <p>- دیدگاه سیستمی</p>	<p>هشت عامل</p>

<p>Ackema (2017); Wilson and Heinonen (2012) Walke et al. (2009)</p>		
<p>سمیع پور (۱۳۹۴)؛ Pierce et al. (2011); William et al. (2015); Walke et al. (2009)</p>	<p>- اهداف استخدام - تدوین استراتژی استخدام - اقدامات جذب و استخدام - متغیرهای مداخله گر - نتایج</p>	<p>پنج عامل</p>
<p>آذر و دیگران (۱۳۸۹)؛ Pierce et al. (2011); Bauer et al. (2006); William et al. (2015); Zhao (2013); Ackema (2017)</p>	<p>- امتیاز مصاحبه - مقطع تحصیلی - تجربه حرفه‌ای - محل خدمت</p>	<p>چهار عامل</p>
<p>عباس پور (۱۳۸۹)؛ El-Gouly and Khaled (2006); Wirba (2017); Pierce et al. (2011); Bauer et al. (2006); William et al. (2015); Zhao (2013); Ackema (2017); Wilson and Heinonen (2012)</p>	<p>مؤلفه‌های اصلی جذب و به کارگیری - جبران خدمات - تحقیقات منابع انسانی - آموزش و پرورش منابع انسانی - ایمنی و سلامت کارکنان - روابط کار و کارکنان</p>	<p>پنج عامل</p>

جدول ۲. عوامل درونی عدالت‌محور در مؤلفه جذب و استخدام کارکنان (پژوهشگر)

عامل	ابعاد	شاخص‌ها	منبع
عامل درونی	مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	رعایت اخلاقیات در سازمان	پورعزت و قلی‌پور (۱۳۸۷)، آقاپیروز (۱۳۹۱)، مانکس و دیگران (۲۰۱۲)، بار و دیگران (۲۰۰۶)، ژائو (۲۰۱۳)، آکرمن (۲۰۱۷)، ویلسون و هینن (۲۰۱۲)
		وجود گروه‌های قدرت و ذی‌نفوذ	مانکس و دیگران (۲۰۱۲)، بار و دیگران (۲۰۰۶)، ژائو (۲۰۱۳)، آکرمن (۲۰۱۷)، ویلسون و هینن (۲۰۱۲)، ویلیام و دیگران (۲۰۱۵)
		تمایل به چاپلوسی و تملق	کراپانزانو و همکاران (۲۰۰۷)، پورعزت و قلی‌پور (۱۳۸۷)، آقاپیروز (۱۳۹۱)، ژائو (۲۰۱۳)، آکرمن (۲۰۱۷)
	فردی	غلبه احساسات بر کار	مانکس و دیگران (۲۰۱۲)، بار و دیگران (۲۰۰۶)، ژائو (۲۰۱۳)، آکرمن (۲۰۱۷)، ویلسون و هینن (۲۰۱۲)، ویلیام و دیگران (۲۰۱۵)
		پارتنری بازی	فیسچر (۲۰۱۲)، مایلز و سادلر اسمیت (۲۰۱۴)، مانکس و دیگران (۲۰۱۲)، بار و دیگران (۲۰۰۶)
		زیاده‌خواهی افراد	فیسچر (۲۰۱۲)، خانی اوشانی (۱۳۹۲)، مایلز و سادلر اسمیت (۲۰۱۴)، ویلسون و هینن (۲۰۱۲)، ویلیام و دیگران (۲۰۱۵)، ژائو (۲۰۱۳)، آکرمن (۲۰۱۷)
درون‌سازمانی	شایسته‌گزینی	احمدی (۱۳۹۶)، سمیع‌پور (۱۳۹۴)، عباس‌پور (۱۳۸۹)، مطهری‌نژاد (۱۳۹۶)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بریگ (۲۰۰۸)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، عبدالله و دیگران (۲۰۱۲)	
		نوع شخصیت فرد	سمیع‌پور (۱۳۹۴)، عباس‌پور (۱۳۸۹)، مطهری‌نژاد (۱۳۹۶)، ویبرا (۲۰۱۷) و مانکز و دیگران (۲۰۱۲)
		خودکارآمدی فرد	عباس‌پور (۱۳۸۹)، مطهری‌نژاد (۱۳۹۶)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بریگ (۲۰۰۸)، گوارتز و دیگران (۲۰۱۱)
		اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای فرد	آذر و همکاران (۱۳۸۹)، احمدی (۱۳۹۶)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بریگ (۲۰۰۸)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، الگالی و خالد (۲۰۰۶)، مابلز و سادلر-اسمیت (۲۰۱۴)
	تیم‌آرزیابی قوی حین جذب	سمیع‌پور (۱۳۹۴)، عباس‌پور (۱۳۸۹)، مطهری‌نژاد (۱۳۹۶)، عبدالله و دیگران (۲۰۱۲)، گوارتز و دیگران (۲۰۱۱)، الگالی و خالد (۲۰۰۶)	

شرح دقیق وظایف شغلی	احمدی (۱۳۹۶)، سمیع پور (۱۳۹۴)، عباس پور (۱۳۸۹)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بریگ (۲۰۰۸)، عبدالله و دیگران (۲۰۱۲)، مابلز و سادلر-اسمیت (۲۰۱۴)، ویرا (۲۰۱۷)
محل خدمت	احمدی (۱۳۹۶)، سمیع پور (۱۳۹۴)، مطهری نژاد (۱۳۹۶)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بریگ (۲۰۰۸)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، گوارتز و دیگران (۲۰۱۱)، مابلز و سادلر-اسمیت (۲۰۱۴) و ویرا (۲۰۱۷)
قوانین و مقررات سازمانی	آذر و همکاران (۱۳۸۹)، سمیع پور (۱۳۹۴)، عباس پور (۱۳۸۹)، مطهری نژاد (۱۳۹۶)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، عبدالله و دیگران (۲۰۱۲)، گوارتز و دیگران (۲۰۱۱)، مابلز و سادلر-اسمیت (۲۰۱۴)، ویرا (۲۰۱۷)
وضوح چشم انداز و مأموریت سازمان	آذر و همکاران (۱۳۸۹)، احمدی (۱۳۹۶)، سمیع پور (۱۳۹۶)، انیس و کامرون (۲۰۰۸)، بریگ (۲۰۰۸)، بویاتزیس (۲۰۰۸)، گوارتز و دیگران (۲۰۱۱)، مابلز و سادلر-اسمیت (۲۰۱۴) و ویرا (۲۰۱۷)

جدول ۳. نتایج آزمون دوجمله‌ای (در فرایند جذب)

عوامل	ابعاد	شاخص‌ها	گروه‌ها	تعداد	نسبت مشاهده‌شده	ضریب معناداری
تربیتی	فرهنگی	حمایت‌های دولتی	$\leq 3$	۲۸	۰/۱	۰/۰۰۰
			$> 3$	۱۸۵	۰/۹	
		نبود رانت‌های گوناگون اطلاعاتی، مالی و...	$\leq 3$	۲۰	۰/۱	۰/۰۰۰
			$> 3$	۱۹۳	۰/۹	
		مقبولیت آموزه‌های دینی	$\leq 3$	۴۹	۰/۲	۰/۰۰۰
			$> 3$	۱۶۴	۰/۸	
		گروه‌های قدرت و ذی‌نفوذ در سطح جامعه	$\leq 3$	۱۰۷	۰/۵	۰/۰۰۲
$> 3$	۱۰۶		۰/۵			
نگرش ذهنی جامعه	$\leq 3$	۹۹	۰/۵	۰/۰۰۰		
	$> 3$	۱۱۴	۰/۵			
میزان بیکاری در سطح جامعه			$\leq 3$	۱۲۰	۰/۶	۰/۱۵۴

	۰/۴	۹۳	$>3$		اقتصادی	
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۳	$3 \leq$	شاخص ارتقاء اقتصادی در سطح جامعه		
	۰/۹	۱۹۰	$>3$			
۰/۰۱۲	۰/۵	۱۱۱	$3 \leq$	شاخص فقر در سطح جامعه		
	۰/۵	۱۰۲	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۲	۳۲	$3 \leq$	تناسب رشد درآمد و تورم در جامعه	اجتماعی	
	۰/۸	۱۸۱	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۱	$3 \leq$	رشد اقتصادی در جامعه		
	۰/۹	۱۹۲	$>3$			
۰/۵۱۹	۰/۶	۱۲۸	$3 \leq$	سن افراد جامعه		
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۶	$3 \leq$	میزان اشتغال افراد در جامعه	سیاسی	
	۰/۹	۱۸۷	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۲	۳۸	$3 \leq$	میزان مشارکت اجتماعی در سطح جامعه		
	۰/۸	۱۷۵	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۰	$3 \leq$	میزان قوانین و مقررات مرتبط با کار در جامعه	مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	
	۰/۹	۱۹۳	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۲	۵۲	$3 \leq$	سطح روابط سیاسی کشور با کشورهای دیگر	درونی	
	۰/۸	۱۶۱	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۳	$3 \leq$	رعایت اخلاقیات در سازمان		
	۰/۹	۱۹۰	$>3$			
۰/۰۵۳	۰/۵	۱۱۵	$3 \leq$	وجود گروه‌های قدرت و ذی‌نفوذ در سازمان		
	۰/۵	۹۸	$>3$			
۰/۴۲۶	۰/۶	۱۲۶	$3 \leq$	تمایل به چابک‌سازی و تملق در سازمان	مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	
	۰/۴	۷۷	$>3$			
۰/۰۱۹	۰/۷	۱۴۳	$3 \leq$	غلبه احساسات بر کار در سازمان		
	۰/۳	۷۰	$>3$			
۰/۰۲۷	۰/۷	۱۴۲	$3 \leq$	پارتنری بازی در سازمان		

	۰/۳	۷۱	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۲	۳۸	$3 \leq$	زیاده‌خواهی افراد در سازمان	عوامل فردی	
	۰/۸	۱۷۵	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۱۹	$3 \leq$	شایسته‌گزینی		
	۰/۹	۱۹۴	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۱۶	$3 \leq$	نوع شخصیت فرد		
	۰/۹	۱۹۷	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۰	۳	$3 \leq$	خودکارآمدی فرد		
	۰/۱۰	۲۰۸	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۳۳	$3 \leq$	اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای فرد		
	۰/۹	۱۸۰	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۲	۳۵	$3 \leq$	تیم ارزیابی قوی حین جذب	عوامل درون سازمانی	
	۰/۸	۱۷۸	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۴	$3 \leq$	شرح دقیق وظایف شغلی		
	۰/۹	۱۸۹	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۱۹	$3 \leq$	محل خدمت		
	۰/۹	۱۹۴	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۱۷	$3 \leq$	قوانین و مقررات سازمانی		
	۰/۹	۱۹۶	$>3$			
۰/۰۰۰	۰/۱	۲۸	$3 \leq$	وضوح چشم‌انداز و مأموریت سازمان		
	۰/۹	۱۸۵	$>3$			

پرسشنامه بدست آمده بین ۲۱۴ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران منابع انسانی سازمانهای دولتی توزیع گردید و نهایتاً ۲۱۳ پرسشنامه به صورت کامل مورد تحلیل آماری قرار گرفت. برای بررسی نظر پاسخگویان در مورد عوامل مؤثر شناسایی شده بر جذب و استخدام کارکنان، با توجه به غیرنرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون دوجمله‌ای استفاده شد که نتایج آن در ادامه بیان می‌شود.

نتایج آزمون دوجمله‌ای (برای فرایند جذب)

برای تحلیل آزمون دوجمله‌ای فرض‌های آماری زیر ایجاد شد:

$$H_0: \mu \leq 3 \quad \text{یا} \quad P \leq 0.60$$

$$H_0: \mu > 3 \text{ یا } P > / 60$$

نتایج آزمون دو جمله‌ای (برای فرایند جذب)

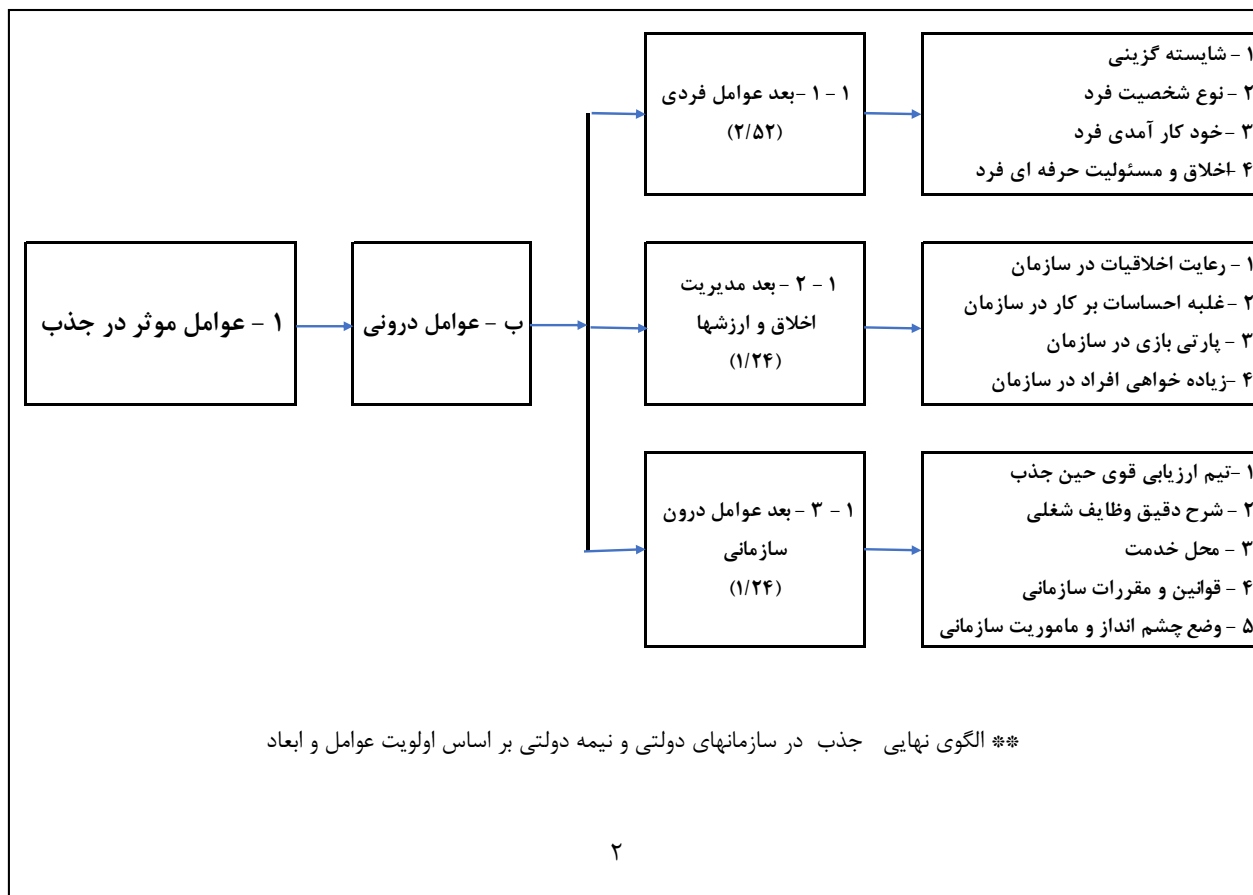
با توجه به نتایج آزمون دو جمله‌ای از آنجا که ضریب معناداری در شاخص‌های میزان بیکاری از مؤلفه اقتصادی، میزان سن در سطح جامعه از مؤلفه اجتماعی، وجود گروه‌های قدرت و ذی‌نفوذ در سازمان، و تمایل به چاپلوسی و تملق در سازمان از مؤلفه مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، بیش از سطح تشخیص ۰/۰۵ است، در تمامی این شاخص‌ها کمتر از ۶۰ درصد پاسخگویان با این شاخص‌ها موافق بوده‌اند. بنابراین، از نظر پاسخگویان، این شاخص‌ها بر جذب عدالت‌محور در سازمان مؤثر نیستند. ضریب معناداری برای سایر شاخص‌ها کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ است، در تمامی این شاخص‌ها فرض صفر رد می‌شود و نتایج نشان می‌دهد این شاخص‌ها به عنوان عوامل مؤثر بر جذب عدالت‌محور در سازمان پذیرفته شده‌اند.

### نتیجه گیری

عوامل درونی جذب کارکنان شامل ۳ بعد اصلی مدیریت اخلاق: رعایت اخلاقیات، وجود گروه‌های قدرت و ذی‌نفوذ، تمایل به چاپلوسی و تملق، غلبه احساسات بر کار، پارتی‌بازی، زیاده‌خواهی افراد است، که این عامل درونی برای هر سه فرایند به صورت مشترک وجود دارد و فرق اصلی ۳ فرایند در دو عامل درونی دیگر است.

عامل درونی دوم: بعد فردی است که شامل: شایسته‌گزینی، نوع شخصیت فرد، خودکارآمدی فرد، اخلاق و مسئولیت حرفه‌ای؛ بعد درون سازمانی: تیم ارزیابی قوی حین جذب، شرح دقیق وظایف شغلی، محل خدمت، قوانین و مقررات سازمانی، وضوح چشم‌انداز و مأموریت سازمان است. توضیحات ارائه شده در شکل ۱ ارائه شده است.





شکل ۱. الگوی نهایی جذب در سازمانهای دولتی و نیمه دولتی بر اساس اولویت عوامل و ابعاد

طبق نتایج آزمون زوجی فریدمن:

- عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، به ترتیب، در جذب عدالت محور تأثیر دارند. همچنین، عوامل فردی بیشترین تأثیر را می گذارند و عوامل مدیریت اخلاق و ارزشها و فرهنگ سازمانی و نیز درون سازمانی، از لحاظ تأثیر گذاری در جذب عدالت محور، در یک گروه و بعد از عوامل فردی قرار می گیرند.

### منابع و ماخذ

۱. احمدی دستجردی، وحید (۱۳۹۵)، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی در سازمان بر مبنای نظریه رشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲. احمدی، پرستو (۱۳۹۶)، طراحی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر عدالت برای دستگاه‌های دولتی ایران، مدیریت شهری، شماره ۴۷، صص ۴۹-۶۰.
۳. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.



۴. غفوری ورنوسفاد رانی، محمدرضا. و محسن گل پرور. ۱۳۸۸. بررسی رابطه مؤلفه‌های عدالت سازمانی با تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری شهر اصفهان. مطالعات روان‌شناختی. دوره ۵، شماره ۴: ۱۴۸-۱۲۹.
۵. عباس پور، عباس. ۱۳۸۹. تأملی بر مسائل جذب و به کارگماری نیروی انسانی: رویکردی راهبردی. نیروی انسانی ناجا. سال ۵، شماره ۱۹: ۱۰۷-۷۷.
6. Bies, R.J. (2001). "International (in) Justice: The sacred and the Profane". In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Behavior*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
7. Cloutier, J. & Lars, V. (2008). "Procedural justice criteria in salary determination". *Journal of Managerial Psychology*. 23(6): 12-13.
8. Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2016). Maintenance of Human Resources and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244
9. Govaerts, N. et al. (2011). "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees". *Journal of Workplace Learning*. 23(1): 35-55.
10. Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (2017). The effect of human resource development practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, 38(3), 185-199.
11. Gilliland, S.(2008). "The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs". *Human Resource Management Review*. 18: 271-281.
12. Govaerts, N. et al. (2011). "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees". *Journal of Workplace Learning*. 23(1): 35-55.
13. Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (2017). The effect of human resource development practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, 38(3), 185-199.. Hall, R. D., Hall, R. D., Rowland, C. A., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955
14. Pierce, C.A., Karl, K.A., Brey, E.T.c(2011), Role of workplace romance policies and procedures on job pursuit intentions, *Journal of Managerial Psychology*, Volume 27, Issue 3, March 2012, Pages 237-263
15. Radzi Salleh Mohd, Siti Zuraini, Alan Ramley, Mohd Salehuddin, Zulhan Othman & Mohd Hairi Jalis. (2009). An Empirical Assessment of Hotel Departmental Managers Turnover Intentions: The Impact of Organizational Justice, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 8, pp:173-183.
16. Suliman Abubakr , (2013), Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE, *Journal of Management Development* Vol. 32 No. 9, pp. 945-959
17. WALKER H. JACK , BERNERTH JEREMY B. ,TOCHER NEIL M.(2009), ATTITUDES AT DIFFERENT STAGES OF RECRUITMENT: EXPECTATIONS, PERCEPTIONS, AND FEEDBACK, *Academy of Management 2009 Annual Meeting: Green Management Matters*, AOM

## Identify and determine the appropriate pattern of central justice in recruitment and employment Manpower in government organizations

**Mohammad Kazemzadeh Hochghan<sup>1</sup>, Reza NajafBeigi\*<sup>2</sup>, Naser Mirsepasi<sup>3</sup>, Karamollah Daneshfard<sup>4</sup>**

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>eISSN:</b> 2008-9775 <b>pISSN:</b> 2783-4565</p> <p><b>Keywords:</b> Central justice, Recruitment and Employment, Human Resources, Government Organizations</p>	<p><b>Objective:</b> The purpose of this study is to identify the factors affecting justice in the process of attracting and hiring human resources in Iranian government organizations.</p> <p><b>Methodology:</b> The research method is mixed (quantitative content analysis method - quantitative method)</p> <p><b>Results:</b> Factors affecting justice in the recruitment and employment of human resources were divided into two general categories of external and internal factors. 4 cultural, economic, social and political dimensions were identified as external factors and 3 dimensions (management of ethics, values and culture), individual and internal as internal factors and a total of 2 factors, 7 dimensions and 48 indicators were identified in the 3 mentioned processes.</p> <p>To assess the impact and prioritization of the components, a researcher-made questionnaire was distributed among 214 managers and senior human resources experts of government organizations. Data were analyzed using binomial test and Friedman test.</p> <p><b>Discussion:</b> Political, social, cultural and economic factors have an effect on attracting justice-oriented, respectively. Also, individual factors have the most impact and the factors of managing ethics and values and organizational culture as well as internal organization, in terms of effectiveness in attracting justice-oriented, are in a group and after individual factors.</p>

**Please cite this article as:** Kazemzadeh Hochghan, M., NajafBeigi, R., Mirsepasi, N., & Daneshfard, K. (2022). Identify and determine the appropriate pattern of central justice in recruitment and employment Manpower in government organizations. *Behavioral Studies in Management*, 13(30),104-122.

	Creative Commons: <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">CC BY 4.0</a>		
<b>Publisher:</b> Islamic Azad University North Tehran Branch			
<b>* Corresponding Author:</b> Reza Najaf Beigi		<b>Email:</b> najafbeigi@gmail.com	

1-PhD Student of Human Resources, Department of Public Administration, Qeshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

2-Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran. najafbeigi@gmail.com.

3-Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.

4-Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Qeshm, Iran.