

A Model for the Justice-based Recruitment of Human Resources at a Macro Level in Iran's Public Sector

Farajollah Rahnavard¹ Professor, Department of Public Administration, The Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran. (Corresponding Author).

Zahra Alipour Darvish² Associate Professor, Department of Public Administration, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Meysam Chegin Associate Professor, Department of Public Administration, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Yalda Mohammadpour Ph.D. Student, Department of Public Administration, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received: 02/Dec/2023 | Accepted: 15/Jan/2024

Abstract

Purpose: This study aimed to develop a model emphasizing justice in the recruitment of human resources at a macro level in Iran. The objective was identified after examining the current needs in human resource recruitment, considering the broader context.

Methodology: Employing a qualitative method based on Grounded Theory approach, this research engaged experts with significant knowledge and practical experience in human resource recruitment. Semi-structured interviews were conducted for data collection and ATLAS.ti software was applied to facilitate a more structured analysis of the data gathered.

Findings: Through the examination of interview transcripts, we identified such key elements as justice-oriented recruitment assessment factors, causal variables, contextual conditions, mediating variables, and outcomes. Results underscore the impact of institutional oversight, employment discrimination, quality of tests, and quality of employment policies on justice-oriented human resource recruitment within government organizations.

Originality: No other study has so far focused on the macro level aspect of justice-oriented recruitment in Iran. Regarding justice-oriented perspective on human resource recruitment, this research contributes a macro-level framework from a policy making viewpoint. Through this vision, it identifies influential factors, contextual conditions, mediating variables, and outcomes.

Keywords: Recruitment, Procedural Justice, Distributive Justice, Interactional Justice, Grounded Theory.

1. frahnavard@imps.ac.ir

2. z_alipour@iau-tnb.ac.ir

عنوان مقاله: تدوین مدل جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران

فرج‌اله رهنورد^۱، زهرا علی‌پور درویش^۲، میثم چگین^۳،
یلدا محمدپور^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵

چکیده:

هدف: هدف این پژوهش تدوین مدل جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران است. این هدف بر اساس نیازهای موجود در حوزه جذب نیروی انسانی و با توجه به شرایط کلان کشور ایران مطرح شده است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: این پژوهش از روش کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد استفاده کرده است. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگانی است که دارای دانش کافی و تجربه عملی در حوزه جذب نیروی انسانی هستند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده و نرم‌افزار Atlas.ti برای سازماندهی بهتر فرایند تحلیل داده‌ها به کار رفته است.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل‌های متنی مصاحبه‌ها، ابعاد سنجش جذب عدالت‌محور، متغیرهای علی، شرایط زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر و پیامدهای جذب عدالت‌محور استخراج شده‌اند. نتایج نشان می‌دهند که نظارت نهادی، تبعیض استخدامی، کیفیت آزمون، و کیفیت خط‌مشی استخدامی از عوامل موثر بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی هستند. اصالت پژوهش: تاکنون هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام‌شده در ایران از دیدگاه کلان بر جذب عدالت‌محور تمرکز نداشته‌اند. این پژوهش به‌طور جامع از دیدگاه سیاستگذار چارچوبی را در سطح کلان در رابطه با جذب نیروی انسانی به‌گونه‌ای عدالت‌محور ارائه می‌دهد و با این رویکرد عوامل موثر، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها را شناسایی می‌کند.

کلیدواژه‌ها: جذب، عدالت رویه‌ای، عدالت توزیعی، عدالت
مراوده‌ای، نظریه داده‌بنیاد.

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران. frahnvard@imps.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). z_alipour@iau-tnb.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

جذب نیروی انسانی به دلیل نقش کارآمد آن برای سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است. بر اساس کونتز^۱ و همکاران (۱۹۹۰)، می‌توان جذب را فرایند انتخاب مناسب‌ترین فرد برای موقعیت شغلی جاری یا آینده از میان داوطلبان داخل سازمان یا افراد خارج از آن تعریف کرد. به عبارتی دیگر، فرایند جذب شامل گام‌هایی است برای انتخاب بهترین متقاضیان از میان خیل عظیم آن‌ها و در هر مرحله‌ای که تشخیص داده شود متقاضیان فاقد صلاحیت یا نامناسب هستند، حذف می‌شوند (Sundar, 2017). از آنجایی که خروجی سازمان مستقیماً تحت تاثیر نیروی انسانی قرار دارد، بنابراین هر نوع عامل اثرگذار بر جذب منابع انسانی بر خروجی سازمان نیز اثر می‌گذارد. یکی از این عوامل اثرگذار بر جذب منابع انسانی، مسئله عدالت‌محور بودن فرایند جذب است که موضوع یکی از سیاست‌های کلی نظام اداری کشور ایران نیز است. به عبارت دیگر، عدالت‌محوری از مهم‌ترین معیارهای سنجش نظام اداری است. به دلیل اهمیت این موضوع در کشور، قوانینی نیز در این رابطه تدوین شده است و از آنجا که توسعه اداری کشور بایستی همواره در راستای اسناد بالادستی نظام صورت گیرد، آگاهی از موارد مرتبط موضوع در قانون یکی از الزامات شروع این‌گونه پژوهش‌ها محسوب می‌شود (Rahnavard, 2022).

یکی از مهم‌ترین آن‌ها قانون خدمات مدیریت کشوری است که به صورت متمرکز بر نحوه اجرای صحیح و موثر قانون خدمات مدیریت کشوری در سال‌های اخیر تاکید شده است (Zaersabet et al., 2023). بر اساس ماده (۴۱) قانون مدیریت خدمات کشوری^۲: «ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاه‌های اجرایی می‌باشند بر اساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصت‌ها انجام می‌شود». یا این‌که در اصل (۲۸) قانون اساسی آمده است^۳: «دولت موظف است با رعایت نیاز جامعه به مشاغل گوناگون، برای همه افراد امکان اشتغال به کار و شرایط مساوی را برای احراز مشاغل ایجاد نماید».

بر اساس این، پژوهش حاضر از دو بُعد جذب نیروی انسانی و عدالت‌محوری تشکیل شده است که در ادبیات مدیریتی با عناوین «استخدام عدالت‌محور» یا «عدالت استخدامی» از آن نام برده می‌شود. یکی از مشکلات اصلی و دلایل نارضایی کارکنان بحث عدالت است و در رویکرد جذب نیروی انسانی، که

1. Koontz
2. <https://www.shenasname.ir/laws/48>
3. <https://www.shora-gc.ir/fa/news/28>

از اولین و اساسی‌ترین اصول مدیریت منابع انسانی است، اهمیت ویژه‌ای دارد، چنان‌که برای آن جایگاهی در سیاست‌های نظام اداری در نظر گرفته شده است (Kazemzadeh Hochghan *et al.*, 2022). اهمیت موضوع به این دلیل است که طبق پژوهش‌های اخیر که مورد توجه پژوهشگران بوده است، جذب عدالت‌محور بر رفتار، نگرش و عملکرد متقاضیان جذب، کارکنان و جامعه اثر دارد و متعاقباً بر عملکرد سازمان نیز اثرگذار است (Wester, 2022). این موضوع باعث شده است که بسیاری از پژوهش‌های تجربی نیز به این موضوع بپردازند (Feeney *et al.*, 2024). برخی از این‌گونه پژوهش‌ها به صورت مطالعه موردی و درباره‌ی سازمان خاصی صورت گرفته (Aiello, 2022; Yazici *et al.*, 2023) و برخی دیگر به فرایندهای منتهی به آن پرداخته‌اند (Ochmann *et al.*, 2024). اهمیت موضوع جایی بیش‌تر در معرض دید قرار می‌گیرد که استفاده از هوش مصنوعی در لابه‌لای این فرایند و تاثیر آن بر عملکرد نیز مورد توجه پژوهش‌های اخیر قرار گرفته است (Hilliard *et al.*, 2022; Bedemariam, 2022).

در مباحث مدیریتی می‌توان دو دیدگاه را مد نظر قرار داد: دیدگاه اول کلی‌گراست که در سطح کلان کشور به مطالعه موضوع می‌پردازد و دیدگاه دوم مطالعه موضوع در سطح سازمان، یا به عبارتی سطح خرد است. یکی از مشکلاتی که در کشور ایران وجود دارد ارائه راه‌حل خرد برای مشکلات کلان بخش دولتی است. به عبارت دیگر، مدیریت در عرصه ملی مستلزم دانشی است که از دانش مدیریت در عرصه بخش سازمانی متفاوت باشد (معمارزاده طهران، ۱۳۸۴). از آنجایی که مدیریت منابع انسانی یکی از زیرنظام‌های مدیریتی است، از این قاعده مستثنا نیست و در این راستا، در پژوهش حاضر مجموعه دولت به عنوان یک سازمان بزرگ، که در سطح کلان برنامه‌ریزی و اعمال مدیریت می‌کند، در نظر گرفته شده است و رویکرد جذب عدالت‌محور نیروی انسانی از منظر کلان مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، پژوهش حاضر از منظر صاحب‌نظران سازمان امور اداری و استخدامی کشور، که سیاستگذار این حیطة هستند، انجام می‌گیرد.

این پژوهش قصد دارد با شناخت عوامل اثرگذار، متغیرهای مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و خروجی‌های آن‌ها در محیط ایران با مدل سه‌وجهی عدالت، که شامل عدالت توزیعی، عدالت روبه‌ای و عدالت تعاملی است، به بهبود و ایجاد محیط سازمانی پویاتر و کاراتر کمک نماید و دیدگاه عدالت‌محوری در استخدام را به سازمان و جامعه تزریق کند. می‌توان بیان کرد که این پژوهش با توجه به شکاف موجود در ادبیات، به مدل جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی در سطح کلان می‌پردازد. تاکنون ادبیات به‌نحو کامل به این موضوع پاسخ نداده است و مطالعات

پیشین به اندازه‌ای به این موضوع نزدیک شده‌اند که نقاط مختلفی را مورد بررسی قرار داده‌اند، اما هنوز نتوانسته‌اند مدلی کلان و یکپارچه از دیدگاه کلان برای جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه دهند. پژوهش حاضر به دنبال پُر کردن این شکاف با استفاده از مدل پارادایمی **کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰)**، می‌کوشد بهترین مدل کلان را برای مفهوم جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران ارائه دهد.

پژوهش حاضر دو سهم مهم در ادبیات ایجاد کرده است: اولاً، این پژوهش با استفاده از نظریه داده‌بنیاد به مدلسازی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی از دیدگاه کلان در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. دوماً، با ارائه عوامل موثر، متغیرهای مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدهای جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در بخش دولتی ایران، سنجش‌های هر یک از ابعاد مدل را تبیین نموده و با ارائه مدلی جدید و تجزیه‌وتحلیل دقیق عوامل به افزایش دانش در زمینه جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران در سطح کلان کمک کرده است.

مبانی نظری پژوهش

در بیان اهمیت عدالت سازمانی، **لِدیمو^۱ (۲۰۱۵: ۱۵۵۰)** دلایل اهمیت عدالت سازمانی را به سه دسته تقسیم کرده است: «سود درازمدت: کارمندان عدالت را ترجیح می‌دهند، زیرا به آن‌ها اجازه می‌دهد نتایجی را که دوست دارند در سازمان تجربه، پیش‌بینی، و کنترل نمایند؛ ملاحظه اجتماعی: کارکنان به عنوان نماد شخصیت اجتماعی ترجیح می‌دهند به جای این که توسط تصمیم‌گیرندگان قدرتمند سازمان‌شان صدمه ببینند یا از بین بروند، توسط عناصر مهم سازمان پذیرفته گردند و ارزش داده شوند؛ و ملاحظه اخلاقی: کارکنان سازمان به عدالت سازمانی اهمیت می‌دهند، زیرا آن‌ها معتقدند که این موضوع از نظر اخلاقی راه مناسبی برای رفتار با دیگران است».

ادبیات مربوط به عدالت سازمانی سه حوزه از انواع عدالت را توضیح می‌دهد: عدالت توزیعی^۲، عدالت رویه‌ای^۳، و عدالت مرادده‌ای^۴ (**Fujimoto et al., 2013**). عدالت توزیعی بر پایه نظریه برابری استوار است و مربوط است به میزان درک از انصافی که افراد در مورد دستاوردهای خود دریافت می‌کنند (**Akram et al., 2020**). در تعریفی دیگر، **الوانی و پورعزت (۱۳۸۲)** بیان داشتند که عدالت توزیعی ناظر به تکالیف دولت در برابر مردم است و چگونگی توزیع مشاغل، مناصب

1. Ledimo
2. Distributive Justice
3. Procedural Justice
4. Transitional Justice

و اموال عمومی را معین می‌کند. هنگامی که افراد سازمان در مورد میزانی که پیامدها مناسب، درست و اخلاقی هستند قضاوت می‌کنند، در واقع میزان رعایت عدالت توزیعی در سازمان را مورد داوری قرار می‌دهند. در تعریف عدالت رویه‌ای می‌توان گفت: «عدالت رویه‌ای ادراک از عدالت در مورد فرایندها و رویه‌هایی است که برای اخذ تصمیم‌ها در مورد نتایج و خروجی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند» (Hezarjaribi, 2011: 44). در نهایت، عدالت تعاملی (مراوده‌ای) بر «درک میزانی از انصاف که افراد در رابطه با ارتباطات و رفتارهای بین‌فردی از سازمان دریافت می‌کنند، تاکید دارد» (Akram et al., 2020: 118). همچنین، پژوهشگران دریافتند که عدالت تعاملی یا مراوده‌ای به‌تنهایی قادر به سنجش دقیق ادراک از عدالت تعاملی نیست و آن را به دو عامل عدالت بین‌فردی و عدالت اطلاعاتی تقسیم نمودند. عدالت بین‌فردی به صورت برخوردهای محترمانه تعریف می‌شود که تصمیم‌گیرندگان با زیردستان دارند و عدالت اطلاعاتی به کیفیت و کمیت اطلاعاتی که در فرایند تصمیم‌گیری به افراد داده می‌شود و همچنین به «عادلاته بودن سازوکارها و ساختارهای توزیع اطلاعات» اشاره دارد (Afjahi et al., 2014: 31).

جذب عدالت‌محور

عدالت در فرایند جذب نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد. جذب عدالت‌محور نیروی انسانی به معنای رعایت عدالت در استخدام نیروی انسانی است. این موضوع به دلیل پیامدهایی که دارد به‌طور مستقیم نیروی انسانی و در پی آن سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، مبنای عدالت استخدامی دسترسی آزاد و برابر همه شهروندان به مشاغل عمومی و دولتی است و این امر خود مبتنی بر عدالت اجتماعی است (غمامی و عزیزی، ۱۳۹۳). در ادامه به مبحث جذب عدالت‌محور در هر سه این وجوه پرداخته می‌شود.

عدالت رویه‌ای در فرایند جذب

عدالت رویه‌ای در فرایند جذب به رعایت عدالت به رویه‌های مربوط به جذب نیروی انسانی می‌پردازد. ابعاد عدالت رویه‌ای در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: تعریف ابعاد عدالت رویه‌ای در فرایند جذب و انتخاب کارمند (Bauer et al., 2001)

تعریف ابعاد	ابعاد
آن مقداری که آزمون محتوای شغلی را اندازه‌گیری می‌کند، یا به عبارت دیگر، اعتبار دارد.	در ارتباط با شغل بودن
شانس به نمایش گذاشتن داشتن فرصت کافی برای نمایش دادن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در آزمون.	فرصت تجدیدنظر
فرصت به چالش کشیدن یا اصلاح تصمیم‌گیری/ ارزیابی فرایند و فرصت بررسی و بحث پیرامون امتیازها و امتیازدهی.	ثبات در اجرا
شیوه‌های تصمیم‌گیری ثابت در طول زمان و بدون تبعیض در میان متقاضیان.	بازخورد
فراهم ساختن بازخوردی به‌موقع و آموزنده.	شناسایی اطلاعات
اطلاعات، ارتباطات و شرح فرایند جذب و انتخاب پیش از آزمون.	آشکارگی و بی‌پردگی
حدی که ارتباطات با متقاضیان درست، صادق و صادقانه و آشکار است.	رفتار در زمان آزمون
درجه‌ای که با متقاضیان گرم و با احترام رفتار می‌شود.	ارتباط دوطرفه
فرصتی برای متقاضیان برای عرضه داشته‌هایشان و مطرح نمودن دیدگاه‌هایشان در طول آزمون/ در فرایند جذب و انتخاب.	تناسب پرسش‌ها
آن مقداری که پرسش‌های آزمون از تبعیض فردی، تعرض به حریم شخصی، و اعمال غیرقانونی دوری کند و در جهت انصاف و تناسب باشد.	

ابعاد فوق در زمینه عدالت رویه‌ای در جذب نیروی انسانی به سه طبقه ویژگی‌های رسمی، دسته‌بندی تفسیری، و رفتار میان فردی و ده قانون (مربوط به شغل بودن، فرصت عملکرد، ثبات، فرصت تجدیدنظر در ویژگی‌های رسمی، بازخورد، اطلاعات مربوط به جذب، صداقت در تفسیر، ارتباط دوطرفه، رفتار میان فردی موثر از طرف مجری، و تناسب پرسش‌ها در رفتار میان فردی) تقسیم شدند (Truxillo et al., 2018).

عدالت توزیعی در فرایند جذب

عدالت توزیعی به انصاف ادراک شده از سوی افراد در مورد خروجی‌های کار اشاره دارد (Fujimoto et al., 2013). ادراک از عدالت توزیعی (انصاف از فرایندها) در فرایند جذب از برابری و عدالت در خروجی‌ها مشتق می‌شود (Truxillo et al., 2004). به عبارت دیگر، عدالت توزیعی ریشه در مطالعات تبادل اجتماعی و برابری دارد و در این رابطه آدامز^۱ (۱۹۶۵) بیان نمود که رفتار اجتماعی توسط عقاید یا ادراک افراد از توزیع خروجی‌ها به تناسب سهم هر متقاضی در میان

1. Adams

تبادلات افراد شکل می‌گیرد (Kashyap *et al.*, 2008). عدالت توزیعی بر پایه برابری در خروجی سنجیده می‌شود. به عبارت دیگر، افراد بایستی بر اساس ورودی‌های خود، در مقایسه با دیگران، خروجی دریافت کنند (Gilliland, 1994). گیلیند (۱۹۹۳)، عنوان می‌کند که انصاف از عدالت توزیعی^۱ (در فرایند جذب)، ممکن است بر پایه برابری^۲، یکسانی^۳ و نیاز باشد.

عدالت مروده‌ای یا تعاملی در فرایند جذب

عدالت تعاملی به دو بخش عدالت میان‌فردی^۴ و عدالت اطلاعاتی^۵ تفکیک شده است. «عدالت میان‌فردی آن میزانی است که با داوطلبان با نزاکت، کرامت و احترام رفتار می‌شود و عدالت اطلاعاتی اشاره دارد به فراهم شدن اطلاعات برای افراد در زمینه این‌که چرا شیوه‌های معینی در کار استفاده شده است و چرا خروجی‌های سازمانی در طرق مشخص توزیع شده‌اند» (Fujimoto *et al.*, 2013: 151). گیلیند و هال (۲۰۰۵: ۴۱۸)، برخی از جنبه‌های کلیدی عدالت تعاملی را که می‌تواند ادراکات افراد را از رفتار منصفانه افزایش دهد ارائه دادند: «حق‌گویی: اطلاعاتی که داده می‌شود بایستی درست و دقیق باشد و به طریق شفاف و صریح بیان شود. احترام: بایستی با متقاضیان با احترام رفتار کنند و به توهین یا رفتار بی‌ادبانه متوسل نشوند. نزاکت: پرسش‌ها و اظهارات از متقاضیان هرگز نباید ناشایست باشد یا حاوی موارد زیان‌بخش همانند تبعیض نژادی یا تبعیض جنسی باشد. توجه: هنگام وقوع بی‌عدالتی، پاسخگویی اجتماعی همانند توضیح یا عذرخواهی می‌تواند احساس خشم تولیدشده را کاهش دهد یا حذف کند».

عدالت اطلاعاتی در زمینه استخدام نیروی انسانی دارای این ابعاد است: مناسب و بجا بودن: اطلاعات فراهم‌شده برای داوطلبان جذب باید مناسب و به‌موقع باشد. معطل کردن داوطلبان استخدام، ادراکات آن‌ها را از انصاف کاهش می‌دهد و اثر منفی بر فرایند جذب دارد. اطلاعات انتخاب و جذب: بائر و همکاران (۱۹۹۸)، دریافتند هنگامی که داوطلبان اطلاعات بیش‌تری از آزمون دریافت می‌دارند، فرایند آزمون جذب و انتخاب به نظر آن‌ها بیش‌تر منصفانه است، و برعکس گیلیند (۱۹۹۵) دریافت که کمبود اطلاعات انتخاب و جذب در فرایند استخدام باعث ایجاد ادراک ناعدالتی می‌شود. صداقت: بایز و مواگ^۶ (۱۹۸۶)، بیان کردند که متقاضیان به اطلاعات

1. Distributive Fairness
2. Equity
3. Equality
4. Interpersonal Justice
5. Informational Justice
6. Bies & Moag

دقیق درباره سازمان و شیوه‌های استخدام نیاز دارند و در غیر این صورت، تصویری ناعادلانه از سازمان تصور می‌کنند. همچنین، در این رابطه لیند و تایلر^۱ (۱۹۸۸) دریافتند که به‌طور کلی، نبود صداقت اعتماد را کاهش و در نتیجه، درک از ناعدالتی را افزایش می‌دهد.

فراهم کردن اطلاعات برای داوطلبان می‌تواند فواید متعددی برای سازمان‌ها داشته باشد. اول این‌که نظریه عدالت سازمانی و پژوهش‌های مربوط به آن پیشنهاد می‌دهد که دادن اطلاعات به متقاضیان، ادراکات منصفانه را بهبود می‌بخشد و در جهت تایید آن گیلیند (۱۹۹۳) بیان می‌کند که دادن توضیحات و اطلاعات به متقاضی، اثر مثبت بر انصاف ادراک شده از شیوه‌های جذب دارد.

مدل‌های جذب عدالت محور

مطالعات صورت‌گرفته در حوزه جذب نیروی انسانی، به شکل‌گیری مدل‌های مختلفی منجر شده است که به‌طور جزئی یا جامع اصل عدالت‌محوری در جذب را مورد تاکید قرار می‌دهد. مهم‌ترین مدل‌های جذب عدالت‌محور در جدول (۲) خلاصه شده است.

جدول ۲: مدل‌های ارائه‌شده در موضوع جذب عدالت‌محور

پژوهش	مدل	شرح
Gilliland (1993)	مدل واکنش داوطلب برای سیستم جذب	واکنش‌های متقاضی در جذب و انتخاب را به سه دسته تقسیم نمود: واکنش‌های در طول استخدام، واکنش‌های بعد از استخدام، خودادراکی (خودباوری، عزت نفس).
Arvey & Sackett (1993)	جذب عادلانه از منظر داوطلب و از نقطه‌نظر سازمان و تصمیم‌گیرنده	این مدل جنبه‌هایی از آزمون جذب مانند خطاهای تجزیه و تحلیل شغل و همچنین، جنبه‌هایی از محیط سازمانی مانند نرخ جذب منابع انسانی را در نظر می‌گیرد.
Hülshager & Anderson (2009)	اهمیت مطالعه واکنش جذب	افزایش آگاهی کارفرما از مواضع قانونی در حواشی شیوه‌های جذب مانند فرصت‌های برابر، تبعیض، خطاهای منحرف‌کننده، محرمانه بودن اطلاعات و همچنین، کاهش هزینه‌ای فرجام‌خواهی نقش خواهد داشت. ادراک از شیوه‌های جذب و خروجی آن ممکن است انگیزش، نگرش، رفتار و عملکرد کلی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد.

1. Lind & Tyler

ادامه جدول ۲: مدل‌های ارائه‌شده در موضوع جذب عدالت‌محور

پژوهش	مدل	شرح
Hausknecht et al. (2004)	مدل جذب نیروی انسانی	عوامل موثر: ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های رویه‌ای ادراک‌شده، ویژگی‌های شغلی، محیط سازمانی. عوامل تعدیل‌گر: مرحله فرایند جذب، محیط جذب، انتظارات استخدامی، درجه تمایل به شغل، گزینه‌های در دسترس، هنجارهای ذهنی. پیامدها: عملکرد شیوه جذب، عملکرد واقعی شیوه جذب، عملکرد خودارزیابی شیوه جذب، ادراک از خود، خودکارآمدی، عزت نفس، نگرش‌ها و رفتارها در سازمان، جذابیت سازمانی، قصد/ رفتار قبول شغل، قصد/ رفتار پیشنهاد به دیگران، قصد/ رفتار دوباره متقاضی شدن شغل، قصد/ رفتار دوباره آزمون دادن، قصد/ رفتار خرید محصول، قصد/ رفتار اقدام قانونی، منصرف شدن از تقاضا، ادراک و رفتارهای کاری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، قصد/ رفتار جدا شدن از سازمان.
Colquitt & Zipay (2015)	عدالت، انصاف و واکنش داوطلبان استخدام	عوامل علی: ناطمینانی درباره اخلاق، اعتماد، قابلیت و ... عوامل مداخله‌گر: هیجان‌ات اخلاقی، مبادلات اجتماعی، احساسات، احساسات منفی، هویت، نوع گروه. پیامدها: رفتار هدایت‌شده توسط هیجان‌ات اخلاقی، رفتار هدایت‌شده توسط احساسات، رفتار هدایت‌شده توسط احساسات منفی.
Ababneh et al. (2014)	مدل با تاکید بر نقش انصاف و اسناد در فهم واکنش متقاضیان شغل در فرایند جذب	عوامل موثر: (۱) قوانین رضایت یا تخطی از قوانین عدالت: ثبات در اجرا، مرتبط با شغل، فرصت برای عملکرد؛ و (۲) تصمیم جذب: دادن پیشنهاد شغلی و ندادن پیشنهاد شغلی. پیامدها: نگرش‌ها و مقاصد رفتاری، ادراک سازمانی، توصیه به دیگران، اقدام قانونی
McCarthy et al. (2017)	مدل دیدگاه متقاضیان در فرایند جذب نیروی انسانی	عوامل موثر: (۱) ویژگی‌های فردی: جمعیت‌شناختی، شخصیت، ارزش‌های شخصی، اعتقادات؛ و (۲) ویژگی‌های محیطی: در مورد آزمون (نوع و محتوای آزمون)، در مورد سازمان (نرخ جذب و جذابیت شغل)، و در مورد جامعه (ملاحظات شخصی و هنجارهای اجتماعی)

چارچوب مفهومی پژوهش

به‌طور کلی، تحلیل داده‌ها که به خلق مدل نظری منجر می‌شود شامل عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و اقدامات و پیامدها هستند که پدیده اصلی، یعنی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی با رویکرد کلان را شرح می‌دهد. در این پژوهش، از چارچوب کلی نیمه‌ساختاریافته کیفی که لاک^۱ (۲۰۰۳) آن را بر پایه پارادایم کدگذاری نیمه‌ساختاریافته کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) بنا نهاد، استفاده شده است. با توجه به این چارچوب، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر قابل طرح هستند:

Q₁: ابعاد و مولفه‌های جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان کدام‌اند؟

Q₂: شرایط زمینه‌ای موثر بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان کدام‌اند؟

Q₃: شرایط مداخله‌گر موثر بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان کدام‌اند؟

Q₄: پیامدهای جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

فلیک^۲ (۲۰۲۲)، بیان می‌کند که پژوهش کیفی در پی تجزیه و تحلیل مفهومی موضوع وقایع یا شیوه‌هاست و از طریق جمع‌آوری اطلاعات غیراستاندارد و تجزیه و تحلیل متن‌ها و تصاویر به‌جای عدد و آمار این کار را انجام می‌دهد. با وجود این، انواع مختلفی از راهبردهای کیفی در پژوهش وجود دارد که در شیوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با هم تفاوت دارند. یکی از این راهبردها، نظریه داده‌بنیاد یا گراند تئوری است که به دلیل ویژگی‌های خاص آن در پژوهش فعلی مورد استفاده قرار گرفته است. نظریه داده‌بنیاد روش کیفی نظام‌مندی در جهت تولید نظریه از یک توضیح، یک سطح مفهومی وسیع، یک فرایند، یک عملیات یا تعامل درباره موضوعی واقعی است (Creswell, 2012). استفاده از نظریه داده‌بنیاد زمانی است که به یک نظریه اصلی یا توضیح درباره یک فرایند نیاز باشد و همچنین، هنگامی است که نظریه‌های موجود مشکل را پوشش ندهند. در این روش، به دلیل این که نظریه برخاسته از داده‌هاست، نسبت به نظریه‌های آماده قبلی توضیح بهتری ارائه می‌دهد. نظریه داده‌بنیاد با موقعیت متناسب است و ممکن است همه پیچیدگی‌هایی را که به‌طور واقعی در فرایند یافت می‌شود، ارائه نماید (Creswell, 2012). همچنین، می‌توان این نوع پژوهش‌ها را راهنمایی برای کسانی دانست که به‌تازگی وارد این حوزه شدند و با رویکردهای مختلف آشنایی ندارند.

1. Locke

2. Flick

نمونه آماری برای دستیابی به مدل اولیه پژوهش، ۱۲ نفر از خبرگانی بودند که در بخش معاونت سرمایه انسانی سازمان اداری و استخدامی کشور^۱ صاحب سمت سازمانی و صاحب‌نظر بودند. آمار جمعیت‌شناختی این خبرگان در **جدول (۳)** ارائه شده است.

جدول ۳: مشخصات مصاحبه‌شونده‌ها

کد خبره جنسیت	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه (سال)
۱ مرد	دکتری	رییس گروه	۱۲
۲ مرد	دکتری	معاون	۱۰
۳ مرد	دکتری	رییس امور آموزش و بهسازی نیروی انسانی	۲۰
۴ مرد	دکتری	معاون سرمایه انسانی	۳۰
۵ مرد	دکتری	رییس امور آمار، برنامه‌ریزی و تامین نیروی انسانی	۱۸
۶ مرد	دکتری	رییس گروه	۱۰
۷ زن	دانشجوی دکتری	رییس گروه	۱۰
۸ مرد	دکتری	رییس گروه	۱۲
۹ زن	کارشناسی ارشد	معاون برنامه‌ریزی و تامین نیروی انسانی	۱۸
۱۰ زن	دانشجوی دکتری	کارشناس	۸
۱۱ زن	کارشناسی ارشد	کارشناس	۸
۱۲ مرد	دکتری	مشاور اسبق رییس سازمان	۳۰

جمع‌آوری داده‌ها

نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند^۲ و با تکنیک نمونه‌برداری گلوله‌برفی^۳ بوده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی، مصاحبه با خبرگان بود. در ابتدا خبرگان (گزارش‌شده در **جدول ۳**) با تکنیک گلوله‌برفی شناسایی شدند و پس از توضیح مختصر در رابطه با موضوع پژوهش، حضور خود را در جلسه مصاحبه اعلام می‌کردند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری در محل کاری مصاحبه‌شونده انجام شده است. پس از توضیحات مقدماتی به مصاحبه‌شونده، فرایند مصاحبه به‌طور میانگین ۹۰ دقیقه زمان به طول انجامید. پس از پایان مصاحبه، از فرد درخواست

1. <https://www.aro.gov.ir/>
2. Purposive Sampling
3. Snowball

می‌شد که افراد دیگری را که به نظر وی در این موضوع خبره بودند، معرفی کند. در مرحله بعد با آن افراد مصاحبه انجام می‌شد. پس از اتمام هر مصاحبه، گفته‌ها به صورت نوشتاری پیاده شد و تجزیه و تحلیل با کمک نرم‌افزار Atlas ti انجام گرفت. پژوهشگر در مصاحبه دوازدهم به اشباع نظری رسید. پرسش‌های مصاحبه در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴: راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته

ابعاد مدل	پرسش‌های فرعی
مقوله محوری	۱. جذب عدالت‌محور نیروی انسانی را چگونه تعریف می‌کنید. جذب عدالت‌محور نیروی انسانی چیست و دارای چه ابعادی است؟
	۲. به نظر شما برای سنجش جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، چه ابعادی باید مورد سنجش قرار گیرند؟
	۳. به نظر شما عدالت رویه‌ای در جذب نیروی انسانی در سازمان از ابعاد جذب عدالت‌محور نیروی انسانی است؟ به نظر شما آیا می‌توان از طریق میزان عدالت رویه‌ای جذب عدالت‌محور نیروی انسانی را سنجید؟ اگر امکان‌پذیر است، به چه نحوی قابل اجراست؟
	۴. به نظر شما عدالت توزیعی در جذب نیروی انسانی در سازمان از ابعاد جذب عدالت‌محور نیروی انسانی است؟ به نظر شما آیا می‌توان از طریق میزان عدالت توزیعی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی را سنجید؟ اگر امکان‌پذیر است، به چه نحوی قابل اجراست؟
	۵. به نظر شما عدالت مراوده‌ای در جذب نیروی انسانی در سازمان از ابعاد جذب عدالت‌محور نیروی انسانی است؟ به نظر شما آیا می‌توان از طریق میزان عدالت مراوده‌ای جذب عدالت‌محور نیروی انسانی را سنجید؟ اگر امکان‌پذیر است، به چه نحوی قابل اجراست؟
عوامل علی	۶. به نظر شما عوامل اثرگذار بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی چه عواملی هستند؟ چه عواملی باعث می‌شود به سمت جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی حرکت کنیم؟
	۷. به نظر شما پاسخگویی اجتماعی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟ این اثرگذاری از طریق چه سازوکاری قابل انجام است؟
	۸. به نظر شما آیا فرهنگ بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟ این اثرگذاری از طریق چه سازوکاری قابل انجام است؟
	۹. به نظر شما آیا دموکراسی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟ این اثرگذاری از طریق چه سازوکاری قابل انجام است؟
	۱۰. به نظر شما آیا قوانین و مقررات بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟ این اثرگذاری از طریق چه سازوکاری قابل انجام است؟

ابعاد جدول ۴: راهنمای مصاحبه نیمه ساختار یافته

ابعاد مدل	پرسش های فرعی
	۱۱. به نظر شما چه شرایط زمینه‌ای (سیاسی، اجتماعی و فرهنگی) بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟
عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای	۱۲. آیا ویژگی‌های فردی (هنجارهای ذهنی، تجربه کاری، شخصیت، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی) بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟ این اثرگذاری چگونه است؟
	۱۳. آیا محیط بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی اثرگذار است؟ این اثرگذاری چگونه است؟
	۱۴. خط‌مشی‌گذاران دولتی چه اهدافی را برای جذب منابع انسانی عدالت‌محور دنبال می‌کنند؟
پیامدها	۱۵. چه عواملی در استقرار جذب عدالت‌محور نیروی انسانی مداخله می‌کنند و آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند؟

نظم‌دهی و تحلیل داده‌ها

در این روش، از سه فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی استفاده می‌شود.

کدگذاری باز

کدگذاری باز فرایندی است که با آن داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد می‌شوند. هدف از این کار، دادن بینش جدید به پژوهشگر برای تفکر یا تفسیر درباره پدیده مورد نظر است. در کدگذاری باز، وقایع/ اعمال/ واکنش‌ها از نظر شباهت‌ها و تفاوت‌ها با یکدیگر مقایسه می‌شوند. همچنین، به آن‌ها برچسب‌های مفهومی داده می‌شود. بنابراین، مفاهیم^۱ واحدهای پایه‌ای یا خرد تحلیل هستند، زیرا نظریه از تصویر ذهنی و مفهوم‌سازی داده‌ها شکل می‌گیرد و نه از خود داده‌های واقعی. مفاهیم مربوط به موضوع مورد نظر ممکن است به صورت مقوله‌هایی گروه‌بندی شوند. مقوله‌ها^۲ در سطح بالاتر و انتزاعی‌تری نسبت به مفاهیم متناظرشان هستند و البته همه مفاهیم به مقوله‌ها تبدیل نمی‌شوند. آن‌ها از همان فرایند تحلیلی که شباهت‌ها و تفاوت‌ها را با هم مقایسه کرده بودند و در سطح پایین‌تر در مورد مفاهیم استفاده شده بود، ساخته می‌شوند (Corbin & Strauss, 1990).

1. Concepts
2. Categories

در این مرحله، پژوهشگر بارها و بارها داده‌های گردآوری‌شده را مرور کرد و در مرحله اول، بر اساس کدگذاری زنده، آن‌ها را کدگذاری نمود و به ۸۲۲ کد اولیه دست یافت. در مرحله دوم، بر اساس بار مفهومی هر یک از کدها آن‌ها را در ۱۴۰ مفهوم قرار داد و هر دسته را بر اساس بار مفهومی با یک عبارت توصیف نمود. این فرایند برای بار سوم از طریق قرابت میان هر یک از مقوله‌ها انجام شد و به ایجاد عوامل انجامید.

الف) کدگذاری اولیه

در پژوهش حاضر از کدگذاری زنده استفاده شده است. کدگذاری زنده به نام‌های کدگذاری طبیعی، کدگذاری درونی، کدگذاری کلمه به کلمه هم خوانده می‌شود. در این روش واژه به کد تبدیل می‌شود، و به کلمه یا عبارتی کوتاه اشاره می‌کند که در کلمات موجود در متن داده‌های کیفی وجود دارد. کدگذاری زنده یکی از روش‌هایی است که در کدگذاری بدوی در نظریه داده‌بنیاد به کار گرفته می‌شود، اما می‌توان آن را با چند روش کدگذاری دیگر نیز همراه کرد (سالدانیا، ۱۳۹۵). در این پژوهش، در ابتدا پژوهشگر بدون هیچ‌گونه جهت‌گیری، به هر عبارتی که در مصاحبه توسط مصاحبه‌شونده ارائه شده است، یک کد واحد تخصیص می‌دهد. نتایج کدگذاری اولیه کلیه عبارات‌های استخراج‌شده از ۱۲ مصاحبه ۱۱۱۴ عبارت و ۸۲۲ کد اولیه است. قابل‌ذکر است که در برخی از مصاحبه‌ها عباراتی توسط مصاحبه‌شونده ارائه شد که ارتباط مفهومی با موضوع مورد پژوهش نداشت و پژوهشگر این عبارات را حذف کرد. تعداد این عبارات ۶۵ عبارت بود، مانند «نتیجه‌گرایی در حوزه ارزیابی عملکرد مورد نیاز است» یا «تحت تاثیر قرار دادن سیستم‌ها توسط انسان».

ب) کشف مفاهیم

پژوهشگر پس از انجام کدگذاری اولیه، از طریق کشف ارتباطات مفهومی میان کدهای اولیه استخراج‌شده، به دسته‌بندی آنان با توجه به ارتباط مفهومی پرداخته و سپس یک عبارت به عنوان مفهوم به هر یک از این دسته‌بندی‌ها تخصیص داده شد و بدین ترتیب، این فرایند به ایجاد ۱۴۰ مفهوم انجامید.

ج) کشف مقولات

در این مرحله نیز به بررسی ارتباط مفهومی میان مفاهیم پرداخته و با مطالعه و کشف روابط مفهومی میان ۱۴۰ کد مفهومی، تعداد ۳۱ مقوله شناسایی گردید.

د) کشف عوامل

در نهایت، در **جدول (۵)** با دسته‌بندی زیرمقولات با توجه به ارتباط مفهومی میان آن‌ها به ۳۱ عامل دست یافتیم.

جدول ۵: فراوانی عبارت‌ها، کد اولیه، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل

عبارت	کد اولیه	زیرمقوله	مقوله	عامل
۱۱۱۴	۸۲۲	۱۴۰	۳۱	۱۵

کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها ارتباط داده می‌شوند. از طریق پارادایم کدگذاری، شرایط زمینه، راهبرد و پیامدها، زیرمقوله‌ها به مقوله‌های اصلی مرتبط می‌شوند. این پارادایم تفاوتی ندارد با طرح‌هایی که در دیگر پژوهش‌های کیفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما شاید در گراند تئوری به صورت موزون‌تری مورد استفاده قرار گیرد (Corbin & Strauss, 1990). پس از کدگذاری باز، در کدگذاری محوری پژوهشگر یکی از مقوله‌های کدگذاری باز را به عنوان مقوله اصلی انتخاب می‌کند، که در تکوین نظریه مورد نظر می‌توان آن را مقوله مرکزی قلمداد کرد. این مقوله در پارادایم کدگذاری محوری به عنوان کانون توجه اصلی مورد نظر قرار می‌گیرد. در بازنگری این پارادایم می‌توانید شش مستطیل یا (مقوله) از اطلاعات را مشاهده کنید: «شرایط علی: مقوله‌هایی (شرایطی) که مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند؛ زمینه (محیط): شرایط ویژه‌ای که راهبردها را تحت تاثیر قرار می‌دهند؛ مقوله اصلی: پدیده اصلی (هسته) فرایند مورد مطالعه؛ شرایط واسطه‌ای: شرایط عمومی محیطی که راهبرد را تحت تاثیر قرار می‌دهد؛ راهبردها: اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای که از پدیده اصلی حاصل می‌شود؛ و پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود» (بازرگان هرندی، ۱۳۹۴: ۹۹).

کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی فرایندی است که همه مقولات در اطراف مقوله مرکزی متحد می‌شوند. این نوع از کدگذاری در مرحله آخر پژوهش انجام می‌شود (Corbin & Strauss, 1990). هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه،

طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند (دانایی‌فرد و اسلامی، ۱۴۰۰). کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج در مرحله قبل کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط می‌دهد و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیش‌تری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله، پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه یا چارچوب مدل، پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند. یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد (Hasangholipour et al., 2011). نمونه‌ای از کدهای باز، مفاهیم، مقوله‌ها و عوامل در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶: کدها، مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها از مصاحبه با یکی از خبرگان

نکته‌های کلیدی	عبارت	مفهوم	زیرمقوله‌ها	مقوله‌ها
نقش سازمان اداری استخدامی	۱-۱	نقش سازمان اداری استخدامی	اثر سازمان اداری استخدامی	نظارت نهادی
جذب عدالت‌محور دسترسی عادلانه همه مردم به فرصت‌های استخدامی	۱-۲	نقش فرصت برابر	فرصت اشتغال مساوی	رقابتی بودن آزمون
آزمون استخدامی به صورت فراگیر	۱-۳	نقش آزمون استخدامی فراگیر	برگزاری رقابتی آزمون	
طراحی و اجرای آزمون‌های استخدامی از سال ۱۳۹۳	۱-۴	نقش تغییر دولت‌ها	تغییرات سیاسی	ملاحظات سیاسی
ضعف در برگزاری آزمون	۱-۵	وجود اشکال در پرسش‌های آزمون	کیفیت محتوای آزمون	کیفیت آزمون
خوب بودن کلیت آزمون‌های استخدامی	۱-۶	نقش فرصت برابر	فرصت اشتغال مساوی	رقابتی بودن آزمون
اهمیت پارتی / آشنا در استخدام دستگاه دولتی	۱-۷	وجود پارتی‌بازی	نقش پارتی‌بازی	تبعیض استخدامی
ایجاد دسترسی به فرصت برای اقصی نقاط کشور توسط آزمون‌ها	۱-۸	نقش آزمون استخدامی به صورت فراگیر	برگزاری رقابتی آزمون	رقابتی بودن آزمون
جذب عدالت‌محور دسترسی شفاف همه مردم به فرصت‌های استخدامی	۱-۹	نقش شفافیت	حساسیت اجتماعی	مطالبه‌گری شهروندان
اهمیت پارتی / آشنا در آزمون (قبل از برگزاری آزمون‌های متمرکز)	۱-۱۰	وجود پارتی‌بازی	نقش پارتی‌بازی	تبعیض استخدامی

ادامه جدول ۶: کدها، مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها از مصاحبه با یکی از خبرگان

نکته‌های کلیدی	عبارت	مفهوم	زیرمقوله‌ها	مقوله‌ها
برگزاری آزمون استخدامی به صورت متمرکز	۱-۱۱	نقش آزمون استخدامی به صورت متمرکز	برگزاری رقابتی آزمون	رقابتی بودن آزمون
مسائل کم‌تر افراد استخدامی توسط آزمون	۱-۱۵	مشکلات کم‌تر فردی	کارایی سازمان	مشروعیت‌بخشی
کارایی بهتر افراد استخدام‌شده توسط آزمون	۱-۱۶	اثر کارایی افراد	کارایی سازمان	
استفاده از آشنا برای سفارش بعد از استخدام	۱-۱۷	نقش پشت‌گرمی به پارتی	اثر تعهد سازمانی	التزام رفتاری
سرباز زدن از کار از سوی افراد استخدام‌شده با پارتی	۱-۱۸	نقش پشت‌گرمی به پارتی	اثر تعهد سازمانی	
پشت‌گرمی افراد استخدام‌شده به آشنای خود	۱-۱۹	نقش پشت‌گرمی به پارتی	اثر تعهد سازمانی	
مشکلات کم‌تر افراد استخدام‌شده توسط آزمون	۱-۲۱	اثر کارایی افراد	کارایی سازمان	مشروعیت‌بخشی
عدم پشت‌گرمی افراد استخدام‌شده توسط آزمون	۱-۲۲	نقش پشت‌گرمی به پارتی	اثر تعهد سازمانی	التزام رفتاری
دنبال میان‌بر گشتن افراد استخدام‌شده توسط پارتی	۱-۲۴	اثر دنبال میان‌بر گشتن	التزام کاری	
دنبال میان‌بر گشتن افراد استخدام‌شده توسط پارتی در استفاده از منابع	۱-۲۵	اثر دنبال میان‌بر گشتن	التزام کاری	
دنبال میان‌بر گشتن افراد استخدام‌شده توسط پارتی در بحث ارتقا	۱-۲۶	اثر دنبال میان‌بر گشتن	التزام کاری	
شبکه‌سازی افراد استخدامی از طریق پارتی	۱-۲۷	تأثیر شبکه‌سازی	التزام کاری	
بد بودن شبکه‌سازی در صورت اولویت قرار گرفتن	۱-۲۸	تأثیر شبکه‌سازی	التزام کاری	
صوری نبودن آزمون‌ها	۱-۳۰	آزمون استخدامی به صورت رقابتی	برگزاری رقابتی آزمون	رقابتی بودن آزمون
پشت‌گرمی افراد استخدام‌شده به آشنای خود	۱-۲۸	نقش پشت‌گرمی به پارتی	اثر تعهد سازمانی	التزام رفتاری

ارزیابی اتکاپذیری

به گفته گل افشانی^۱ (۲۰۰۳)، از آنجایی که پایایی و روایی در دیدگاه اثبات‌گرایی^۲ ریشه دارد، آن‌ها باید برای استفاده در دیدگاه تفسیرگرایی^۳ اصلاح شوند. لینکلن و گوبا^۴ (۱۹۸۵)، معیارهایی را برای قضاوت پژوهش کیفی پیشنهاد دادند. اعتبار^۵ را معادل روایی درونی^۶ به‌کار بردند و انتقال‌پذیری^۷ را معادل روایی بیرونی^۸ دانستند. همچنین، اطمینان‌پذیری^۹ را معادل پایایی^{۱۰} تلقی کردند. لایزبات و الیوت^{۱۱} (۲۰۰۵)، علاوه بر معیارهای اعتبار انتقال‌پذیری و اطمینان‌پذیری، تاییدپذیری^{۱۲} را نیز عنوان کردند. بر اساس براون^{۱۳} و همکاران (۲۰۰۲)، اعتبار به معنای آن است که تا چه حدی اطلاعات جمع‌آوری‌شده اطمینان را منعکس می‌کند. قابلیت انتقال به معنای پارامترهای نظری پژوهش است و قابلیت به‌کارگیری یافته‌ها در شرایط دیگر را بیان می‌کند. اطمینان‌پذیری به معنای درجه‌ای است که نشان می‌دهد اطلاعات ارائه‌شده در تغییر شرایط پدیده مورد مطالعه پایدار است، و تاییدپذیری به معنای آن است که تا چه میزان دیگر پژوهشگران، پژوهش را از طریق همان اطلاعات تایید می‌کنند.

در این پژوهش برای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان استفاده شده است. برای رسیدن به روایی، پژوهشگر علاوه بر بازگرداندن گفتار مصاحبه‌شونده به ایشان برای تایید، کلیه مفاهیم، مقولات و عوامل استخراج‌شده از مصاحبه توسط مصاحبه‌گران تایید می‌شد. در مرحله پایانی مدل به‌دست‌آمده نیز به شش نفر از خبرگان به منظور بازبینی و تایید مراجعه شد و نکته‌های پیشنهادی آنان اعمال گردید. در این پژوهش، برای رسیدن به پایایی دو راهکار به‌کار برده شد: (۱) سازماندهی و استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها؛ (۲) استفاده از کمیته راهنما شامل استادان راهنما برای ارزیابی کیفیت مصاحبه‌ها

1. Golafshani
2. Positivism
3. Interpretivism
4. Lincoln & Guba
5. Credibility
6. Internal Validity
7. Transferability
8. External Validity
9. Dependability
10. Reliability
11. Lazenbatt & Elliott
12. Confirmability
13. Brown

و نتایج کدگذاری داده‌ها. بنابراین، زمانی که اعضای کمیته با همدیگر در مورد پدیده‌ای اجماع داشتند، نتایج مورد تایید قرار می‌گرفت.

فرایند مصاحبه در طول مطالعه کیفی به پژوهشگر این اجازه را می‌دهد که فرصت به‌دست آوردن دیدگاه‌های افراد دیگر را داشته باشد. طبیعت کنشی مصاحبه جزو قابل‌اشاره آن است که اغلب در نظریه داده‌بنیاد به آن عمل می‌شود. طبق گفته گلاسر و اشتراوس^۱ (۲۰۱۷)، حجم عظیمی از اطلاعات می‌تواند از طریق فرایند مصاحبه جمع‌آوری شود و پژوهشگر بایستی به جمع‌آوری اطلاعات تا زمان رسیدن به نقطه اشباع ادامه دهد.

یافته‌های پژوهش

در مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، سعی شد که ابعاد و مولفه‌های جذب عدالت‌محور نیروی انسانی از دیدگاه کلان در سازمان‌های دولتی ایران به‌دست آید. از نظر خبرگان، جذب عدالت‌محور نیروی انسانی از دیدگاه کلان در سازمان‌های دولتی ایران، در پدیده اصلی پژوهش مبتنی است بر انتشار آگهی عمومی استخدام مبتنی بر عدالت، رقابتی بودن آزمون، کیفیت اطلاع‌رسانی و عدالت در مصاحبه.

پیامدهای این پژوهش نیز در چارچوب عواملی نظیر رضایت عمومی، مشروعیت‌بخشی و التزام رفتاری توصیف می‌شود. در ادامه، در جدول (۷) نتایج حاصل از پژوهش به صورت عوامل، مقوله‌ها و مفاهیم ارائه شده است که شامل عوامل علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، و پیامدهاست.

جدول ۷: فراوانی مفاهیم مرتبط با مقوله‌ها

عوامل	عوامل	مقوله‌ها	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه
	رقابتی بودن آزمون	برگزاری رقابتی آزمون	۷	۶۲
		فرصت اشتغال مساوی	۷	۹۲
پدیده محوری	کیفیت اطلاع‌رسانی	فراگیر بودن آگهی استخدام	۳	۱۵
		شفافیت معیارهای جذب	۶	۲۹
عدالت در برگزاری مصاحبه		استانداردسازی مصاحبه	۵	۲۸
		ایجاد فرصت برابر در مصاحبه	۳	۲۵

1. Glaser & Strauss

ادامه جدول ۷: فراوانی مفاهیم مرتبط با مقوله‌ها

عوامل	عوامل	مقوله‌ها	فراوانی مفاهیم	فراوانی کدهای اولیه
		نقش نظارتی رسانه‌ای	۳	۱۶
	نظارت نهادی	نقش پایشی دستگاه‌های اجرایی	۲	۱۱
		نظارت مبتنی بر شکایت	۳	۱۱
		نظارت مبتنی بر خط‌مشی استخدامی	۷	۶۱
عوامل علی	تبعیض استخدامی	نقش پارتی‌بازی	۴	۵۸
		سه‌میه استخدامی	۴	۱۵
		تبعیض فردی	۴	۲۷
	کیفیت آزمون	کیفیت محتوای آزمون	۵	۳۸
		شرایط برگزاری آزمون	۴	۲۳
	کیفیت خط‌مشی استخدامی	محدودیت استخدامی	۹	۵۲
		کیفیت مقررات استخدامی	۷	۷۰
متغیرهای مداخله‌گر	مطالبه‌گری شهروندان خودگرایی (منفعت‌طلبی) ذی‌نفعان	حساسیت اجتماعی	۳	۱۴
		مطالبه‌گری اجتماعی	۳	۲۹
		تعارض منافع	۴	۳۴
	مداخله سیاسی در استخدام	مداخله سیاسی در استخدام	۳	۲۳
		تغییرات سیاسی	۴	۳۳
شرایط زمینه‌ای	ملاحظات سیاسی فرهنگ دینی	تغییرات خط‌مشی استخدامی	۴	۳۰
		نگرش دین در مورد عدالت	۳	۲۸
	نرخ بیکاری	نقش شرایط اقتصادی	۳	۳۲
پیامدها	مشروعیت بخشی	اطمینان‌سازی	۴	۲۵
		رضایت عمومی	۲	۱۳
		اعتمادسازی نهادی	۷	۳۴
	التزام رفتاری	انگیزه خدمت‌رسانی	۵	۱۷
		کارایی سازمان	۳	۱۰
		تعهد سازمانی	۳	۱۰
		التزام کاری	۴	۱۱

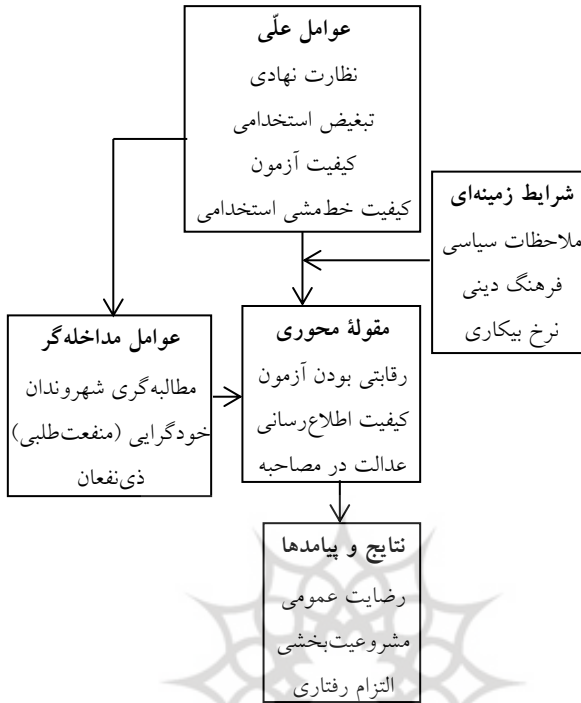
همچنین در جدول (۸)، ماتریس کیفی مقوله‌ها نمایش داده شده است. مطابق این جدول، صحنه‌گذاری خبرگان بر مقوله‌های به‌دست‌آمده نشان داده شده است که نشانگر درجه بالایی از

همسویی نظرات در خصوص پدیده محوری، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، متغیرهای مداخله‌گر، و پیامدهاست.

جدول ۸: ماتریس کیفی مقوله‌ها

کد خبره	عوامل												
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	
۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۰	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۱	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۲	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۵	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده، و استخراج کدها، مفاهیم و مقوله‌ها و عوامل، نتیجه نهایی در شکل (۱) ارائه می‌شود. شکل (۱)، با در نظر داشتن روش کیفی کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) و چارچوب‌های آن که لاک (۲۰۰۳) ارائه نمود، تنظیم شده است. در این الگو، مفاهیم در اشکال مقولات ارائه شده‌اند.



شکل ۱: چارچوب جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از مباحثی که در کشور ایران در بخش منابع انسانی دارای اهمیت ویژه‌ای است، بحث جذب نیروی انسانی در بخش دولتی است. هر ساله تعداد زیادی از منابع انسانی کشور برای ورود به سازمان‌های بخش دولتی تلاش می‌نمایند که بخشی از این متقاضیان موفق به ورود به بخش عمومی می‌شوند. پژوهش حاضر به بررسی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در بخش دولتی از دیدگاه کلان پرداخته است.

در این پژوهش، به منظور مدل‌سازی جذب عدالت‌محور از دیدگاه کلان در سازمان‌های دولتی، تعریف و سنجش جذب عدالت‌محور نیروی انسانی، عوامل موثر بر آن در سازمان‌های دولتی و پیامدهای حاصل از آن مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به پیچیدگی و ابهام در مفاهیم و نبود یک مدل برای این موضوع در سطح کلان، برای طراحی این مدل از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

استفاده شد. بدین منظور با ۱۲ خبره مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و پس از تکمیل مصاحبه‌ها، مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد و مدل نهایی در قالب پارادایم کدگذاری کوربین و اشتراوس (۱۹۹۰) ارائه گردید. برای تعیین روایی و اعتبار کدگذاری‌های استخراج‌شده، در مرحله اول خروجی کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم با مدل‌ها و ادبیات موجود در پیشینه پژوهش مقایسه و اعتباربخشی شد و در مرحله دوم، برای دستیابی به اعتبار داده‌های کیفی و حصول اطمینان از اعتبار این بخش و دقیق بودن یافته‌ها، خروجی کدگذاری محوری بر اساس مدل پارادایم مجدداً توسط مشارکت‌کنندگان و خبرگان تطبیق و بازبینی شد.

در بحث جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در بخش دولتی رقابتی بودن آزمون، کیفیت اطلاع‌رسانی و عدالت در مصاحبه به عنوان ابعاد سنجش جذب عدالت‌محور نیروی انسانی از دیدگاه کلان مطرح شدند که در بخش رقابتی بودن آزمون، برگزاری رقابتی آزمون و فرصت اشتغال مساوی مطرح می‌شوند. در پژوهش حاضر نظارت نهادی، تبعیض استخدامی، کیفیت آزمون و کیفیت خط‌مشی استخدامی به عنوان عوامل علی موثر بر این موضوع ارائه شده است. از شرایط زمینه‌ای که خاص جذب نیروی انسانی در بخش دولتی در کشور ماست، می‌توان از ملاحظات سیاسی، فرهنگ دینی و نرخ بیکاری نام برد. از پیامدها و عواقب جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در ایران می‌توان بر رضایت عمومی، مشروعیت‌بخشی و التزام رفتاری تاکید داشت.

از نظر خبرگان، وجود نظارت رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی می‌تواند باعث شوند که شهروندان نسبت به حقوق خود آگاهی کافی داشته باشند. همچنین، رسانه‌ها از طریق تحلیل روشنگرایانه خود در زمینه استخدام منابع انسانی، نظارت رسانه‌ای لازم را در این زمینه به عمل می‌آورند. از دیگر ابعاد نظارت نهادی، می‌توان پایش دستگاه‌های اجرایی را نام برد. واحد منابع انسانی دستگاه متقاضی جذب، سازمان بازرسی و برخی سازمان‌های مربوطه دیگر، از نهادهایی هستند که کار نظارت را در زمینه استخدام در بخش دولتی انجام می‌دهند. همچنین، دیگر دستگاه‌های نظارتی مانند بنیاد شهید و بهزیستی نیز به عنوان نظارت بر سهمیه‌های استخدامی در این نظارت و پایش دخالت دارند. از دیدگاه خبرگان، در صورت وجود شکایت از طرف متقاضیان استخدام، دیوان عدالت اداری وارد عمل می‌شود و با ابطال ضوابط استخدامی و رسیدگی به شکایات مربوطه، نظارت مبتنی بر شکایت را به انجام می‌رساند. از دیگر ابعاد نظارت نهادی از دیدگاه خبرگان، بحث نظارت مبتنی بر خط‌مشی استخدامی است که سازمان اداری و استخدامی به عنوان ناظر آزمون، نظارت بر سند نیروی انسانی و صدور مجوز استخدام به دستگاه مربوطه، کار نظارتی خود را انجام می‌دهد.

از دیدگاه خبرگان، از دیگر عوامل علی موثر بر جذب عدالت‌محور، می‌توان بحث تبعیض

استخدامی را بیان داشت. در تبعیض استخدامی در کشور ما، معضل فرهنگ پارتی‌بازی مطرح می‌شود. مبحث پارتی‌بازی هنگام انجام مصاحبه و بررسی مدارک داوطلبان در دستگاه متقاضی جذب دیده می‌شود که می‌تواند از طریق وجود روابط خانوادگی، قومی و دوستانه در گلوگاه‌های مصاحبه و بررسی مدارک اثرگذار باشد. **کاظم‌زاده هوجقان و همکاران (۲۰۲۲)**، پارتی‌بازی را جزو عوامل موثر بر جذب در نظر گرفته‌اند.

در نظر داشتن سهمیه استخدامی از دیگر عوامل اثرگذار بر جذب عدالت‌محور در دستگاه‌های دولتی در ایران ذکر شده است. وجود سهمیه قراردادی‌های سازمان‌ها، سهمیه ایثارگران و معلولان از جمله سهمیه‌های مورد نظر اثرگذار بر این موضوع از نظر مصاحبه‌شوندگان هستند. مد نظر قرار دادن جنسیت، سن و مذهب فرد متقاضی از طرف سازمان‌های متقاضی جذب و سازمان اداری و استخدامی، بعد تبعیض فردی را از نظر خبرگان ایجاد کرده است و در بحث تبعیض استخدامی مطرح می‌شود که از عوامل اثرگذار بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی است.

همان‌طور که می‌دانیم، آزمون استخدام نیروی انسانی در بخش دولتی توسط سازمان سنجش آموزش کشور برگزار می‌شود. از دیدگاه خبرگان، کیفیت این آزمون از عوامل اثرگذار بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی است. استاندارد نبودن پرسش‌ها، روا نبودن پرسش‌ها و متناسب نبودن آن‌ها با شرایط احراز شغل، کیفیت محتوای آزمون را به عنوان عامل اثرگذار بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی تشکیل می‌دهد. همچنین، شرایط برگزاری آزمون نیز از دیگر ابعاد کیفیت آزمون است که شامل فضای فیزیکی محل آزمون، زمان برگزاری آزمون در سال و رفتار عوامل اجرایی از شرایط برگزاری آزمون می‌شود.

از دیگر عوامل اثرگذار بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در بخش دولتی ایران، از دیدگاه خبرگان، کیفیت خطامشی استخدامی است. کیفیت خطامشی استخدامی در این پژوهش بر دو بُعد محدودیت استخدامی و کیفیت مقررات استخدامی استوار است. قوانین استخدامی در برنامه‌های پنج‌ساله و قوانین استخدامی دستگاه‌های خاص همانند شهرداری‌ها که از مقررات سازمان اداری و استخدامی تبعیت نمی‌کنند، را می‌توان از محدودیت‌های استخدامی در بحث کیفیت خطامشی‌های استخدامی دانست. همچنین، پیچیدگی قوانین استخدامی، وجود تناقض در این قوانین و نیز تبعیض‌های قانونی در قوانین و مقررات استخدامی را می‌توان از مفاهیم کیفیت مقررات استخدامی بیان کرد که از نظر کیفیت خطامشی استخدامی جزو عوامل علی و اثرگذار بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در این پژوهش بیان شده‌اند.

در بخش سنجش جذب عدالت‌محور نیروی انسانی، یا به عبارت دیگر، مقوله محوری این

پژوهش، در بحث رقابتی بودن آزمون استخدامی، موضوع برگزاری رقابتی این آزمون مطرح می‌شود. از دیدگاه خبرگان، این آزمون با رویکرد عدالت‌محوری به صورت فراگیر در سراسر کشور برگزار می‌شود و همه داوطلبان استخدام در بخش دولتی را دربر می‌گیرد. همچنین، برگزاری این آزمون به صورت متمرکز است، یعنی توسط یک سازمان مجری که در حال حاضر سازمان سنجش است، برگزار می‌گردد. از دیگر مقوله‌های این عامل، می‌توان به فرصت اشتغال مساوی در این آزمون اشاره کرد که بر اطلاع‌رسانی یکسان آزمون به داوطلبان و رویه‌های اجرایی یکسان در آزمون برای همه داوطلبان اشاره دارد. از نگاه خبرگان، از دیگر عوامل این بخش می‌توان به کیفیت اطلاع‌رسانی اشاره کرد، که بر فراگیر بودن آگهی استخدامی از منظر انتشار آگهی‌های استخدام از طرق مختلف و شفافیت معیارهای جذب تاکید دارد. در مقوله شفافیت معیارهای جذب، آنچه مورد نظر و تاکید است، اعلام کردن معیارهای عمومی و تخصصی آزمون استخدامی و تعیین سهمیه‌های پیش از آزمون است. یکی از عناصر اصلی استخدام در بخش دولتی مصاحبه استخدامی است که خبرگان برای مقوله محوری جذب عدالت‌محور بر استانداردسازی مصاحبه از طریق کانون‌های ارزیابی و مصاحبه بر اساس فرمت از پیش تعیین شده تاکید داشتند و نگاه دیگر، ایجاد فرصت برابر در مصاحبه از طریق رفتار و رویه‌های یکسان و مشخص است.

در پژوهش حاضر، شرایط مداخله‌گر در جذب عدالت‌محور نیروی انسانی، مطالبه‌گری شهروندان و خودگرایی ذی‌نفعان است. حساسیت اجتماعی و مطالبه‌گری اجتماعی دو مقوله مهم در بحث مطالبه‌گری شهروندان محسوب می‌شود. حساسیت جامعه نسبت به تبعیض در استخدام و در پی آن مطالبه‌گری مردم و درخواست سازوکار پاسخگویی اجتماعی از مهم‌ترین مفاهیم این موضوع است. از جمله شرایط مداخله‌گر در این موضوع، وجود مقوله‌هایی همانند تعارض منافع و مداخله سیاسی است. اجرای صوری مقررات جذب در دستگاه‌های اجرایی و توصیه‌پذیری مدیران ارشد این دستگاه‌ها و تمایل به جذب افراد خودی از نمونه‌های خودگرایی ذی‌نفعان است.

از شرایط زمینه‌ای خاص کشور ما در بحث جذب عدالت‌محور ملاحظات سیاسی، فرهنگ دینی و نرخ بیکاری است. تغییرات سیاسی و جهت‌گیری ائتلاف حاکم از اثر تغییرات سیاسی بر جذب حکایت دارد. همچنین، وجود فرهنگ دینی و توصیه دین و مذهب ما به ترویج عدالت‌گرایی از دیگر شرایط زمینه‌ای کشور ما در موضوع استخدام محسوب می‌شود. همچنین، از دیگر شرایط زمینه‌ای از نگاه خبرگان می‌توان به نرخ بیکاری و عرضه و تقاضای نیروی کار اشاره کرد. **کاظم‌زاده هوچقان و همکاران (۲۰۲۲)** نیز میزان بیکاری را جزو مقوله‌های موثر بر جذب نیروی انسانی در سازمان بیان کرده‌اند.

از پیامدهای جذب عدالت‌محور از دیدگاه کلان در بخش دولتی ایران می‌توان از رضایت عمومی، مشروعیت‌بخشی و التزام رفتاری نام برد. بهبود دیدگاه جامعه نسبت به دولت و کنترل فساد ناشی از جذب رابطه‌مدار، عامل ایجاد رضایت عمومی است و افزایش اعتماد عمومی و بهبود اعتبار دولت در بین مردم، اعتمادسازی نهادی را در جامعه ایجاد می‌کند. همچنین از دید خبرگان این پژوهش، وجود جذب عدالت‌محور پیامد کارایی سازمانی و افزایش انگیزه خدمت‌رسانی را در پی دارد که مشروعیت‌بخشی را قوت می‌بخشد. همچنین، ایجاد تعهد سازمانی و التزام کاری کارکنان نیز از دیگر پیامدهایی است که در پی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی ایجاد می‌گردد.

پژوهش حاضر با تمرکز بر مدلسازی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با رویکرد کلان پژوهشی گسترده است که از روش داده‌بنیاد بهره می‌برد تا به مدلی جامع از عوامل موثر، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها با تاکید بر عدالت‌محور بودن جذب دست یابد. همچنین، با تحلیل دقیق عوامل موثر بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در بخش دولتی از جمله رقابتی بودن آزمون، نظارت نهادی، تبعیض استخدامی، و کیفیت آزمون، به همراه بررسی پیامدها و عواقب متناسب، تحقق مفهوم جذب عدالت‌محور را به‌نحو گسترده‌تری در این حوزه تبیین نموده است.

با استفاده از یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهادهایی را برای بخش سیاستگذاری کلان ارائه داد: (۱) اصلاح قوانین استخدامی: ارتقای یکپارچگی در قوانین استخدامی برنامه‌های پنج‌ساله و دستگاه‌های خاص به منظور جلوگیری از تناقض‌ها و محدودیت‌ها در جذب نیروی انسانی؛ تطابق تمامی دستگاه‌ها با مقررات سازمان اداری و استخدامی؛ و حفظ شفافیت در اعمال قوانین. (۲) توسعه معیارهای شفاف جذب: ایجاد و ارتقای معیارهای شفاف جذب؛ و ارتقای معیارهای عمومی و تخصصی آزمون و اعلام آن پیش از برگزاری برای افزایش شفافیت در فرایند جذب. (۳) توسعه سیستم مصاحبه استخدامی: استانداردسازی فرایند مصاحبه با استفاده از کانون‌های ارزیابی و تعیین معیارهای مصاحبه به منظور حفظ کیفیت و تشویق سازمان‌ها به رعایت انصاف در این فرایند؛ و ایجاد فرصت برابر در مصاحبه از طریق رویکردهای یکسان و مشخص.

همچنین، برای پژوهش‌های آتی پیشنهادهایی مانند بررسی تاثیرات جذب عدالت‌محور (ارزیابی تاثیرات جذب عدالت‌محور بر سرمایه اجتماعی جامعه، رضایت عمومی، مشروعیت‌بخشی، و کارایی سازمانی در دستگاه‌های دولتی)، بررسی انگیزه خدمت‌رسانی کارکنان جذب‌شده به عنوان یکی از پیامدهای مثبت، ارتقای تعامل نهادی و اطلاع‌رسانی (بررسی تاثیر تعامل نهادی از طریق نظارت‌های متقابل و همکاری بین دستگاه‌های اجرایی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی؛ و

ارزیابی اثرات تقویت شفافیت در اطلاع‌رسانی و افزایش آگاهی داوطلبان در فرایند جذب) ارائه می‌شود.

در پژوهش‌های علمی، محدودیت‌ها به صورت روشی یا موضوعی که می‌توانند تأثیرات مستقیم یا غیرمستقیمی بر نتایج پژوهش داشته باشند، شناخته می‌شوند. از محدودیت‌هایی که این پژوهش با آن روبه‌رو بوده است، پیچیدگی و ابهام در مفاهیم است، بدین معنا که پیشرفت در این حوزه همراه با مواجه شدن با افزایش پیچیدگی‌های ابهام‌زاست.

اظهاریهٔ قدردانی

نویسندگان نهایت قدردانی و سپاس ویژهٔ خود را از همکاری کارشناسان سازمان امور اداری و استخدامی که در تکمیل صادقانه پرسشنامه ما را یاری کردند و همچنین مسئولین و کارشناسان دفتر نشریه فرایند مدیریت و توسعه اعلام می‌کنند.

منابع

الف) انگلیسی

- Ababneh, K. I., Hackett, R. D., & Schat, A. C. (2014). The Role of Attributions and Fairness in Understanding Job Applicant Reactions to Selection Procedures and Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 111-129. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9304-y>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Afjahi, S.A.A., NaghiPurfar, V., Azar, A., & Jafarpoor, M. (2014). Comprehensive Model of Organizational Justice Applying Islamic, Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(74), 21-47. [In Farsi]
- Aiello, M. F. (2022). Procedural Justice and Demographic Diversity: A Quasi-Experimental Study of Police Recruitment. *Police Quarterly*, 25(3), 387-411. <https://doi.org/10.1177/10986111211043473>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>

- Arvey, R. D., & Sackett, P. R. (1993). Fairness in Selection: Current Developments and Perspectives. In *Personnel Selection*. Jossey-Bass.
- Bauer, T. N., Maertz Jr, C. P., Dolen, M. R., & Campion, M. A. (1998). Longitudinal Assessment of Applicant Reactions to Employment Testing and Test Outcome Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 892-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.892>
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant Reactions to Selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54(2), 387-419. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x>
- Bedemariam, R. (2022). *Applicant Reactions to Artificial Intelligence Selection Systems*. University of Maryland, College Park. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4364484>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional Communication Criteria of Fairness. *Research in Organizational Behavior*, 9(1), 289-319.
- Brown, S. C., Stevens, R. A., Troiano, P. F., & Schneider, M. K. (2002). Exploring Complex Phenomena: Grounded Theory in Student Affairs Research. *Journal of College Student Development*, 43(2), 173-183.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2(1), 75-99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Creswell, J. W. (2012). *Personal Copy: Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education.
- Feeney, J. R., McCarthy, J. M., Daljeet, K. N., & Goffin, R. D. (2024). Simulated Job Applicant Test-Taker Reactions to Rejection: Comparing Absolute and Social-Comparative Feedback. *Current Psychology*, 43(4), 3714-3726. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04599-w>
- Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a Diversity Justice Management Model: Integrating Organizational Justice and Diversity Management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166. <https://doi.org/10.1108/17471111311307877>
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. <https://doi.org/10.2307/258595>

- Gilliland, S. W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.691>
- Gilliland, S. W. (1995). Fairness from the Applicant's Perspective: Reactions to Employee Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 3(1), 11-18. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1995.tb00002.x>
- Gilliland, S. W., & Hale, J. (2005). How Can Justice be Used to Improve Employee Selection Practice. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 411-438).
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-607.
- Hasangholipour, H., Gholipour, A., Ghazimahaleh, M. M., & Roshandel Arbatani, T. (2011). Requirements, Necessities and Mechanisms of Knowledge Commercializing in Management Faculties. *Journal of Business Management*, 2(4), 41-60 [In Farsi].
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Hezarjaribi, J. (2011). The Study of Feeling Social Justice and Effective Factors On It. *Journal of Applied Sociology*, 22(3), 41-62. [In Farsi]
- Hilliard, A., Guenole, N., & Leutner, F. (2022). Robots are Judging Me: Perceived Fairness of Algorithmic Recruitment Tools. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.940456>
- Hülshager, U. R., & Anderson, N. (2009). Applicant Perspectives in Selection: Going beyond Preference Reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4), 335-345. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00477.x>
- Kashyap, V., Manolis, C., & Brashear, T. G. (2008). A Measure of Distributive Justice in Distribution Channels: Scale Development and Validation. *Journal of Marketing Channels*, 15(4), 253-279. <https://doi.org/10.1080/10466690802063911>
- 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. [In Farsi]
- Koontz, H., O'donnell, C., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. McGraw-Hill New York.
- Lazenbatt, A., & Elliott, N. (2005). How to Recognise A Quality Grounded

- Theory Research Study. *The Australian Journal of Advanced Nursing*, 22(3), 48-52.
- Ledimo, O. (2015). An Exploratory Study of Factors Influencing Organisational Justice among Government Employees. *Journal of Applied Business Research*, 31(4), 1549-1562. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i4.9336>
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*: Sage Publications. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2115-4>
- Locke, K. (2003). *Grounded Theory in Management Research*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857024428>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant Perspectives during Selection: A Review Addressing “So What?,” “What’s New?,” and “Where to Next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>
- Ochmann, J., Michels, L., Tiefenbeck, V., Maier, C., & Laumer, S. (2024). Perceived Algorithmic Fairness: An Empirical Study of Transparency and Anthropomorphism in Algorithmic Recruiting. *Information Systems Journal*, 34(2), 384-414. <https://doi.org/10.1111/isj.12482>
- Rahnavard, R. (2022). Theoretical Basis of Administrative Development Aligned with Upstream Documents in Iran. *Management and Development Process*, 35(3), 99-127. [In Farsi] <https://doi.org/10.52547/jmdp.35.3.99>
- Sundar, K. (2017). *Essentials of Principles of Management*. Vijay Nicole Imprints.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., McCarthy, J. M., Anderson, N., & Ahmed, S. (2018). Applicant Perspectives on Employee Selection Systems. *D. Ones, NR Anderson, C. Viswesvaran, & HK Sinangil (Eds.)*, 508-532. <https://doi.org/10.4135/9781473914940.n19>
- Truxillo, D. M., Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2004). The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 39-53. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00262.x>
- Wester, C. W. (2022). *Chinese National Applicants' Perceptions of the Fairness of Undergraduate Admission Methods Used by US Higher Education Institutions*. University of Minnesota.
- Yazici, S., Fatma, Ü., & Odacıoğlu, M. C. (2023). Perceived Fairness of Teacher Selection Process in Turkey. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 12(4), 645-658. <https://doi.org/10.14686/buefad.1225693>

Zaersabet, F., Doostar, M., Memarzadeh, G., & Alborzi, M. (2023). Dynamic Analysis of Factors Affecting the Efficient Implementation of Civil Service Law in the Field of Human Resources Management. *Management and Development Process*, 36(1), 3-30. [In Farsi] <https://doi.org/10.61186/jmdp.36.1.3>

ب) فارسی

الوانی، سیدمهدی، و پورعزت، علی اصغر (۱۳۸۲). *عدالت اجتماعی، شالوده توسعه پایدار*. نشریه کمال مدیریت، ۲(۳ و ۲)، ۱۷-۲۸.

بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۴). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. چاپ پنجم، انتشارات کتاب دیدآور.

دانایی فرد، حسن، و اسلامی، آذر (۱۴۰۰). *ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی (کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل)*. چاپ دوم، انتشارات دانشگاه امام صادق.

سالدانیا، جانی (۱۳۹۵). *راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی*. ترجمه عبدالله گیویان، انتشارات علمی و فرهنگی.

غمامی، سیدمحمد مهدی، و عزیزی، حسین (۱۳۹۳). *مبانی و اصول عدالت استخدامی در نظام حقوقی اسلام*. نشریه حقوق اداری، ۱(۴)، ص ۱۱۳-۱۳۴.

معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۸۴). *معماری مدیریت کلان کشور با رویکرد مدیریت دولتی نوین*. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، نشست بیست‌وهفتم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



نحوه ارجاع به مقاله:

رهنورد، فرج‌الله؛ علی‌پور درویش، زهرا؛ چگین، میثم و محمدپور، یلدا (۱۴۰۲). تدوین مدل جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران. نشریه فرآیند مدیریت و توسعه، ۳۶(۴)، ۳۵-۶۶.

Rahnavard, F., Alipour Darvish, Z., Chegin, M., & Mohammadpour, Y. (2023). A Model for the Justice-based Recruitment of Human Resources at a Maco Level in Iran's Public Sector. *Management and Development Process*, 36(4). 35-66.

DOI: [10.52547/jmdp.36.4.35](https://doi.org/10.52547/jmdp.36.4.35)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

