



Pathology of the Recruitment and Selection Management System in Iran's Public Sector

Afsaneh Dehghanpour-Farashah¹ , Mohsen Kamandi²

Abstract

Article Type:

Research-based

Background & Purpose: Merit-based recruitment and selection is a fundamental principle in Iran's administrative system, and the Administrative and Recruitment Organization of Iran, as the central policymaking authority in public sector employment, is responsible for ensuring the provision of competent human resources for public administration. This study aims to diagnose the current challenges of the public sector recruitment and selection system and to propose strategies for improving its effectiveness.

Methodology: This qualitative study is grounded in an interpretivist paradigm and employs an inductive approach. Data were gathered through semi-structured interviews with experts in public sector recruitment and selection and subsequently analyzed using thematic analysis. A purposive sampling technique was utilized, resulting in a total of 22 interviews through which theoretical saturation was achieved.

Findings: The analysis identified 101 codes, which were grouped into three main themes and seven subthemes. The main themes included (1) challenges related to assessment tools and methods, with the subthemes of written examinations and employment interviews, (2) challenges related to recruitment actors, with the subthemes of interviewers and applicants, and (3) challenges related to governance and institutional factors, with the subthemes of requesting executive agencies, legal and structural constraints, and policy-related challenges. The key problems identified were the absence of competency-based examinations, insufficient standardization of interviews, cognitive biases among interviewers, declining willingness of elite and high-calibre candidates to join the public sector, weak public sector human resource planning, legal restrictions, and fragmented recruitment policies.

Conclusion: The results showed that the public sector recruitment and selection system faces simultaneous challenges in three dimensions: assessment tools, actors, and institutional structures. From a theoretical perspective, by moving beyond a one-dimensional view, this research provides an integrated and systemic pathological framework for recruitment and selection management in the public sector. From a practical perspective, by accurately identifying bottlenecks, this study presents a policy package, including the establishment of standardized assessment centers, professionalization of interview panels, and revision of the implementation procedures of Chapter 6 of the Civil Service Management Law, as an operational roadmap to improve the effectiveness of this system.

Keywords: Employment examinations, Supplementary assessment, Public sector, Recruitment and selection, Human capital governance, Recruitment and selection management system

Corresponding Author:

Afsaneh Dehghanpour-Farashah

© Authors

Received:

January 07, 2026

Received in revised form:

February 09, 2026

Accepted:

March 16, 2026

Published online:

April 04, 2026

Citation: Dehghanpour-Farashah, Afsaneh & Kamandi, Mohsen (2026). Pathology of the Recruitment and Selection Management System in Iran's Public Sector. *Journal of Human Resource Studies*, 16(1), 1-29. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.578693.2560>

1. Assistant Prof., Department of Cultural and Social Governance, Faculty of Governance, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: dehghanpur@ut.ac.ir
2. MSc., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Science, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mohsenkamandi@ut.ac.ir



Pathology of the Recruitment and Selection Management System in Iran's Public Sector

Extended Abstract

Background & Purpose

Merit-based recruitment and selection constitutes a foundational pillar of an efficient and accountable public administration. In Iran, the Administrative and Recruitment Organization of Iran operates as the central policymaking authority for public sector employment. To ensure meritocracy and fairness in employment, centralized recruitment examinations have been implemented since 2014. However, empirical evidence and organizational experiences reveal profound shortcomings, including non-merit-based evaluations, overly protracted recruitment and selection processes, often extending up to 18 months, and the attrition or withdrawal of elite and high-calibre candidates at intermediate stages of the recruitment and selection process. Consequently, a rigorous diagnosis of the public sector recruitment and selection system is essential to identify the fundamental challenges confronting this system and to determine how its effectiveness can be improved. This study aims to systematically diagnose the current multidimensional challenges embedded within the public sector recruitment and selection management system and to propose strategic solutions to enhance its effectiveness. The primary research question guiding this study is: What are the fundamental challenges facing the recruitment and selection system in Iran's public sector?

Methodology

This qualitative study is grounded in an interpretivist paradigm, utilizing an inductive approach to explore the intricacies of public sector recruitment and selection. The expert population comprised recruitment specialists, specifically executive managers of employment examinations at the central organization and human resources directors across national executive agencies. A purposive sampling technique was employed to select participants with deep operational knowledge. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, resulting in 22 interviews. For data analysis, thematic analysis based on the King, Horrocks, and Brooks (2019) framework was utilized, encompassing open coding, subordinate theme generation, and overarching theme development. To ensure the robustness and quality of the research, Lincoln and Guba's trustworthiness criteria (credibility, dependability, confirmability, and transferability) were rigorously applied throughout the process.

Findings

Thematic analysis of the transcribed interviews yielded 101 distinct open codes, which were systematically categorized into three main themes and seven subthemes:

1. Challenges Related to Assessment Tools and Methods: This main theme comprises two subthemes:
 - a) Challenges of Written Examinations: Existing written examinations in the public

sector primarily focus on theoretical knowledge, rote memorization, and test-taking skills, and fail to adequately assess practical skills, analytical thinking, and job-related problem-solving capabilities. Key challenges diminishing the validity of written examinations include the absence of a sound scientific competency model, the use of identical questions across distinct job positions, insufficient alignment with job specifications and actual agency needs, the administrative monopoly of the testing agency, and substantial time lags between an agency's recruitment request and the examination date due to the requirement of reaching a minimum number of participating agencies.

- b) Challenges of Employment Interviews (Supplementary Assessment): At this stage, genuine merit-based selection is further impeded by systemic issues such as a lack of standardization and procedural uniformity, absence of transparent evaluation metrics for scoring, disproportionately low weight assigned to interviews in final selection decisions, insufficient interview duration relative to the expected assessment scope, the confounding influence of extraneous factors (e.g., physical appearance, tone of voice, and social rapport), and the absence of widespread, structured utilization of standardized assessment centers.

2. Challenges Related to Recruitment Actors: This main theme encompasses two subthemes:

- a) Challenges Related to Interviewers: Findings reveal that interview panels frequently suffer from a shortage of trained and professional interviewers. Assessors' lack of essential knowledge and skills precipitates cognitive biases, perceptual errors, and evaluation flaws. Moreover, personal prejudice, subjective bias, potential conflicts of interest, and interviewer fatigue resulting from consecutive sessions severely compromise decision-making independence and rigor.
- b) Challenges Related to Applicants: Key challenges in this domain involve a widening disconnect between academic instruction and actual job requirements, a critical shortage of qualified applicants for specialized roles and specific regions, misrepresentation of credentials, and most alarmingly, declining willingness of elite and high-calibre candidates to enter the public sector, accompanied by their growing preference for private-sector employment or emigration.

3. Challenges Related to Governance and Institutional Factors: This structural main theme is differentiated into three subthemes:

- a) Challenges Related to Requesting Executive Agencies: Many executive agencies are plagued by deficient strategic human resource planning, inadequate job analysis and design, a passive recruitment posture, and an inability to accurately forecast future human capital demand.
- b) Legal and Structural Constraints: The system is severely constrained by highly cumbersome and prolonged procedures for securing recruitment permits from the Administrative and Recruitment Organization of Iran, extended recruitment timelines lasting up to 18 months because of existing statutory requirements, and legal impediments restricting the deployment of innovative assessment tools and flexible hiring mechanisms.
- c) Policy-Related Challenges: Macro-level challenges include the fragmentation of

human capital management policies, institutional dispersion of recruitment management across multiple entities, ambiguity and complexity of recruitment guidelines and policies, frequent policy shifts, and a pervasive failure to evaluate policy effectiveness.

Conclusion

The findings demonstrate that the public sector recruitment and selection system simultaneously faces multi-layered challenges across its assessment mechanisms, human actors, and institutional structures. From a theoretical perspective, by transcending traditional and single-factor analyses, this research significantly contributes to the existing literature. It introduces a comprehensive and systemic pathological framework for human capital governance in the public sector, elucidating the interconnected nature of recruitment failures from tool design to policy formulation. From a practical perspective, by accurately identifying bottlenecks, this study provides strategic recommendations for reforming the recruitment and selection management system in the public sector. Key strategic recommendations include the mandatory deployment of standardized employment assessment centers to replace traditional, unstructured interviews, thereby ensuring the competency-based evaluation of candidates. Furthermore, professionalizing interview panels through rigorous and mandatory training programs is essential to mitigate cognitive biases and evaluation errors. Additionally, this study advocates for substantial structural and legal reforms. Such procedural modernization is imperative to inject flexibility into the recruitment and selection process, align public sector hiring with modern talent acquisition strategies, eliminate fragmented policies, and ultimately rebuild the public sector's employer brand to attract and retain high-performing human capital.

Keywords: Employment examinations, Supplementary assessment, Public sector, Recruitment and selection, Human capital governance, Recruitment and selection management system.

آسیب‌شناسی نظام مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی ایران

افسانه دهقان‌پور فراشاه^۱، محسن کمندی^۲

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: افسانه دهقان‌پور
فراشاه
© نویسندگان

زمینه و هدف: شایسته‌گزینی از مباحث اساسی در نظام اداری ایران است و سازمان اداری و استخدامی کشور، به‌منزله نهاد خط‌مشی‌گذار در حوزه جذب و استخدام دولتی، متولی تأمین منابع انسانی شایسته در بخش عمومی است. این پژوهش با هدف آسیب‌شناسی وضعیت فعلی نظام مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی و ارائه راه‌کارهایی برای ارتقای اثربخشی آن اجرا شده است.

روش: فلسفه این پژوهش کیفی - تفسیرگرایی و رویکرد آن استقرایی است. در این پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جذب و استخدام بخش دولتی گردآوری شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بود و تا کسب اطمینان از رسیدن به اشباع نظری، ۲۲ مصاحبه انجام شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها به استخراج ۱۰۱ کد و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب سه مضمون اصلی و هفت مضمون فرعی انجامید. مضامین اصلی شامل آسیب‌های مرتبط با ابزارها و روش‌های ارزیابی (با دو مضمون فرعی: آسیب‌های آزمون کتبی و آسیب‌های مصاحبه استخدامی)، آسیب‌های مرتبط با کنشگران استخدام (با دو مضمون فرعی: آسیب‌های مصاحبه‌کنندگان و آسیب‌های داوطلبان) و آسیب‌های حکمرانی و نهادی (با سه مضمون فرعی: آسیب‌های دستگاه اجرایی متقاضی، محدودیت‌های حقوقی و ساختاری و آسیب‌های خط‌مشی‌گذاری) بودند. مهم‌ترین آسیب‌ها عبارت‌اند از: شایستگی محور نبودن آزمون‌ها، ضعف استانداردسازی مصاحبه‌ها، خطاهای شناختی مصاحبه‌کنندگان، کاهش تمایل نخبگان به استخدام در بخش دولتی، ضعف برنامه‌ریزی نیروی انسانی بخش دولتی، محدودیت‌های قانونی و نبود یکپارچگی خط‌مشی‌ها.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که نظام استخدامی بخش دولتی، به‌طور هم‌زمان در سه بُعد ابزارهای سنجش، کنشگران و ساختارهای نهادی با چالش مواجه است. از جنبه نظری، این پژوهش با گذار از نگاه تک بُعدی، چارچوبی یکپارچه و سیستمی برای آسیب‌شناسی مدیریت جذب و استخدام بخش دولتی ارائه می‌دهد. از منظر کاربردی نیز، این مطالعه با شناسایی دقیق گلوگاه‌ها، بسته‌ای سیاستی شامل استقرار کانون‌های ارزیابی استاندارد، حرفه‌ای‌سازی پنل‌های مصاحبه و اصلاح رویه‌های اجرایی فصل ششم قانون مدیریت خدمات کشوری را به‌منزله نقشه راهی عملیاتی جهت بهبود اثربخشی این نظام ارائه می‌کند.

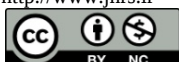
کلیدواژه‌ها: آزمون‌های استخدامی، ارزیابی تکمیلی، بخش دولتی، جذب و استخدام، حکمرانی سرمایه انسانی، نظام مدیریت جذب و استخدام

دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۷
بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰
پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۵
انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵

استناد: دهقان‌پور فراشاه، افسانه و کمندی، محسن (۱۴۰۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۱-۲۹.
DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.578693.2560>

۱. استادیار، گروه حکمرانی فرهنگی و اجتماعی، دانشکده حکمرانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: dehghanpur@ut.ac.ir
۲. کارشناس ارشد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. mohsenkamandi@ut.ac.ir
رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۵، بهار، دوره ۱۶، شماره ۱، ص. ۱-۲۹
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

مقدمه

منابع انسانی رکن اساسی سازمان‌هاست و هر سازمانی در پی جذب و استخدام بهترین افراد است (محمدی و توکلی، ۱۴۰۳؛ مظفری، واعظی، کوشکی جهرمی، ۱۴۰۳). کارکنان ماهر و با انگیزه، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده یک دولت کارآمد و پاسخ‌گو هستند. نظام استخدام و به‌کارگیری ناکارآمد، یکی از موانع بسیار مهم پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی شناخته شده است (دهقان‌پور فراشاه، عباسی و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۲). اما چگونه دولت بهترین‌ها و با استعدادترین‌ها را جذب می‌کند؟ استخدام مبتنی بر شایستگی، به‌جای استخدام بر مبنای روابط خویشاوندی و سیاسی، یکی از ارکان اساسی دولت کارآمد را تشکیل می‌دهد (ون اکر^۱، ۲۰۱۹)؛ اما کمبود کارکنان متخصص یکی از مسائل بسیار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان‌ها چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی با آن روبه‌رو هستند.

تغییرات جمعیت‌شناختی مانند کاهش میزان تولد، افزایش جمعیت سال‌خورده و مهاجرت نخبگان، به کاهش قابلیت دسترسی آسان به متقاضیان شایسته انجامیده است. علاوه‌براین، همراه با تقاضای فزاینده در برخی مشاغل، در دهه‌های آینده، بیشتر از قبل شاهد کمبود نیروی کار شایسته هستیم و این کمبود نیروی انسانی در بازار کار، به‌ناچار به شدت گرفتن نبرد استعدادها منجر خواهد شد (کاربالو پنلا، روزو سانمارتین و سوسا^۲، ۲۰۲۰). با نیروی کاری که روزبه‌روز در حال پیر شدن است، سازمان‌های دولتی با چالش جذب، استخدام و حفظ استعدادها در مشاغل دولتی مواجهند (آیجالا^۳، ۲۰۰۲؛ لیزینک و استاین^۴، ۲۰۰۸؛ لوپس و فرانک^۵، ۲۰۰۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که با وجود پُست‌های خالی در سازمان‌های دولتی، درخواست همکاری کمتری از طرف استعدادها برای این نوع سازمان‌ها وجود دارد (فولر و بردسال^۶، ۲۰۲۰؛ رز^۷، ۲۰۱۲)؛ بنابراین اهمیت شیوه و نظام استخدام بخش دولتی، در راستای استخدام بهترین‌ها و متناسب‌ترین‌ها، در این برهه زمانی دوچندان شده است.

یکی از کارکردهای اصلی کارمندیابی و استخدام، یافتن متقاضیان شغلی با بهترین عملکرد برای یک شغل خاص است. همان‌طور که آرمسترانگ^۸ (۲۰۲۰) اشاره می‌کند، عملکرد آینده هر متقاضی، تابعی از دانش، مهارت، نگرش، انگیزه، تلاش و فرصتی است که در اختیار وی قرار داده می‌شود. در آزمون‌های استخدامی، حداقل باید تلاش شود تا افراد با دانش، مهارت و نگرش لازم جذب و استخدام شوند تا نتایج عملکردی مطلوب در پی داشته باشد (دهقان‌پور فراشاه، دهقان‌پور فراشاه و احمدآبادی، ۱۴۰۴). هنگامی که متقاضیان زیادی برای شغل وجود دارند، سازمان‌ها اغلب از روش‌های ارزیابی گوناگونی برای انتخاب استفاده می‌کنند. در اکثر موقعیت‌های استخدامی، تعداد متقاضیان بیش از فرصت‌های شغلی است که باید پر شوند. بنابراین هدف، انتخاب آن دسته از متقاضیانی است که به دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه‌ها و سایر ویژگی‌های فردی که برای سازمان ارزش ایجاد می‌کنند، مجهز باشند (کاتانو، هکت، ویسنر و بلکورت^۹، ۲۰۱۹).

1. Van Aker
2. Carballo-Penela, Ruzo-Sanmartín & Sousa
3. Äijälä
4. Leisink & Steijn
5. Lewis & Frank
6. Fowler & Birdsall
7. Rose
8. Armstrong
9. Catano, Hackett, Wiesner & Belcourt

غربالگری متقاضیان از طریق آزمون‌های رقابتی با توجه به اینکه به تشخیص و ارزیابی شایستگی‌های داوطلبان و تناسب آن‌ها با شغل کمک می‌کند، بسیار توصیه شده است. پژوهش‌های بسیاری، استفاده از آزمون‌های رقابتی را به‌منظور انتخاب نیروهای شایسته برای بخش دولتی و تحقق شایسته‌سالاری توصیه می‌کنند (ساندل^۱، ۲۰۱۴) و این شیوه را گامی مؤثر در جهت تحقق عدالت استخدامی در بخش دولتی می‌دانند (هیلدرث، میلر و لیندکوئیست^۲، ۲۰۲۱). در برخی موارد، آزمون‌ها قبل از بررسی فرم درخواست همکاری متقاضی انجام می‌شود تا متقاضیانی را که توانایی انجام کار یا ویژگی‌های شخصیتی متناسب با انجام درست کار در سازمان را ندارند، شناسایی کند. گاهی نیز آزمون‌ها پس از بررسی فرم درخواست مورد استفاده قرار می‌گیرند. هزینه‌های آزمون و چالش‌های برگزاری آزمون‌ها، می‌تواند در تعیین زمان اجرای آزمون متقاضیان تأثیرگذار باشد (دالی^۳، ۲۰۱۵).

شایسته‌سالاری و استخدام مبتنی بر شایستگی‌ها، نقش کلیدی در عملکرد و موفقیت سازمان‌های دولتی ایفا می‌کند (دهقان‌پور فراشاه، کمندی، کاظمی، ۱۴۰۵). در راستای تحقق شایسته‌سالاری و عدالت استخدامی در کشور، سازمان اداری و استخدامی کشور از سال ۱۳۹۳ برگزاری آزمون‌های استخدامی متمرکز را به‌منزله مهم‌ترین ابزار جذب در دستگاه‌های اجرایی توسعه داده است. این اقدام بر پایه تأکید صریح سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری صورت گرفته است؛ سیاست‌هایی که بر اصولی چون عدالت‌محوری در جذب، بهبود معیارها و روزآمدسازی روش‌های گزینش، جذب نیروی توانمند و متعهد و پرهیز از نگرش‌های سلیقه‌ای تأکید دارند.

از سوی دیگر، فصل ششم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۴۱ تا ۴۴) مصوب ۱۳۸۶، نیز به‌روشنی بر ضرورت رعایت شایستگی، برابری فرصت‌ها، تعیین شرایط عمومی استخدام و الزام به استخدام از طریق امتحان عمومی و تخصصی تصریح کرده است. با وجود این، دستورالعمل رسمی برگزاری آزمون‌های استخدامی تا سال ۱۳۹۳ طول کشید تا تهیه و تصویب شود. از آن زمان به بعد، آزمون‌های متمرکز به‌مثابه سازوکار واحد برای ورود به خدمت بخش عمومی در سراسر کشور اجرا می‌شوند.

اگرچه این اقدام، گام بسیار ارزشمندی در جهت شفاف‌سازی، یکپارچه‌سازی و ارتقای عدالت استخدامی بوده است، شواهد و تجارب بخش دولتی و داوطلبان استخدام، نشان می‌دهد که کاستی‌ها و نارسایی‌های چشمگیری همچنان در فرایندهای ارزیابی، جذب و استخدام بخش دولتی وجود دارد؛ کاستی‌هایی که می‌توانند اثربخشی آزمون‌ها را کاهش دهند و مانع تحقق کامل شایسته‌سالاری شوند. برای نمونه، عدم تطابق محتوای آزمون‌های کتبی با مهارت‌های واقعی و کاربردی مورد نیاز مشاغل و سازمان‌های دولتی، طولانی شدن بیش از حد فرایند جذب که گاه تا هجده ماه به طول می‌انجامد، ریزش و انصراف نخبگان در میانه راه فرایند جذب و استخدام، شایستگی‌محور نبودن ارزیابی‌ها، عدم تأمین نیاز سرمایه انسانی و انتظارات دستگاه‌های اجرایی از خروجی‌های این فرایند، از شواهد عینی این نارسایی‌ها به‌شمار می‌روند (کاظمی، دهقان‌پور فراشاه و دهقان‌پور فراشاه، ۱۴۰۵). این نارسایی‌ها نه‌تنها کیفیت نیروی انسانی بخش دولتی را تحت تأثیر قرار داده‌اند، بلکه بر عملکرد بخش دولتی، پاسخ‌گویی آن‌ها به شهروندان و در نهایت توسعه پایدار کشور نیز اثر می‌گذارند. این نارسایی‌ها در ضعف حکمرانی سرمایه انسانی دولت ریشه دارد؛ مفهومی که بر انسجام خطمشی‌ها، ساختارها و فرایندهای

1. Sundell

2. Hildreth, Miller & Lindquist

3. Daly

مدیریت سرمایه انسانی در بخش عمومی تأکید می‌کند و فقدان آن به بروز آسیب‌های چندسطحی در نظام جذب و استخدام می‌انجامد.

با توجه به موارد یادشده، ضرورت انجام این پژوهش در سه محور اساسی قابل تبیین است: نخست، از منظر خط‌مشی‌گذاری، خروجی این پژوهش می‌تواند به‌منزله نقشه‌راهی برای نهادهای متولی، به‌ویژه سازمان اداری و استخدامی کشور، برای بازنگری و اصلاح رویه‌های اجرایی فصل ششم قانون مدیریت خدمات کشوری استفاده شود. دوم، از منظر اجرایی، شناسایی دقیق گلوگاه‌های ناکارآمدی در ابزارهای سنجش (آزمون کتبی و ارزیابی تکمیلی) به ارتقای روایی ابزارهای انتخاب و کاهش اتلاف منابع مالی و زمانی دولت کمک شایانی می‌کند. در نهایت، از جنبه راهبردی، با توجه به بحران کاهش جذابیت بخش دولتی برای استعدادهای برتر، این آسیب‌شناسی گامی ضروری برای احیای برند کارفرمایی دولت و جلوگیری از خروج سرمایه‌های انسانی کارآمد محسوب می‌شود.

از این‌رو، آسیب‌شناسی دقیق نظام جذب و استخدام بخش دولتی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است تا مشخص شود این نظام با چه چالش‌هایی روبه‌روست و چگونه می‌توان آن را به سطح مطلوب ارتقا داد. منظور از بخش دولتی در این پژوهش، دستگاه‌های اجرایی موضوع ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری است که فرایند جذب و استخدام آن‌ها، بر اساس دستورالعمل واحد نحوه برگزاری آزمون استخدامی دستگاه‌های اجرایی کشور (بخشنامه شماره ۱۰۱۲۴۳ مورخ ۰۹/۱۲/۱۴۰۱ سازمان اداری و استخدامی کشور) به‌صورت متمرکز مدیریت می‌شود. با توجه به اهمیت شایسته‌سالاری و چالش‌های موجود در نظام فعلی، این پژوهش در پی بررسی عمیق آسیب‌ها و ارائه راه‌کارهایی برای بهبود نظام جذب و استخدام در بخش دولتی است. پرسش اصلی پژوهش این است که نظام جذب و استخدام در بخش دولتی ایران با چه آسیب‌هایی مواجه است؟

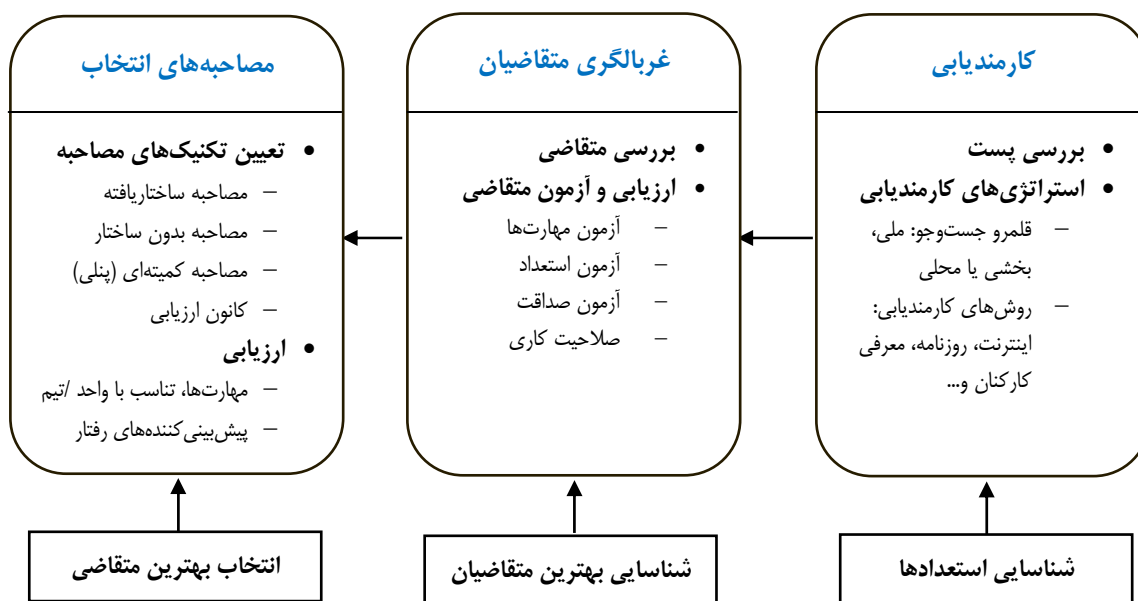
ادبیات نظری پژوهش

مدیریت جذب

مدیریت جذب^۱ در بخش دولتی، مشتمل است بر سه گام کارمندیابی^۲، غربالگری متقاضیان^۳ و مصاحبه‌های انتخاب^۴ (دالی، ۲۰۱۵: ۷۵). شکل ۱ این سه گام را به اختصار نشان می‌دهد.

سازمان‌دهی و ایجاد هماهنگی موفق این سه گام، به آگاهی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها فعلی پُست شغلی نیازمند است و برای یک موقعیت باز ضرورت دارد. بنابراین، استخدام مؤثر و کارآمد قبل از انجام جست‌وجوی استعدادها، به فرایند برنامه‌ریزی شده و توسعه یافته نیازمند است. جذب اثربخش نیز یک فرایند مشترک بین واحد منابع انسانی و واحد درخواست‌کننده است. در این فرایند مشترک، نقش منابع انسانی، فیلتر کردن متقاضیان فاقد صلاحیتی است که به یک مخزن استعداد غربال شده منجر می‌شود و در نهایت، به مناسب‌ترین و مطلوب‌ترین متقاضی یک پیشنهاد مشروط، یعنی یک پیشنهاد شغلی تا زمان موفقیت‌آمیز گذراندن آزمایش عدم اعتیاد، بررسی‌های حفاظتی و امنیتی و استعلام سوابق و پیشینه ارائه می‌شود (دالی، ۲۰۱۵).

-
1. acquisition management
 2. recruitment
 3. screening of candidates
 4. selection interviews



شکل ۱. گام‌های مدیریت جذب در بخش دولتی

منبع: دالی (۲۰۱۵: ۷۶)

گام اول: کارمندیابی

کارمندیابی اولین گام در فرایند مدیریت جذب استعدادهاست. افراد بر اساس علاقه‌ای که به شغل دارند و باور به اینکه دانش، مهارت، توانایی یا سایر ویژگی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام کار را به‌خوبی دارند، برای کار در سازمان‌ها درخواست می‌دهند. هدف کارمندیابی، جذب یک مخزن بزرگ از متقاضیان واجد شرایط است تا سازمان بتواند بهترین افراد واجد شرایط را برای موقعیت شغلی خاص انتخاب کند (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹). کارمندیابی فرایند شناسایی و تأمین منبعی از متقاضیان شغلی واجد شرایط برای بررسی‌های استخدام است (دالی، ۲۰۱۵). کارمندیابی یافتن یا جذب متقاضیان برای موقعیت‌های باز کارفرماست. کارمندیابی از آن جهت گام مهمی در مدیریت جذب استعدادها محسوب می‌شود که اگر فقط دو متقاضی برای دو فرصت شغلی درخواست دهند، ممکن است سازمان حق انتخاب دیگری جز استخدام آن‌ها نداشته باشد. اما اگر ۱۰ یا ۲۰ متقاضی برای موقعیت شغلی درخواست دهند، می‌توان از مصاحبه‌ها و آزمون‌ها برای بررسی همه متقاضیان جهت کشف بهترین استعدادها بهره برد (دسلر^۱، ۲۰۲۰). این مرحله، به چیزی بیش از تبلیغات و اعلان‌های ساده برای کارجویان نیازمند است و باید به ملاحظات متعددی قبل از غربالگری درخواست‌ها توجه کرد. بدین جهت یک فرایند کارمندیابی خوب، با تجزیه و تحلیل پُست و شغل مدنظر آغاز می‌شود (دالی، ۲۰۱۵).

پیچیدگی روزافزون اینترنت و رشد سریع وبسایت‌های سازمانی، بر استراتژی‌های کارمندیابی در سازمان‌های دولتی و خصوصی تأثیرهای عمیقی داشته است (ویلیامسون، لپاک و کینگ^۲، ۲۰۰۳). متداول‌ترین روش‌های کارمندیابی در بخش دولتی عبارت‌اند از: کارمندیابی الکترونیک در بستر اینترنت (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹)، کارمندیابی از طریق روزنامه‌ها،

1. Dessler

2. Williamson, Lepak & King

وبسایت‌های انجمن‌های حرفه‌ای و مجله‌ها، نمایشگاه‌های کار^۱، مؤسسه‌های کاریابی (دالی، ۲۰۱۵) و کارمندیابی به‌روش معرفی کارکنان (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹).

گام دوم: غربالگری^۲ متقاضیان

گام دوم مدیریت جذب، غربالگری مخزن متقاضیان شغلی ایجاد شده از طریق تکنیک‌های کارمندیابی است. در واقع غربالگری نخستین مرحله از انتخاب است که در آن، یک برش ناهموار از مخزن بزرگ‌تر متقاضیان انجام می‌شود. هدف غربالگری، شناسایی و حذف متقاضیانی است که حداقل شرایط احراز تعیین شده برای یک موقعیت شغلی را ندارند (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹). بررسی فرم درخواست همکاری و رزومه متقاضیان، آزمون و همچنین، تفکیک متقاضیان واجد شرایط از سایر متقاضیان، زمان‌بر است و به مشارکت متخصصان منابع انسانی نیاز دارد (دالی، ۲۰۱۵؛ دسلر و چینزر^۳، ۲۰۲۰). غربالگری متقاضیان به‌گونه‌ای طراحی شده است که مجموعه داوطلبان را به اندازه‌ای قابل کنترل کاهش دهد. در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها شروع به استفاده از هوش مصنوعی و نرم‌افزار اسکن متن برای شناسایی کلمات کلیدی در رزومه‌ها و فرم‌های درخواستی متقاضیان کرده‌اند تا مجموعه مهارت‌های متقاضیان را با مشخصات شغلی مطابقت دهند (دالی، ۲۰۱۵).

غربالگری متقاضیان از طریق آزمون‌ها به تعیین و تشخیص مهارت‌های داوطلب و تناسب آن مهارت‌ها با موقعیت باز شغلی کمک می‌کند. روش‌هایی که در غربالگری متقاضیان استفاده می‌شود، عبارت‌اند از: آزمون‌های توانایی شناختی (نظیر آزمون‌های هوش و هوش هیجانی) (دسلر و چینزر، ۲۰۲۰)؛ آزمون‌های شخصیت (نظیر آزمون نئو^۴، MBTI^۵، آزمون نیم‌رخ دیسک^۶ و تست‌های رغبت‌سنجی) (دسلر، ۲۰۲۰)؛ آزمون دانش شغلی^۷؛ آزمون پلی‌گراف (دروغ‌سنج)؛ آزمون‌های صداقت یا درست‌کاری^۸؛ آزمون نمونه کار و آزمون‌های موقعیتی (شبیه‌سازی) (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹)؛ کانون ارزیابی شایستگی‌ها (دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۴) و آزمون‌های رقابتی ورود به خدمت (ساندل، ۲۰۱۴).

گام سوم: مصاحبه‌های انتخاب

مصاحبه استخدامی یکی از روش‌های بسیار قدیمی و پُرکاربرد انتخاب است (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹). داده‌های پیمایش کارکنان و محیط کار مرکز آمار کانادا^۹ نشان می‌دهد که ۷۹ درصد از سازمان‌ها پیش از استخدام، از مصاحبه در فرایند انتخاب استفاده می‌کنند (من و چوهان^{۱۰}، ۲۰۱۱). مرحله سوم و نهایی فرایند مدیریت جذب استعدادها، مراحل انتخاب شیوه مصاحبه (نظیر مصاحبه موقعیتی، رفتاری، استرس و گروه کانونی)، انجام مصاحبه با متقاضیان نهایی و انجام آزمون‌های مورد نیاز پس از مصاحبه (مانند آزمایش‌های عدم اعتیاد، معاینات پزشکی، بررسی سوابق شغلی و امنیتی) را شامل می‌شود

-
1. On-Campus College Recruitment and Job Fairs
 2. Screening
 3. Dessler & Chhinzer
 4. NEO-FFI and NEO-PI-R
 5. Myers-Briggs Type Indicator
 6. DISC Profile
 7. Job knowledge test
 8. Honesty or integrity tests
 9. Statistics Canada's Workplace and Employee Survey
 10. Mann & Chowhan

(دالی، ۲۰۱۵). آزمون‌های توانایی جسمی و حرکتی نظیر آزمون چالاکي استرامبرگ^۱، آزمون میزان دست‌کاری مینه‌سوتا^۲ و آزمون پورد - پگبورد^۳، قدرت ایستایی و پویایی، انعطاف بدنی، تعادل و استقامت، آزمون بینایی‌سنجی و شنوایی‌سنجی نیز در این مرحله قرار می‌گیرند (کاتانو و همکاران، ۲۰۱۹). مقایسه روش‌های گوناگون سنجش در فرایند انتخاب، بر اساس دو معیار روایی و هزینه در جدول ۱ نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، آزمون‌های شخصیت‌شناسی از روایی پایینی در بین روش‌های ارزیابی برخوردارند و آزمون‌های توانایی شناختی، دانش شغلی، مصاحبه‌های ساختاریافته و نمونه کار از روایی بالایی نسبت به سایر ابزارهای انتخاب برخوردار هستند.

جدول ۱. ارزیابی شیوه‌های سنجش در انتخاب و جذب از منظر روایی و هزینه‌های طراحی، توسعه و اجرا

روش سنجش	روایی	هزینه طراحی و توسعه	هزینه اجرا
آزمون‌های توانایی شناختی	بالا	پایین	پایین
آزمون دانش شغلی	بالا	پایین	پایین
آزمون‌های شخصیت‌شناسی	پایین تا متوسط	پایین	پایین
آزمون‌های صداقت	متوسط تا بالا	پایین	پایین
مصاحبه‌های ساختارمند	بالا	بالا	بالا
آزمون‌های قضاوت موقعیتی	متوسط	بالا	پایین
نمونه کار	بالا	بالا	بالا
کانون ارزیابی	متوسط تا بالا	بالا	بالا
آزمون‌های توانایی جسمی	متوسط تا بالا	بالا	بالا

منبع: دسلر (۲۰۲۰: ۱۸۷)

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که نظام‌های جذب و استخدام همواره کانون توجه پژوهشگران مدیریت دولتی و منابع انسانی بوده است. این پژوهش‌ها طیف گسترده‌ای از موضوعات، از تحلیل‌های حقوقی و تطبیقی قوانین استخدامی تا به‌کارگیری فناوری‌های نوظهور در غربالگری متقاضیان را پوشش می‌دهند. با این حال، واکاوی این پیشینه‌ها بیانگر آن است که رویکردها نسبت به چالش‌های استخدامی متناسب با بستر اداری و سیاسی هر کشور متفاوت بوده و از الگوهای خاصی پیروی می‌کند. در جدول ۲ خلاصه‌ای از پژوهش‌های کلیدی داخلی و خارجی مرتبط با حوزه جذب و استخدام جهت توصیف فضای حاکم بر این حوزه ارائه شده است.

1. Stromberg Dexterity Test
2. Minnesota Rate of Manipulation Test
3. Purdue Pegboard

جدول ۲. پژوهش‌های مرتبط با نظام جذب و استخدام

پژوهشگران (سال)	روش	جامعه	مفاهیم و متغیرهای کلیدی	یافته‌ها و نتایج محوری
دهقان‌پور فراشاه و همکاران (۱۴۰۵)	کیفی (تحلیل مضمون)	مدیران، متخصصان و خط مشی‌گذاران حوزه استخدام بخش دولتی ایران	شایستگی‌های عمومی کارکنان، فرایند جذب و استخدام، بخش دولتی ایران	۱۶ شایستگی عمومی به‌منزله شایستگی‌های ضروری برای ایفای نقش حرفه‌ای در بخش دولتی برای کارکنان دولت شناسایی شد که در پنج خوشه اصلی دسته‌بندی شدند: ۱. اخلاق حرفه‌ای، شامل خدمت‌محوری، قانون‌مداری، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی؛ ۲. ویژگی‌های فردی، شامل استقلال، انعطاف‌پذیری، یکپارچگی شخصیت و خوش‌رفتاری؛ ۳. توانایی‌ها، شامل تاب‌آوری و خودتوسعه‌ای؛ ۴. مهارت‌ها، شامل ارتباط مؤثر، حل مسئله، مشارکت جمعی و مدیریت زمان و ۵. دانش‌ها، شامل سواد فناورانه، مأموریت‌شناسی و دانش قانونی.
اکبری و طهماسبی (۱۴۰۲)	کیفی (تحلیل مضمون)	خبرگان آشنا با مدیریت منابع انسانی	هوش مصنوعی، فرایند جذب، تحول دیجیتال	استفاده از هوش مصنوعی کارآمدی را افزایش می‌دهد؛ شناسایی ۷ مضمون اصلی (الزامات فنی، هوشمندی، عملکردی، اخلاقی، کژکارکردها و عوامل غیرساختاری) جهت پیاده‌سازی.
ناهید، سخدری و داوری (۱۴۰۲)	کیفی (تحلیل مضمون)	۲۶ نفر از مدیران، مشاوران و اساتید	کارمندیابی کارآفرینانه، رفتار سازمانی، بازی‌وارسازی	طراحی سازوکارهای نوین (نظیر بازی‌وارسازی، استخدام کارآفرینان شکست‌خورده و نیروهای اشتراکی) به‌مثابه ابزاری برای شکل‌دهی به رفتار سازمانی عمل می‌کند.
رضایی و گرجی آزندریانی (۱۴۰۰)	کیفی (تطبیقی - حقوقی)	اسناد و قوانین استخدامی	الگوهای استخدامی، نهاد، حقوق اداری	ارائه مدل سه‌گانه (نهاد، نظام، نوع استخدام)؛ ناکارآمدی در هماهنگی نهادی، پراکندگی مقررات و ابهام در روابط استخدامی چالش‌های محوری است.
علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)	کمی (پیمایشی)	۲۶۷ دانشجوی سال آخر رشته‌های فنی	برند کارفرما، شهرت سازمان، جذب نخبگان	تقویت ارزش‌های برند کارفرما، تأثیر مستقیم و معناداری بر تمایل نخبگان به استخدام دارد (تبیین ۴۰ درصد از تغییرات این تمایل).
رضایی‌زاده و پرکاله (۱۳۹۰)	کیفی (تطبیقی - اسنادی)	متون و رویه‌های حقوقی	برابری فرصت‌ها، ضوابط استخدام، حقوق شهروندی	اختیار دولت در استخدام مطلق نیست؛ لزوم تضمین عملی اصل برابری فرصت‌ها و رفع نابرابری‌های حقوقی در فرایند گزینش.

پژوهشگران (سال)	روش	جامعه	مفاهیم و متغیرهای کلیدی	یافته‌ها و نتایج محوری
زاهدی، روشندل و حسن‌پور (۱۳۸۹)	کمی (پیمایشی - هم‌بستگی)	۴۵۰ نفر از کارکنان ۱۲ سازمان دولتی	قابلیت استخدام، ارزیابی عملکرد، آموزش	تأثیر معنادار آموزش، نظام ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی بر قابلیت استخدام و نامطلوب بودن وضعیت فعلی این مؤلفه‌ها.
ساندل (۲۰۱۴)	کمی (تحلیل داده‌های ثانویه)	داده‌های کلان اداری کشورها	آزمون‌های رقابتی، فساد اداری، شایسته‌سالاری	تأیید رابطه مثبت میان برگزاری آزمون‌های متمرکز و کاهش خطر فساد اداری از طریق استقرار شایسته‌سالاری.
هیلدرث و همکاران (۲۰۲۱)	مروری - تحلیلی	متون پایه مدیریت دولتی	عدالت استخدامی، تنوع نیروی کار، مدیریت دولتی	آزمون‌های رقابتی، درهای ورود به خدمات کشوری را برای گروه‌هایی که از لحاظ تاریخی به این مشاغل دسترسی نداشته‌اند، باز می‌کند.
گرینان، لانفرانچی، هورتی، ناری و پیرنه ^۱ (۲۰۱۹)	آمیخته	متقاضیان استخدام دولتی	آزمون کتبی و شفاهی، تنوع اجتماعی، برابری	لزوم تجدیدنظر در طراحی آزمون‌های کتبی جهت ارتقای تنوع متقاضیان (فارغ از نژاد و پیشینه اجتماعی) همگام با سنجش مهارت‌ها.

بررسی انتقادی مطالعات پیشین از حیث نتایج، زمینه و روش‌شناسی، نشان‌دهنده شکاف علمی جدی است که ضرورت انجام پژوهش حاضر را تبیین می‌کند. از جنبه زمینه و بستر پژوهش، عمده مطالعات داخلی نظیر پژوهش ناهید و همکاران (۱۴۰۲) بر بخش خصوصی تمرکز داشته‌اند یا همانند علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) از زاویه دید داوطلبان به بررسی جذابیت‌های شغلی پرداخته‌اند. پژوهش‌های خارجی نیز اغلب در بستر نظام‌های اداری توسعه‌یافته مانند نظام اداری فرانسه در پژوهش گرینان و همکاران (۲۰۱۹) انجام شده‌اند که با پیچیدگی‌های نهادی و قانون مدیریت خدمات کشوری در ایران تفاوت ماهوی دارند.

از جنبه روش‌شناسی، اغلب پژوهش‌های این حوزه نظیر پژوهش زاهدی و همکاران (۱۳۸۹)، یا رویکردی کمی - پیمایشی داشته‌اند یا همانند رضایی و گرجی (۱۴۰۰) به تحلیل‌های اسنادی و حقوقی بسنده کرده‌اند. در نتیجه، جای خالی یک پژوهش کیفی اکتشافی که داده‌های خود را به‌طور مستقیم از تجربه خطامشی‌گذاران، مجریان و مدیران اصلی آزمون‌های استخدامی بخش دولتی استخراج کند، احساس می‌شود.

از جنبه نتایج، پژوهش‌های پیشین رویکردی تک‌بعدی اتخاذ کرده‌اند؛ بدین معنا که یا همانند اکبری و طهماسبی (۱۴۰۲) به‌صورت انحصاری بر ابزارهای نوین نظیر هوش مصنوعی تأکید داشته‌اند یا نظیر ساندل (۲۰۱۴) فقط بر کارکردهای ضدفساد آزمون‌ها متمرکز بوده‌اند. هیچ‌یک از این پژوهش‌ها، نظام استخدامی ایران را به‌منزله یک «اکوسیستم درهم‌تنیده» واکاوی نکرده‌اند. نوآوری پژوهش حاضر در آن است که با عبور از نگاه‌های تک‌عاملی، آسیب‌های نظام جذب و استخدام در بخش دولتی ایران را به‌طور هم‌زمان در لایه‌های گوناگون آسیب‌شناسی می‌کند و یک چارچوب جامع برای خطامشی‌گذاران ارائه می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

فلسفه این پژوهش کیفی، تفسیرگرایی و رویکرد آن استقرایی است. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. روش نمونه‌گیری هدفمند بود و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. در روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌شوندگان براساس هدف ویژه پژوهش و توانایی پاسخ به پرسش‌های خاص پژوهش انتخاب می‌شوند (ساندرز، لوئیس و ترون‌هیل^۱، ۲۰۲۳). گام‌های فرایند پژوهش کنونی عبارت‌اند از:

۱. گردآوری داده‌های آسیب‌شناسی مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی؛
 ۲. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون؛
 ۳. شناسایی آسیب‌های موجود در نظام مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی.
- به‌منظور آسیب‌شناسی وضعیت موجود، با ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه شد. معیار و ملاک انتخاب خبرگان شناخت و آگاهی کامل با مدیریت جذب و شیوه استخدام در بخش دولتی ایران بود. در این نمونه‌گیری هدفمند ویژگی‌های نمونه عبارت‌اند از:

- مجریان آزمون‌های استخدامی در سازمان اداری و استخدامی کشور؛
 - مدیران منابع انسانی یا عناوین مشابه درگیر در فرایند جذب و استخدام در دستگاه‌های اجرایی کشور.
- در نهایت پس از انجام ۱۷ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد ولی برای اطمینان از اشباع نظری، مصاحبه‌ها تا شماره ۲۲ ادامه یافت. مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند و در نهایت مضامین مرتبط شناسایی شدند.
- تحلیل مضمون روش تحلیلی است که در آن به کدگذاری داده‌ها به‌منظور یافتن الگوها و معانی درون داده‌ها پرداخته می‌شود (محمدپور، ۱۳۹۷). در این پژوهش از رویکرد کینگ، هارکس و بروکس^۲ (۲۰۱۹) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، این رویکرد مشتمل بر کدگذاری باز، کدگذاری مضامین فرعی و کدگذاری مضامین فراگیر است. در مرحله کدگذاری باز، مقوله‌ها از سخنان مشارکت‌کنندگان استخراج می‌شوند و پژوهشگران نقش توصیفگر دارند و حق تفسیر داده‌ها را ندارند. در مرحله کدگذاری مضامین فرعی، پژوهشگران کمی فراتر از توصیف گفته‌های مشارکت‌کنندگان می‌روند و به تفسیر معانی کدهای باز طی مقایسه چندباره و مستمر بین کدهای باز می‌پردازند و مضامین فرعی حاصل می‌شود. در مرحله کدگذاری مضامین فراگیر به تفسیر مضامین فرعی پرداخته می‌شود و کدگذاری در سطح تجربیدی بالاتری صورت می‌گیرد و مضامین فراگیر شناسایی می‌شوند. همچنین تلاش شده است تا تعداد مضامین فراگیر محدود شوند.
- مصاحبه‌شوندگان به‌صورت مفصل درباره نقاط ضعف و آسیب‌های موجود و عوامل مختلف تأثیرگذار، صحبت کردند. مشخصات جمعیت شناختی خبرگان در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مشارکت‌کنندگان	تعداد	مدرک تحصیلی		سابقه کار		جنسیت	
		کارشناس ارشد	دکتری	۱۰- <	۲۰- >	مرد	زن
مصاحبه‌شوندگان	۲۲	۸	۱۴	۴	۱۲	۶	۱۴

1. Saunders, Lewis & Thornhill

2. King, Horrocks & Brooks

مدت زمان هر مصاحبه از ۳۸ دقیقه تا ۷۲ دقیقه متغیر بود. مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج آسیب‌ها چندین بار مورد بررسی شدند. در جدول ۴ چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان و کدهای مربوطه آورده شده است.

جدول ۴. شیوه کدگذاری مصاحبه‌ها

کدها	نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان
عدم استفاده فراگیر از کانون‌های ارزیابی در ارزیابی تکمیلی	بهترین راه کار فعلاً با امکانات فعلی واگذاری مصاحبه‌های استخدامی به کانون‌های ارزیابی. کانون‌های ارزیابی بیشتر الان دارن مدیران را ارزیابی می‌کنند ولی ما باید کانون‌های ارزیابی را ببریم به سمت سنجش شایستگی‌های افرادی که می‌خواهند وارد دولت شوند. فعلاً بهترین راه کار اینکه همه دستگاه‌ها بیان به این سمت. دستگاه‌ها به دلیل هزینه‌ای که کانون‌ها براشون داره کمتر از کانون‌ها در استخدام استفاده می‌کنن.
طولانی شدن فرایند استخدام در بخش دولتی به دلیل الزام به رعایت قوانین موجود	قطعاً یکی از دلایل این موضوع نیز طولانی بودن فرایند استخدام در بخش دولتی. یعنی از زمان ثبت نام تا زمانی که شخص می‌آد سرکار، نزدیک یک سال و نیم طول می‌کشد. یکسال و نیم برای یه متخصص زمان طولانی، خسته کننده می‌شه و باعث می‌شه تو این یک سال و نیم اصلاً مهاجرت کنه بره یا جذب یک جای دیگه بشه. علاوه براین، مشکل دیگه‌ای که این بازه زمانی ایجاد می‌کنه برای دستگاه. دستگاه تا بخواد اعلام نیاز کنه و مجوز صادر بشه و آزمون برگزار بشه، کم کم دو سال طول می‌کشد نیرو جذب کنه.
کمبود مصاحبه گر حرفه‌ای	ما مصاحبه کننده‌های حرفه‌ای نداریم. معمولاً مدیران دستگاه‌ها یا کارشناس دستگاه‌ها خودشون مصاحبه می‌کنن. حتی مصاحبه گر حرفه‌ای تربیت نکردیم یا مجوز ندادیم. الان مثلاً سه نفر از کارمندی صاحب نظر و با سوادتر دستگاه می‌شن مصاحبه گر، مصاحبه گرامون خودشون حرفه‌ای نیستن و دوره ندیدن. واسه همین نمی‌تونن آدم‌های لایق و شایسته را استخدام کنند. متأسفانه یکی از بزرگترین مشکلات اینکه که افراد مصاحبه کننده آدم‌های این کاره‌ای نیستند.
شکاف بین آموخته‌های دانشگاهی و الزامات شغل	یک مقدار به نظرم چیزی که تو دانشگاه درس می‌خونی و چیزی که تو شغل مطرحه باهم اختلاف داره. یعنی این اختلاف رو آدم حس می‌کنه طرف لیسانس یا فوق لیسانس حقوق می‌گیره، ولی به عنوان کارشناس حقوقی می‌آد. چه تو آزمون چه تو مصاحبه نمی‌تونه قبول بشه. یه گپی این جوری وجود داره.

در پژوهش کنونی، از معیارهای اعتمادپذیری لینکلن و گوبا^۱ برای ارزیابی کیفیت پژوهش استفاده شد. اعتمادپذیری به وضعیتی اشاره دارد که پژوهشگر مخاطبان خود را قانع می‌کند که نتایج و یافته‌هایش ارزشمند است (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵؛ محمدپور، ۱۳۹۷). این معیارها عبارت‌اند از: باورپذیری^۲، تأییدپذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴، انتقال‌پذیری^۵. باورپذیری، به معنای قانع کننده بودن نتایج و یافته‌های پژوهش است. تأییدپذیری اشاره به این دارد که نتایج پژوهش مبتنی بر داده‌ها باشند. منظور از اطمینان‌پذیری، توانایی ابزار پژوهش در کسب نتایج سازگار و توانایی شناسایی جایی است که داده‌ها از آن گردآوری شده‌اند. انتقال‌پذیری به کاربردی بودن یافته‌های پژوهش و تعمیم آن به محیطی دیگر دارد (محمدپور، ۱۳۹۷). در جدول ۵ اقدام‌های پژوهشگران برای ارزیابی اعتمادپذیری پژوهش در هر یک از این معیارها ارائه شده است.

1. Lincoln & Guba
2. Credibility
3. Confirmability
4. Dependability
5. Transferability

جدول ۵. اعتمادپذیری پژوهش

معیارها	اقدامات پژوهشگران
باورپذیری	ارائه نتایج به مصاحبه‌شوندگان و اخذ نظر آنان
تأییدپذیری	تأیید مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده و کدگذاری‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان
اطمینان‌پذیری	تشریح فرایند گام‌به‌گام انجام کار و اخذ تأییدیه از خبرگان محاسبه پایایی بازآزمون (۹۴درصد) و بین دوکدگذار (۸۳درصد)
انتقال‌پذیری	مقایسه نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌ها با پیشینه

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

به‌منظور تحلیل مصاحبه‌ها، محتوای آن‌ها چندین بار بررسی و نکته‌های کلیدی استخراج شد. نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته نشان می‌دهد که آسیب‌های نظام جذب و استخدام در بخش دولتی را می‌توان در سه سطح اصلی تحلیل کرد: ابزارها و روش‌های ارزیابی، کنشگران فرایند استخدام و حکمرانی و ساختارهای نهادی. در این چارچوب، ۷ مضمون فرعی و ۱۰۱ کد شناسایی شد که هر یک بیانگر ابعاد گوناگون چالش‌های موجود در نظام استخدامی بخش دولتی است. نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول ۶ ارائه شده است. شکل ۲ نیز نقشه مضامین مربوط به آسیب‌های شیوه مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۶. کدها، مضمون‌های فرعی و اصلی مربوط به آسیب‌شناسی مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی

مضمون ه ای اصلی	مضمون‌های فرعی	کدها
۱. آسیب‌های مرتبط با ابزارها و روش‌های ارزیابی	۱. آسیب‌های مرتبط با آزمون کتبی	عدم قابلیت آزمون کتبی در سنجش همه شایستگی‌ها
		فقدان مدل شایستگی علمی و مناسب
		عدم امکان تأمین منابع انسانی دستگاه، بلافاصله پس از تشخیص نیاز و اخذ مجوزها و منوط به برگزاری آزمون
		برگزاری آزمون، منوط به قابل توجه بودن تعداد دستگاه‌های متقاضی
		فاصله بین احراز کمبود منابع انسانی دستگاه و برگزاری آزمون
		کم بودن اعتبار آزمون کتبی در حد غربال اولیه
		شایستگی محور نبودن آزمون کتبی
		عدم ارزیابی اثربخشی آزمون‌های کتبی
		انعطاف‌پذیری اندک آزمون‌های کتبی
		سنجش دانش نظری صرف در آزمون کتبی
		تستی بودن سؤال‌ها و عدم توانایی سنجش تفکر تحلیلی
		ناتوانی در سنجش مهارت‌های لازم
		تأثیرپذیری از تصویب قوانین و مقررات جدید
		لحاظ نکردن اقتضائات هر دستگاه در آزمون کتبی
		عدم شناخت شغل و دستگاه توسط طراحان سؤال
		عدم مشارکت دستگاه‌ها در طراحی سؤال‌ها
		انحصاری بودن سازمان مجری آزمون کتبی

مضمون ه ای اصلی	مضمون های فرعی	کدها
		بی توجهی به شرایط احراز شغل در طراحی سؤال ها
		طراحی سؤال های نادرست و نامناسب
		به روز نبودن محتوای سؤال های آزمون
		فاصله زمانی زیاد بین طراحی سؤال ها و برگزاری آزمون
		امکان حفظی خوانی و آموزش های تست زنی به جای یادگیری واقعی
		ناتوانی در سنجش حل مسئله در شرایط واقعی شغلی
		ناتوانی در تفکیک مناسب سطح توانایی داوطلبان
		تمرکز بیش از حد بر دروس عمومی
		عدم تطابق منابع آزمون با نیازهای واقعی شغل
		امکان لو رفتن یا انتشار غیررسمی سؤال ها
		عدم استفاده از آزمون های مبتنی بر سناریو یا موقعیت شغلی
		یکسان بودن سؤال ها برای مشاغل با ماهیت متفاوت
	۲. آسیب های مرتبط با مصاحبه استخدامی (ارزیابی تکمیلی)	عدم استانداردسازی فرایند مصاحبه
		کم تأثیر بودن (وزن) مصاحبه در پذیرش
		ضعف برنامه ریزی و طراحی مصاحبه ها
		ارزیابی مجدد دانش نظری متقاضیان در مصاحبه
		یکسان نبود فرایند و شیوه مصاحبه
		غیرمتمرکز بودن مصاحبه ها
		احتمال اعمال نفوذ در مصاحبه
		عدم استفاده فراگیر از کانون های ارزیابی در ارزیابی تکمیلی
		عدم توانایی ارزیابی انگیزه افراد از ورود به بخش دولتی
		کوتاه بودن زمان مصاحبه نسبت به حجم ارزیابی مورد انتظار
		نبود شاخص های ارزیابی شفاف برای امتیازدهی
		عدم ثبت و مستندسازی فرایند مصاحبه
۲. آسیب های مرتبط با کنشگران استخدام	۳. آسیب های مرتبط با مصاحبه کنندگان	تأثیر عوامل غیرمرتبط (ظاهر، لحن، روابط اجتماعی) بر تصمیم گیری
		فشار زمانی برای اعلام نتایج مصاحبه
		خطاهای ادراکی مصاحبه کنندگان
		خطاهای شناختی مصاحبه کنندگان
		خطاهای ارزیابی مصاحبه کنندگان
		کمبود مصاحبه گر حرفه ای
		عدم برخورداری مصاحب کنندگان از دانش ها و مهارت های لازم
		عدم آموزش مصاحبه گر ها
		تعصب و جانب داری مصاحبه کنندگان
		تضاد منافع احتمالی مصاحبه کنندگان با داوطلبان
		عدم استقلال مصاحبه کنندگان در تصمیم گیری
		عدم آشنایی مصاحبه کنندگان با تحلیل شغل
		تأثیر تجربه شخصی مصاحبه کننده بر قضاوت
		ناهماهنگی میان اعضای پنل مصاحبه

مضمون ه ای اصلی	مضمون‌های فرعی	کدها
۳. آسیب‌های حکمرانی و نهادی		نبود نظام ارزیابی مصاحبه‌کنندگان
		خستگی و کاهش دقت مصاحبه‌کنندگان در مصاحبه‌های متعدد
	۴. آسیب‌های مرتبط با داوطلبان استخدام	کمبود یا نبود داوطلبان برای برخی از مشاغل
		کمبود یا نبود داوطلبان برای برخی مناطق
		بی‌تمایلی بهترین‌ها و نخبگان برای ورود به بخش دولتی
		ناآشنایی داوطلبان با شغل و دستگاه
		عدم برخورداری داوطلبان از تخصص و شایستگی‌های لازم
		تمایل متقاضیان کارآمدتر به ورود به بخش خصوصی
		عدم برخورداری اکثر داوطلبان از تجربه لازم
		شکاف بین آموخته‌های دانشگاهی و الزامات شغل
		ارائه اطلاعات یا سوابق غیرواقعی توسط برخی داوطلبان
		مهارت ضعیف در ارائه خود در مصاحبه با وجود شایسته بودن
		ناشناخته‌بودن مسیر شغلی در بخش دولتی برای داوطلبان
		انگیزه صرف امنیت شغلی به جای علاقه به خدمت عمومی
		مهاجرت نخبگان و کاهش عرضه نیروی انسانی باکیفیت
		عدم تطابق انتظارات شغلی داوطلبان با واقعیت‌های بخش دولتی
	۵. آسیب‌های مرتبط با دستگاه اجرایی متقاضی	عدم اعلام شرایط احراز دقیق
		ضعف برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی
		ضعف تحلیل و طراحی شغل
		عدم پیش‌بینی نیازهای استخدامی آینده
		تمرکز بیش از حد بر جذب به جای نگهداشت نیرو
		کمبود منابع لازم
		داشتن رویکرد منفعلانه در کارمندیابی
		نبود بانک اطلاعاتی استعدادها
		نبود همکاری مؤثر میان دستگاه‌ها در جذب نیرو
	۶. محدودیت‌های حقوقی و ساختاری	دشواری و زمان‌بر بودن اخذ مجوز استخدامی از سازمان اداری و استخدامی
		طولانی شدن فرایند استخدام در بخش دولتی به دلیل الزام به رعایت قوانین موجود
		محدودیت‌های قانونی در استفاده از روش‌های گوناگون جذب
		محدودیت‌های قانونی در استفاده از ابزارهای ارزیابی برای غربال اولیه
		الزام قانونی به جذب افراد با سهمیه‌های خاص استخدامی
		ایجاد محدودیت قانونی برای دستگاه در رد همه داوطلبان در صورت عدم شایستگی
		الزام به طراحی سؤال‌های کتبی توسط سازمان مجری آزمون
		محدودیت در جذب نیروهای متخصص به صورت انعطاف‌پذیر (قراردادی یا پروژه‌ای)

کدها	مضمون‌های فرعی	مضمون‌های اصلی
عدم امکان طراحی فرایندهای نوآورانه جذب به دلیل محدودیت‌های قانونی	۷. آسیب‌های مرتبط با خط‌مشی‌گذاری	
عدم یکپارچگی خط‌مشی‌های مدیریت سرمایه انسانی		
نبود سیاست یکپارچه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در بخش دولتی		
نبود خط‌مشی شفاف در مورد مسیر رشد شغلی پس از جذب		
عدم ارزیابی خط‌مشی‌های جذب و استخدام در بخش دولتی		
تجزیه مدیریت جذب بین سازمان‌های متعدد و ناهماهنگی نهادی		
نبود نظام نظارت و ارزیابی اجرای خط‌مشی‌های جذب		
تغییرات پی‌درپی خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها		
کمبود توجه به عدالت و تنوع اجتماعی در خط‌مشی‌گذاری جذب		
مبهم بودن خط‌مشی‌های جذب		
تعدد و پیچیدگی خط‌مشی‌های استخدامی		
برداشت‌های متعدد از خط‌مشی‌های استخدامی		
ابهام در تفسیر برخی خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های استخدامی		



شکل ۲. نقشه مضامین مربوط به آسیب‌های شیوه مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی

در ادامه، هر یک از مضامین اصلی و فرعی با استناد به کدهای استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، تحلیل می‌شوند.

الف) آسیب‌های مرتبط با ابزارها و روش‌های ارزیابی

نخستین مضمون اصلی، به ضعف‌ها و کاستی‌های ابزارها و روش‌هایی مربوط می‌شود که برای سنجش و انتخاب داوطلبان در فرایند استخدام دولتی به کار می‌رود. این مضمون شامل دو زیرمضمون «آسیب‌های مرتبط با آزمون کتبی» و «آسیب‌های مرتبط با مصاحبه استخدامی» است.

آسیب‌های مرتبط با آزمون کتبی

بخش چشمگیری از کدهای استخراج‌شده، به ضعف‌های آزمون کتبی، به‌منزله ابزار اصلی غربال اولیه داوطلبان اختصاص دارد. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که آزمون‌های کتبی موجود، توانایی لازم برای شناسایی و انتخاب افراد شایسته را ندارند. برای نمونه، برخی از مشارکت‌کنندگان اشاره کردند که آزمون‌های کتبی، اغلب بر دانش نظری و محفوظات علمی تمرکز دارند و قادر نیستند مهارت‌های عملی، توانایی حل مسئله و شایستگی‌های رفتاری مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی را بسنجند. این مسئله در کدهایی مانند «سنجش دانش نظری صرف در آزمون کتبی»، «عدم توانایی سنجش مهارت‌های لازم»، «عدم سنجش توانایی حل مسئله در شرایط واقعی شغلی» و «تستی بودن سؤال‌ها و عدم توانایی سنجش تفکر تحلیلی» منعکس شده است.

علاوه‌براین، برخی مصاحبه‌شوندگان به نبود یک مدل شایستگی علمی و منسجم در طراحی آزمون‌های استخدامی اشاره کردند. از دید آنان، طراحی سؤال‌ها اغلب بدون توجه کافی به ماهیت شغل، شرایط احراز و نیازهای واقعی دستگاه‌های اجرایی انجام می‌شود. این موضوع در کدهایی مانند «فقدان مدل شایستگی علمی و مناسب»، «بی‌توجهی به شرایط احراز شغل در طراحی سؤال‌ها»، «عدم شناخت شغل و دستگاه توسط طراحان سؤال» و «عدم مشارکت دستگاه‌ها در طراحی سؤال‌ها» نمود یافته است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بیان می‌کند: «سؤالاتی که در آزمون استخدامی طرح می‌شود، الزاماً متناسب با نیاز واقعی شغل نیست و گاهی حتی افرادی که در طراحی سؤالات مشارکت دارند، شناخت دقیقی از وظایف شغلی دستگاه ندارند.»

از دیگر آسیب‌های مهم مطرح‌شده می‌توان به یکسان بودن سؤال‌ها برای مشاغل با ماهیت متفاوت اشاره کرد. این موضوع موجب می‌شود که تفاوت‌های تخصصی میان مشاغل مختلف به‌خوبی در آزمون منعکس نشود. در همین راستا، کدهایی مانند «یکسان بودن سؤال‌ها برای مشاغل با ماهیت متفاوت»، «عدم تطابق منابع آزمون با نیازهای واقعی شغل» و «تمرکز بیش از حد بر دروس عمومی» بیانگر این چالش هستند.

همچنین برخی از مشارکت‌کنندگان به مشکلات اجرایی و مدیریتی آزمون‌های کتبی اشاره کردند. از جمله این موارد می‌توان به «انحصاری بودن سازمان مجری آزمون»، «فاصله زمانی زیاد بین طراحی سؤال‌ها و برگزاری آزمون» و «برگزاری آزمون منوط به حد نصاب رسیدن تعداد دستگاه‌های متقاضی» اشاره کرد. این شرایط موجب می‌شود که فرایند استخدام از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشد و گاه با تأخیرهای شایان توجهی مواجه شود.

در کنار این موارد، برخی کدها به ضعف در اعتبار و اثربخشی آزمون کتبی اشاره دارند. برای مثال کدهایی نظیر «کم بودن اعتبار آزمون کتبی در حد غربال اولیه»، «عدم ارزیابی اثربخشی آزمون‌های کتبی» و «عدم تفکیک مناسب سطح

توانایی داوطلبان» نشان می‌دهند که آزمون‌های موجود در بسیاری موارد قادر به تمایز دقیق میان داوطلبان شایسته و غیرشایسته نیستند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه بیان می‌کند: «آزمون کتبی بیشتر شبیه یک فیلتر اولیه است و نمی‌تواند نشان دهد چه کسی واقعاً برای شغل مناسب‌تر است».

تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که آزمون‌های کتبی موجود با وجود نقش مهمی که در فرایند جذب دارند، از نظر طراحی، محتوا و کارکرد با چالش‌های متعددی مواجهند و در بسیاری موارد با نیازهای واقعی مشاغل دولتی هم‌خوانی ندارند.

آسیب‌های مرتبط با مصاحبه استخدامی

دومین زیرمضمون این بخش، به چالش‌های مرتبط با مصاحبه استخدامی به‌منزله مرحله ارزیابی تکمیلی اختصاص دارد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین مشکلات در این حوزه، نبود استانداردهای مشخص برای طراحی و اجرای مصاحبه‌هاست. کدهایی مانند «عدم استانداردسازی فرایند مصاحبه»، «یکسان نبودن فرایند و شیوه مصاحبه» و «نبود شاخص‌های ارزیابی شفاف برای امتیازدهی» بیانگر این مسئله هستند.

برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که در بسیاری از موارد، مصاحبه‌ها بر اساس معیارهای مشخص و ساختاریافته انجام نمی‌شوند و این امر، زمینه بروز قضاوت‌های شخصی و سلیقه‌ای را فراهم می‌کند. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان: «وقتی شاخص‌های ارزیابی مشخص نباشد، تصمیم‌گیری‌ها بیشتر بر اساس برداشت شخصی مصاحبه‌کننده شکل می‌گیرد». از دیگر چالش‌های مطرح‌شده می‌توان به وزن نامناسب مصاحبه در فرایند پذیرش اشاره کرد. برخی از مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که سهم اندک مصاحبه در امتیاز نهایی، باعث می‌شود این مرحله نتواند نقش مؤثری در شناسایی شایستگی‌های واقعی داوطلبان ایفا کند. این موضوع در کد «کم‌تأثیر بودن مصاحبه در پذیرش» منعکس شده است. همچنین برخی کدها به مشکلات اجرایی مصاحبه‌ها اشاره دارند. برای مثال «کوتاه بودن زمان مصاحبه نسبت به حجم ارزیابی مورد انتظار»، «فشار زمانی برای اعلام نتایج مصاحبه» و «عدم ثبت و مستندسازی فرایند مصاحبه» از جمله چالش‌هایی هستند که بر کیفیت ارزیابی تأثیر منفی می‌گذارند.

یکی دیگر از نکات مهم مطرح‌شده، تأثیر عوامل غیرمرتبط بر تصمیم‌گیری در مصاحبه‌هاست. کد «تأثیر عوامل غیرمرتبط مانند ظاهر، لحن یا روابط اجتماعی بر تصمیم‌گیری» نشان می‌دهد که در برخی موارد، عوامل غیرحرفه‌ای می‌توانند بر ارزیابی نهایی تأثیر بگذارند. علاوه‌براین، برخی مصاحبه‌شوندگان به «احتمال اعمال نفوذ در مصاحبه» نیز اشاره کردند که می‌تواند عدالت و شفافیت فرایند استخدام را تحت تأثیر قرار دهد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که مصاحبه‌های استخدامی در بخش دولتی، با اینکه در ارزیابی نهایی داوطلبان اهمیت زیادی دارند، به دلیل نبود استانداردهای مشخص، ضعف در طراحی و محدودیت‌های اجرایی، در مواقع بسیاری قادر نیستند نقش مؤثر در شناسایی شایستگی‌های واقعی افراد ایفا کنند.

ب) آسیب‌های مرتبط با کنشگران استخدام

دومین مضمون اصلی به چالش‌های مرتبط با کنشگران انسانی فرایند استخدام اختصاص دارد. این مضمون شامل دو زیرمضمون «آسیب‌های مرتبط با مصاحبه‌کنندگان» و «آسیب‌های مرتبط با داوطلبان استخدام» است.

آسیب‌های مرتبط با مصاحبه‌کنندگان

یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح‌شده در مصاحبه‌ها، ضعف‌های مرتبط با مصاحبه‌کنندگان است. داده‌ها نشان می‌دهد که در مواقع بسیاری، مصاحبه‌کنندگان از دانش، مهارت و آموزش‌های لازم برای انجام مصاحبه حرفه‌ای برخوردار نیستند. کدهایی مانند «عدم برخورداری مصاحبه‌کنندگان از دانش و مهارت‌های لازم»، «عدم آموزش مصاحبه‌کنندگان» و «کمبود مصاحبه‌گر حرفه‌ای» این مسئله را نشان می‌دهد.

علاوه‌براین، برخی کدها به خطاهای شناختی و ادراکی در فرایند ارزیابی اشاره دارند. برای نمونه «خطاهای ادراکی مصاحبه‌کنندگان»، «خطاهای شناختی مصاحبه‌کنندگان» و «خطاهای ارزیابی مصاحبه‌کنندگان» بیانگر آن است که قضاوت‌های انسانی در فرایند مصاحبه ممکن است تحت تأثیر سوگیری‌های مختلف قرار گیرد.

همچنین، برخی از مشارکت‌کنندگان به وجود تعصب یا جانب‌داری در ارزیابی‌ها اشاره کردند. کدهایی مانند «تعصب و جانب‌داری مصاحبه‌کنندگان»، «تضاد منافع احتمالی مصاحبه‌کنندگان با داوطلبان» و «عدم استقلال مصاحبه‌کنندگان در تصمیم‌گیری» بیانگر این چالش هستند.

از سوی دیگر، ناهماهنگی میان اعضای پنل مصاحبه نیز به‌منزله یکی از مشکلات مطرح شد. کد «ناهماهنگی میان اعضای پنل مصاحبه» نشان می‌دهد که در برخی موارد، ارزیابی‌های انجام‌شده توسط اعضای مختلف پنل با یکدیگر هم‌خوانی ندارد.

آسیب‌های مرتبط با داوطلبان استخدام

دومین زیرمضمون این بخش به چالش‌های مرتبط با داوطلبان استخدام اختصاص دارد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که یکی از مشکلات مهم، کاهش تمایل نیروهای توانمند و نخبه برای ورود به بخش دولتی است. کدهایی مانند «عدم تمایل بهترین‌ها و نخبگان برای ورود به بخش دولتی» و «مهاجرت نخبگان و کاهش عرضه نیروی انسانی باکیفیت» بیانگر این مسئله هستند.

همچنین برخی از مشارکت‌کنندگان به ضعف مهارتی و تخصصی بخشی از داوطلبان اشاره کردند. کدهایی مانند «عدم برخورداری داوطلبان از تخصص و شایستگی‌های لازم» و «عدم برخورداری اکثر داوطلبان از تجربه لازم» بیانگر این چالش هستند.

از دیگر مسائل مطرح‌شده می‌توان به شکاف میان آموزش دانشگاهی و نیازهای واقعی شغل اشاره کرد. کد «شکاف بین آموخته‌های دانشگاهی و الزامات شغل» نشان می‌دهد که نظام آموزش عالی، در بسیاری موارد نتوانسته تخصص و مهارت‌های مورد نیاز برای مشاغل دولتی را به‌طور کامل در دانش‌آموختگان ایجاد کند.

ج) آسیب‌های حکمرانی و نهادی

سومین مضمون اصلی به چالش‌های مربوط به ساختارهای نهادی، قوانین و سیاست‌های حاکم بر نظام استخدام دولتی اختصاص دارد. این مضمون، سه زیرمضمون «آسیب‌های مرتبط با دستگاه اجرایی»، «محدودیت‌های حقوقی و ساختاری» و «آسیب‌های مرتبط با خط‌مشی‌گذاری» را پوشش داده است.

آسیب‌های مرتبط با دستگاه اجرایی متقاضی

در سطح سازمانی، برخی از مهم‌ترین مشکلات به ضعف در مدیریت راهبردی منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی مربوط می‌شود. کدهایی مانند «ضعف برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی»، «عدم پیش‌بینی نیازهای استخدامی آینده» و «نبود بانک اطلاعاتی استعدادها» نشان می‌دهد که بسیاری از دستگاه‌ها فاقد رویکردی نظام‌مند در برنامه‌ریزی نیروی انسانی هستند.

علاوه‌براین، ضعف در تحلیل و طراحی شغل نیز از دیگر چالش‌های مهم محسوب می‌شود. کد «ضعف تحلیل و طراحی شغل» نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد، شرح وظایف و شرایط احراز شغل به‌طور دقیق مشخص نشده است. این مسئله می‌تواند بر کیفیت فرایند جذب تأثیر منفی بگذارد.

محدودیت‌های حقوقی و ساختاری

یافته‌ها نشان می‌دهد که برخی از مشکلات موجود در فرایند استخدام ناشی از محدودیت‌های قانونی و مقرراتی است. برای نمونه، کدهایی مانند «دشوار و زمان‌بر بودن اخذ مجوز استخدامی»، «طولانی شدن فرایند استخدام به‌دلیل الزام به رعایت قوانین موجود» و «محدودیت‌های قانونی در استفاده از روش‌های گوناگون جذب» بیانگر این چالش‌ها هستند. علاوه‌براین، برخی قوانین و مقررات موجود، موجب کاهش انعطاف‌پذیری دستگاه‌ها در جذب نیروهای متخصص شده‌اند. برای نمونه، کد «محدودیت در جذب نیروهای متخصص به‌صورت انعطاف‌پذیر» نشان می‌دهد که دستگاه‌ها در بسیاری موارد قادر نیستند از روش‌های متنوع و نوآورانه برای جذب نیروی انسانی استفاده کنند.

آسیب‌های مرتبط با خط‌مشی‌گذاری

در نهایت، برخی از آسیب‌های شناسایی‌شده به سطح خط‌مشی‌گذاری مربوط می‌شود. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، نبود سیاست یکپارچه در حوزه مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی است. این مسئله در کدهایی مانند «عدم یکپارچگی خط‌مشی‌های مدیریت سرمایه انسانی» و «تجزیه مدیریت جذب بین سازمان‌های متعدد و ناهماهنگی نهادی» منعکس شده است.

همچنین برخی از مشارکت‌کنندگان به ابهام و پیچیدگی خط‌مشی‌های استخدامی اشاره کردند. کدهایی مانند «مبهم بودن خط‌مشی‌های جذب»، «تعدد و پیچیدگی خط‌مشی‌های استخدامی» و «برداشت‌های متعدد از خط‌مشی‌های استخدامی» نشان می‌دهد که این سیاست‌ها در بسیاری موارد به‌طور شفاف تعریف نشده‌اند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که آسیب‌های نظام جذب و استخدام در بخش دولتی تنها به سطح ابزارها و فرایندهای اجرایی محدود نمی‌شود، بلکه در ساختارهای نهادی، قوانین و سیاست‌های کلان حاکم بر نظام مدیریت منابع انسانی در بخش عمومی نیز ریشه دارد.

نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که آسیب‌های نظام جذب و استخدام در بخش دولتی را می‌توان در سه سطح اصلی تحلیل کرد: ابزارها و روش‌های ارزیابی، کنشگران فرایند استخدام و حکمرانی و ساختارهای نهادی. در سطح نخست، نتایج حاکی از

آن است که ابزارهای ارزیابی به‌کاررفته در فرایند استخدام، به‌ویژه آزمون‌های کتبی و مصاحبه‌های استخدامی، با چالش‌هایی مواجهند که می‌تواند دقت و کارآمدی فرایند شایسته‌گزینی را کاهش دهد. آزمون‌های کتبی، اغلب بر سنجش دانش نظری تمرکز دارند و در مواقع بسیاری قادر نیستند مهارت‌های عملی، توانایی‌های تحلیلی و شایستگی‌های رفتاری مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی را ارزیابی کنند. علاوه‌براین، یکسان بودن آزمون‌ها برای مشاغل با ماهیت متفاوت و محدود بودن نقش دستگاه‌های اجرایی در طراحی سؤال‌ها، از دیگر مشکلات مطرح‌شده در این زمینه است. در مرحله مصاحبه نیز چالش‌هایی مانند نبود چارچوب‌های استاندارد ارزیابی، کوتاه‌بودن زمان مصاحبه نسبت به حجم ارزیابی مورد انتظار، احتمال بروز قضاوت‌های سلیقه‌ای و وزن ضعیف مصاحبه در فرایند پذیرش، از جمله آسیب‌های شناسایی‌شده به‌شمار می‌رود.

در سطح دوم، یعنی کنشگران فرایند استخدام، نتایج پژوهش نشان داد که بخشی از مشکلات موجود، از ضعف مهارتی مصاحبه‌کنندگان و برخی ویژگی‌های مرتبط با داوطلبان استخدام نشئت می‌گیرد. در مواقع بسیاری، مصاحبه‌کنندگان در زمینه انجام مصاحبه‌های حرفه‌ای، دوره‌های آموزش تخصصی را نگذرانده‌اند و این مسئله می‌تواند احتمال بروز خطاهای شناختی، قضاوت‌های شخصی و ارزیابی‌های غیرهمگون را افزایش دهد. از سوی دیگر، برخی از چالش‌ها نیز به ویژگی‌های داوطلبان بازمی‌گردد؛ از جمله شکاف میان آموزش‌های دانشگاهی و نیازهای واقعی مشاغل دولتی، کمبود داوطلبان متخصص در برخی حوزه‌ها و کاهش تمایل نخبگان برای ورود به بخش دولتی.

در سطح سوم، یعنی حکمرانی و ساختارهای نهادی، یافته‌ها نشان داد که نظام استخدامی بخش دولتی با چالش‌هایی در حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی، چارچوب‌های قانونی و سیاست‌گذاری مواجه است. بسیاری از دستگاه‌های اجرایی، فاقد برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی هستند و نیازهای استخدامی خود را به‌صورت نظام‌مند پیش‌بینی نمی‌کنند. همچنین، محدودیت‌های حقوقی و مقرراتی، طولانی بودن فرایندهای اداری و تعدد و پیچیدگی خط‌مشی‌های استخدامی، از جمله عواملی است که انعطاف‌پذیری و کارآمدی نظام جذب را کاهش می‌دهد. در سطح سیاست‌گذاری نیز نبود رویکرد یکپارچه در مدیریت سرمایه انسانی و پراکندگی مسئولیت‌ها میان نهادهای مختلف، موجب بروز ناهماهنگی در اجرای سیاست‌های استخدامی شده است.

برایند یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که آسیب‌های نظام جذب در بخش دولتی، ماهیتی چندسطحی و درهم‌تنیده دارند و تنها به یک مرحله از فرایند استخدام محدود نمی‌شوند. بنابراین، اصلاح این نظام مستلزم اتخاذ رویکردی جامع است که به‌طور هم‌زمان به بهبود ابزارهای ارزیابی، ارتقای توانمندی کنشگران و اصلاح ساختارهای نهادی و سیاستی توجه داشته باشد.

پژوهش حاضر، تصویری جامع از چالش‌ها و آسیب‌های نظام استخدام در ایران ارائه می‌دهد و بر ضرورت اصلاحات ساختاری و بهره‌گیری از ابزارهای نوین تأکید می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر، به‌ویژه در حوزه ابزارها و روش‌های ارزیابی، با پژوهش اکبری و طهماسبی (۱۴۰۲) هم‌سو است؛ آن‌ها نیز بر ناکارآمدی روش‌های سنتی و لزوم استفاده از فناوری‌های نوین در گزینش تأکید کرده‌اند. علاوه‌براین، نتایج مربوط به ضعف طراحی سازوکارهای جذب با یافته‌های ناهید و همکاران (۱۴۰۲) هم‌راستا است که نشان می‌دهد ضعف در طراحی سیاست‌های استخدامی، به‌طور مستقیم بر رفتار و عملکرد افراد و سازمان‌ها اثر می‌گذارد. همچنین مضامین فرعی آسیب‌های مرتبط با آزمون کتبی و آسیب‌های مرتبط با مصاحبه استخدامی (ارزیابی تکمیلی) با یافته‌های ساندل (۲۰۱۴) و گرینان و همکاران (۲۰۱۹) هم‌سو است.

بخش عمده‌ای از آسیب‌های شناسایی شده در حوزه‌های حکمرانی و نهادی، مانند تعدد قوانین و ضعف هماهنگی، یافته‌های پیشین رضایی و گرجی (۱۴۰۰) را تأیید می‌کند؛ این پژوهش نیز بر نقش مخرب پراکندگی مقررات و ابهام در ساختار حقوقی تأکید دارد. آسیب‌های مرتبط با داوطلبان استخدام، شامل عدم جذابیت بخش دولتی با پژوهش علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد که اهمیت برندسازی کارفرمایی را در جذب نخبگان برجسته کرده بودند.

پیشنهادهای

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی در سطح هفت مضمون فرعی شناسایی شده، ارائه شده است: الف) پیشنهادهای مرتبط با آزمون کتبی: به منظور افزایش کارآمدی آزمون‌های استخدامی، پیشنهاد می‌شود که طراحی سؤال‌های آزمون بیش از گذشته بر ماهیت واقعی مشاغل متمرکز شود. استفاده از سؤال‌های تخصصی متناسب با هر شغل و طراحی سؤال‌های شغل محور، می‌تواند به سنجش دقیق‌تر توانمندی‌های داوطلبان کمک کند. همچنین، بهبود کیفیت و محتوای سؤال‌های آزمون کتبی و به‌روزرسانی مستمر بانک سؤال‌ها ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر این، ترویج و اطلاع‌رسانی گسترده‌تر درباره آزمون‌های استخدامی، می‌تواند زمینه جذب متخصصان و نخبگان را فراهم کند و دامنه رقابت در فرایند جذب را افزایش دهد.

ب) پیشنهادهای مرتبط با مصاحبه استخدامی (ارزیابی تکمیلی): در مرحله مصاحبه استخدامی، استفاده از رویکردهای نوین مصاحبه، به جای مصاحبه‌های سنتی توصیه می‌شود. طراحی سؤال‌های مرتبط با شغل و مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز می‌تواند دقت ارزیابی را افزایش دهد. همچنین ثبت و بایگانی مصاحبه‌های استخدامی، به عنوان یک اقدام نظارتی می‌تواند به افزایش شفافیت، امکان بازبینی فرایند ارزیابی و کاهش احتمال بروز قضاوت‌های سلیقه‌ای کمک کند.

ج) پیشنهادهای مرتبط با مصاحبه‌کنندگان: یکی از راه کارهای مهم برای بهبود کیفیت ارزیابی در مرحله مصاحبه، استفاده از مصاحبه‌گران حرفه‌ای و متخصص در حوزه موضوعی شغل است. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی برای مصاحبه‌کنندگان در زمینه تکنیک‌های مصاحبه حرفه‌ای، روش‌های ارزیابی شایستگی‌ها و کاهش خطاهای شناختی، می‌تواند موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در فرایند استخدام شود.

د) پیشنهادهای مرتبط با داوطلبان استخدام: در راستای بهبود کیفیت داوطلبان و افزایش آگاهی آنان از فرصت‌های شغلی، لازم است که سطح شناخت داوطلبان از ماهیت مشاغل و دستگاه‌های اجرایی افزایش یابد. معرفی دقیق مشاغل و دستگاه‌ها، اطلاع‌رسانی شفاف درباره شرایط شغلی و برگزاری دوره‌های آموزشی یا آشنایی با شغل برای داوطلبان، می‌تواند به انتخاب آگاهانه‌تر افراد و تطابق بهتر میان توانمندی‌های داوطلبان و نیازهای سازمان کمک کند.

ه) پیشنهادهای مرتبط با دستگاه‌های اجرایی: دستگاه‌های اجرایی می‌توانند نقش فعال‌تری در فرایند جذب ایفا کنند. مشارکت بیشتر دستگاه‌ها در طراحی و اجرای آزمون‌های کتبی و همچنین، دقت بیشتر در اعلام شرایط احراز شغل، از جمله اقدام‌هایی است که می‌تواند به افزایش تناسب میان افراد جذب‌شده و نیازهای واقعی سازمان کمک کند.

و) پیشنهادهای مرتبط با الزامات و محدودیت‌های قانونی فرایند استخدام: در سطح فرایند استخدامی، بازنگری در برخی سازوکارهای موجود ضروری به نظر می‌رسد. اصلاح نسبت امتیازدهی مراحل ارزیابی (نظیر نسبت ۷۰ به ۳۰)، تنوع بخشی به ابزارهای ارزیابی و استفاده از روش‌های مکمل مانند کانون‌های ارزیابی، می‌تواند به افزایش دقت در شناسایی شایستگی‌های داوطلبان کمک کند. همچنین تعریف و بازنگری شایستگی‌های مورد نیاز برای ورود به خدمت و طراحی الگوهای سنجش

متناسب با این شایستگی‌ها از دیگر اقدام‌های ضروری در این زمینه است. برگزاری دوره‌آزمایشی پیش از استخدام رسمی نیز می‌تواند به ارزیابی عملی توانمندی‌های افراد در محیط کار کمک کند.

ز) پیشنهادهای مرتبط با خط‌مشی‌گذاری در جذب و استخدام: در سطح سیاست‌گذاری، اتخاذ رویکردهای فعالانه در جذب نیروی انسانی، به‌ویژه برای شناسایی و جذب نخبگان ضروری است. استفاده از رویکرد فوق‌فعالانه در کارمندیابی، طراحی فرایندهای استخدامی مجزا برای جذب نخبگان و ایجاد ارتباط منطقی میان تعداد شرکت‌کنندگان در آزمون‌ها و تعداد فرصت‌های شغلی، می‌تواند کارآمدی نظام جذب را افزایش دهد. همچنین ارزیابی متقاضیان بر اساس ماهیت هر شغل، افزودن آزمون‌های تخصصی مرتبط با دستگاه‌ها و در صورت لزوم جایگزینی کانون‌های ارزیابی به‌جای مرحله مصاحبه سنتی، می‌تواند به ارتقای کیفیت فرایند گزینش نیروی انسانی در بخش دولتی منجر شود.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که ممکن است بر دامنه‌تعمیم نتایج آن تأثیر بگذارد. یکی از محدودیت‌های بسیار مهم، دشواری هماهنگی و دسترسی به خبرگان برای انجام مصاحبه‌ها بود؛ زیرا بسیاری از مشارکت‌کنندگان از مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی در بخش دولتی بودند و به‌دلیل مشغله‌های کاری، برنامه‌ریزی برای مصاحبه با آنان زمان‌بر بود. همچنین دسترسی محدود به برخی منابع علمی و تجربه‌های بین‌المللی، به‌ویژه به‌دلیل محدودیت‌های دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی و زبان برخی منابع، از دیگر چالش‌های پژوهش محسوب می‌شد.

منابع

- اکبری، علیرضا و طهماسبی، رضا (۱۴۰۲). شناسایی کاربردها و الزامات هوش مصنوعی در فرایند جذب و استخدام. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱(۱)، ۷۵-۸۸.
- دهقان‌پور فراشاه، افسانه؛ کمندی، محسن و کاظمی، محمدرضا (۱۴۰۵). طراحی مدل شایستگی عمومی کارکنان بخش دولتی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۶۷-۸۷.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، افسانه و احمدآبادی، رویا (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول، مطالعات منابع انسانی، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶.
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا؛ عباسی، طیب و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی موانع پاسخ‌گویی عمومی سازمان‌های دولتی ایران، مطالعات مدیریت دولتی/ایران، ۶(۳)، ۹۷-۱۲۳.
- رضایی، مرتضی و گرجی‌آزندیانی، علی اکبر (۱۴۰۰). طراحی تطبیقی الگوی استخدام عمومی در حقوق اداری ایران. فصلنامه مطالعات حقوق عمومی، ۵۱(۱)، ۱۷-۳۸.
- رضایی‌زاده، محمدجواد و پرکاله، منصور (۱۳۹۰). بررسی حقوقی ضوابط و معیارهای استخدام عمومی در ایران و کانادا. مطالعات حقوق خصوصی، ۴۱(۲)، ۷۵-۹۳.
- زاهدی، شمس‌السادات، روشندل‌اربطانی، طاهر و حسن‌پور، اکبر (۱۳۸۹). عوامل سازمانی مؤثر بر قابلیت استخدام کارکنان در سازمان‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۲(۴)، ۷۳-۸۸.
- علیزاده ثانی، محسن و نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان. مدیریت بازرگانی، ۸(۱)، ۲۰۵-۲۲۸.

- کاظمی، محمدرضا؛ دهقان‌پور فراشاه، علیرضا و دهقان‌پور فراشاه، افسانه (۱۴۰۵). سناریوهای حکمرانی عمومی هوشمند مبتنی بر تحول دیجیتال: آینده‌نگاری تحول سرمایه‌انسانی دولت. *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۱۵ (۵۵)، ۱۷۷-۲۱۸.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی*، (چاپ دوم)، قم: انتشارات لوگوس.
- محمدی، مهدی و توکلی، مجید (۱۴۰۳). واکاوی معیارهای جذب و گزینش منابع انسانی در آموزه‌های قرآنی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴ (۲)، ۱۱۴-۱۳۷.
- مظفری، نیلوفر؛ واعظی، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا (۱۴۰۳). شناسایی چالش‌های انتخاب و انتصاب مدیران در نظام اداری ایران (موردپژوهی: سازمان اداری - استخدامی کشور). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۴ (۱)، ۶۴-۸۴.
- ناهید، مجتبی؛ سخدری، کمال و داوری، علی (۱۴۰۲). شناسایی مکانیزم‌های سازمانی استخدام و کارمندیابی کارآفرینانه، مشوق رفتار کارآفرینانه سازمانی. *توسعه کارآفرینی*، ۱۶ (۵)، ۱۷۲-۱۹۶.

References

- Äijälä, K. (2002). *Public Sector - An Employer of Choice? Report on the Competitive Public Employer Project*. Paris: OECD.
- Akbari, A. R. & Tahmasebi, R. (2023). Identifying applications and requirements of artificial intelligence in recruiting process. *Organizational Culture Management*, 21 (1), 75-88. DOI: doi:10.22059/jomc.2021.320799.1008246 (in Persian)
- Alizadeh Sani, M. & Nejat, S. (2016). Investigating the effect of employer brand attractiveness on elites' intention to apply for a job. *Journal of Business Management*, 8(1), 205-228. (in Persian)
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E. & Sousa, C. M. (2020). Influence of Business Commitment to Sustainability, Perceived Value Fit, and Gender in Job Seekers' Pursuit Intentions: A Cross-Country Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 12(11). doi:10.3390/su12114395
- Catano, V., Hackett, R. D., Wiesner, W. & Belcourt, M. (2019). *Recruitment and Selection in Canada* (7th ed.). Toronto: Nelson.
- Daly, J. L. (2015). *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*. New York: Routledge.
- Dehghanpour Farashah, A., Abbasi, T. & Dehghanpour Farashah, A. (2023). Identifying and Prioritizing the Barriers of Public Accountability in Iranian Public Organizations. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 97-123. doi: 10.22034/jipas.2022.322195.1322 (in Persian)
- Dehghanpour-Farashah, A., Dehghanpour-Farashah, A. & Ahmadabadi, R. (2025). Pathology of the Performance Evaluation System for Employees and Managers in the Country's Executive Bodies and Proposing Solutions for Transformation. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 86-116. doi: 10.22034/jhrs.2025.493358.2335 (in Persian)

- Dehghanpour-Farashah, A., Kamandi, M. & Kazemi, M. (2026). Designing a General Competency Model for Iranian Public Sector Employees. *Public Administration Perspective*, 17(1), doi: 10.48308/jpap.2026.240449.1481 (in Persian)
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Dessler, G. & Chhinzer, N. (2020). *Human Resources Management in Canada* (14th ed.). Ontario: Pearson.
- Fowler, L. & Birdsall, C. (2020). Are the Best and Brightest Joining the Public Service? *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), 1-23. doi:10.1177%2F0734371X19836152
- Greenan, N., Lanfranchi, J., L'Horty, Y., Narcy, M. & Pierné, G. (2019). Do Competitive Examinations Promote Diversity in Civil Service? *Public Administration Review*, 79(3), 370-382. doi:10.1111/puar.13053
- Hildreth, W., Miller, G. J. & Lindquist, E. A. (2021). *Handbook of Public Administration* (4th ed.). New York: Routledge.
- Kazemi, M., Dehghanpour-Farashah, A. & Dehghanpour-Farashah, A. (2026). Smart Public Governance Scenarios Driven by Digital Transformation: A Foresight Study on Government Human Capital Transformation. *Business Intelligence Management Studies*, 15(55), 177-218. doi: 10.22054/ims.2025.89007.2698 (in Persian)
- King, N., Horrocks, C. & Brooks, J. (2019). *Interviews in Qualitative Research* (2nd Ed.). Sage Publications.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2008). *Recruitment, Attraction, and Selection*. In J. L. Perry & A. Hondeghem, *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Lewis, G. B. & Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62(4), 395-404. doi:10.1111/0033-3352.00193
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mann, S. L. & Chowhan, J. (2011). Selection Practices in Canadian Firms: An empirical investigation. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 435-437. doi:10.1111/j.1468-2389.2011.00571.x.
- Mohhamadi, M. & Tavakoli, M. (2024). Identifying Criteria for Recruitment and Selection of Human Resources in Quranic Lessons. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 114-137. doi: 10.22034/jhrs.2024.202936 (in Persian)
- Mohammadpour, A. (2018). *Anti method: Philosophical Foundations and Practical Approaches in Qualitative Methodology* (2nd ed.). Qom: Logos Publications. (in Persian)
- Mozafari, N., Vaezi, R. & Koshki Jahormi, A. (2024). The Challenges of Selecting and Appointing Managerial Jobs in Iran's Administrative System (Studied Case: National Employment Administrative Organization). *Journal of Human Resource Management*, 14(1), 64-84. doi: 10.22034/jhrs.2024.195963 (in Persian)
- Nahid, M., Sakhdari, K. & Davari, A. (2024). Identifying the organizational mechanisms of recruiting and staffing, encouraging Corporate entrepreneurial behavior (selected industries). *Journal of Entrepreneurship Development*, 16(5), 172-196. DOI: doi:10.22059/JED.2023.347249.654026 (in Persian)

- Rezaei, M. & Gorji Azandariyani, A. (2021). Comparative design of public employment model in Iranian administrative law. *Public Law Research Quarterly*, 51(1), 17–38. (in Persian)
- Rezaeizadeh, M. J. & Parkaleh, M. (2011). A legal essay on public sector employment standards in Iran and Canada. *Private Law Studies*, 41(2), 75–93.(in Persian)
- Rose, R. P. (2012). Preferences for Careers in Public Work: Examining the Government–Nonprofit Divide Among Undergraduates Through Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 43(4), 416-437. doi:10.1177/0275074012444900
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall: London. Ninth edition.
- Sundell, A. (2014). Are Formal Civil Service Examinations the Most Meritocratic Way to Recruit Civil Servants? Not in All Countries. *Public Administration*, 92(2), 440-457. doi:10.1111/padm.12077
- van Acker, W. (2019). *Civil Service Recruitment : Recruiting the Right Persons the Right Way*. Governance Notes, 20. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33045>
- Williamson, I. O., Lepak, D. P. & King, J. E. (2003). The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals' Perceptions of Organizational Attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242-263. doi:10.1016/S0001-8791(03)00043-5
- Zahedi, S. S., Roshandel Arbatani, T. & Hasanpour, A. (2010). Organizational factors affecting employees' employability in public organizations. *Public Administration*, 2(4), 73–88. (in Persian)