

شناسایی عوامل موثر بر جذب و استخدام در بخش دولتی (مورد مطالعه: اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان)

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۷

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۰

عارف یاراحمدی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد تهران شمال، تهران - ایران

حاجیه رجبی فرجادی^۱

دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده منابع سازمانی، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران

نادر شیخ الاسلامی

استادیار ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد تهران شمال، تهران - ایران

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و عارضه‌یابی عوامل موثر بر جذب و استخدام در آموزش و پرورش استان لرستان انجام شد. پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی و روش پژوهش، ترکیبی (کمی- کیفی) از نوع تحلیل محتوا) می‌باشد. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل مدیران و کارشناسان خبره به تعداد ۱۵ نفر بود که تا حد اشباع نظری مصاحبه به عمل آمد. همچنین در بخش کمی، کلیه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان لرستان می‌باشد که برآورد اولیه نشان می‌دهد که تعداد آنها ۱۱۰ نفر است. پس از استخراج مولفه‌ها و ابعاد جذب و استخدام کارکنان از طریق مصاحبه، پرسشنامه‌ای تنظیم و در بین مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان لرستان توزیع شد. تا نسبت به سنجش عوامل موثر بر جذب کارکنان اقدام گردد. بر اساس مبانی نظری، ابتدا جدول تحلیلی تنظیم و پس از مصاحبه جدول تحلیلی ثانویه تهیه و نسبت به برازش مدل آن از مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS نسخه ۲ بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که نه عامل عوامل سازمانی، عوامل فردی، متغیرهای شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت شناختی، سرمایه انسانی، پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و فرآیند جذب به عنوان عوامل موثر بر جذب و استخدام در آموزش و پرورش استان لرستان شناسایی گردیدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان به منظور جذب و استخدام کارکنان خود نیازمند توجه به عوامل شناسایی شده دارد.

واژگان کلیدی: جذب و استخدام، عوامل سازمانی، ویژگی‌های شخصیتی، پیامدهای فردی، آموزش و پرورش.

^۱ نویسنده مسئول: hajieh_rajabi@yahoo.com

**Identify the factors affecting recruitment and employment in the public sector
(Case study: General Department of Education of Lorestan Province)**

Arif Yar Ahmadi

Master's degree in Public Administration, North Tehran Azad University, Tehran-Iran

Hajiya Rajabi Farjad¹

Associate Professor, Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resources, Amin University of Police Sciences, Tehran, Iran

Nader Sheikhul Islami

Senior Assistant Professor of Public Administration, North Tehran Azad University, Tehran-Iran

Abstract:

The aim of this study was to identify and diagnose the factors affecting recruitment and employment in education in Lorestan province. In terms of purpose, the present research is developmental-applied and the research method is a combination (quantitative-qualitative content analysis). The statistical population of the research in the qualitative section included managers and experts of 15 people who were interviewed to the extent of theoretical saturation. Also, in the quantitative part, there are all managers and education experts in Lorestan province, whose initial estimate shows that there are 110 of them. After extracting the components and dimensions of staff recruitment and employment through interviews, a questionnaire was prepared and distributed among managers and education experts in Lorestan province. To measure the factors affecting employee recruitment, based on the theoretical foundations, first the analytical table was prepared and after the interview, the secondary analytical table was prepared and the structural equation modeling and Smart PLS version 2 software were evaluated for its model fit. The results showed that nine factors of organizational factors, individual factors, job variables, personality traits, cognitive skills, human capital, individual outcomes, organizational outcomes and recruitment process as effective factors on recruitment and employment in education in Lorestan province were identified. Based on the research findings, the General Department of Education of Lorestan Province needs to pay attention to the identified factors in order to attract and employ its staff.

Keywords: Recruitment and recruitment, organizational factors, personality traits, individual consequences, education.

¹ Corresponding author: hajieh_rajabi@yahoo.com

مقدمه

در دو دهه اخیر به دلیل مشکلات اقتصادی و اداری متعدد، دولتها در اداره امور خود، با چالش های بزرگی مواجه شده اند. طی این دوره تشکیلات حجیم دولتها از کارایی لازم برخوردار نبود و از هدف اصلی خود یعنی خدمت رسانی به مردم و جامعه دور ماند. اندازه دولت در کشورهای مختلف بیش از حد رشد کرد، به همین دلیل مخارج مربوط به اداره نظام مدیریت دولتی سنگین شده و فشار زیادی بر بودجه این کشورها وارد کرد. نارضایتی مردم از شیوه ارائه خدمات دولتی و مشکلات اقتصادی نیز موجب ایجاد مشکلات اساسی در اداره امور عمومی شده است (Walters, Bonacho dos Anjos Henriques-Cadby, et al., 2017). دولتها برای حل، علاوه، به دلیل استخدام های فراوان باندي و گروهی، بخش دولتی بسیار متورم شد (Li, Bence, and Brenden, 2018). مشکلات مدیریت دولتی سنتی به روش های مختلفی تحت عنوان مدیریت دولتی نوین متوسل شدند و ارگانها و مؤسسه های بین المللی همچون سازمان همکاری توسعه اقتصادی و بانک جهانی نیز در این زمینه راهکارهایی ارائه دادند. برخی از این راهکارها ساختاردهی مجدد، خصوصی سازی، کوچک سازی، برون سپاری و حتی جهانی شدن هستند که بر انعطاف پذیری و انطباق پذیری نیروی انسانی جدید تأکید دارند (Inkson, 2006).

با توجه به کوچک سازی و متناسب سازی سازمانها در کم و کیف منابع انسانی، استراتژی جذب در جذب افراد مستعد و حذف افراد بدون شرایط تأثیر بسزایی دارد. سازمانها با در دست داشتن منابع انسانی کارا، می توانند به فرایند خلق ارزش و تقویت بنیاد سازمان بپردازند و با اجرای استراتژی جذب منابع انسانی به عنوان استراتژی اساسی سازمان، کارکنان مستعد را جذب کرده و پرورش دهند، در راستای ارتقای عملکرد کارکنان

حرکت کرده و زمینه های تحقق اهداف سازمانی را فراهم آورند (Treweek, Pitkethly, Cook, Fraser, Mitchell, Sullivan, et al. 2018). با توجه به اینکه امروزه بیش از هر زمان دیگری مشخص شده که رشد و توسعه عملکرد کارکنان در گروی استفاده صحیح از منابع انسانی آن سازمان است، در واقع مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد کارکنان يك سازمان محسوب می شود (Wirba, 2017). بنابراین، باید استراتژی جذب منابع انسانی را پایه و اساس توسعه عملکرد کارکنان سازمان ها دانست. موفقیت و شکست سازمان بستگی به چگونگی جذب و نگهداری منابع آن سازمان دارد. همچنین انتخاب و به کارگیری شایسته ترین افراد در هر شغل و البته متناسب با سازمان، یکی از مهمترین مسائل و تصمیمهای مدیریتی محسوب می شود (آذر و همکاران، ۱۳۸۹).

مطالعه نشان می دهد مدیران منابع انسانی به عنوان پیشرفتهای فرایند انتخاب، بیشتر علاقه دارند بدانند متقاضیان با زمینه کاری موجود که تحت تأثیر تغییرات در داخل و خارج از سازمان است، چقدر خوب سازگار می شوند (Beard, Rees, Cook, Rombach, Cooper, Merritt, 2017). متقاضیان شغل نیز علاقه مند هستند بدانند چقدر خوب می توانند با زمینه کاری موجود در سازمان هماهنگ شوند. این موضوع به عنوان تناسب سازمانی فردی شناخته می شود که با تطابق ویژگی های سازمانی و فردی مرتبط است. این صفات مستقیم به معیارهای انتخاب مربوط نیستند. با این حال، این عوامل ممکن است بر هر تصمیم گیری طی فرایند انتخاب (Danai Fard and Emami, 2016) تأثیر بگذارند. در سال های اخیر به تأثیر راهبردی و بالقوه فرایند جذب و تأمین افراد به نحو فزاینده ای توجه شده است، زیرا سرمایه انسانی به منابع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است (Chitsaz,

انتخاب درست نباشد اقدامات بعدی منابع انسانی همچون حقوق و دستمزد، مزایا و آموزش نمی‌تواند نارسایی انتخاب نادرست را جبران کند. ضرورت انتخاب درست، که بحث جذب و انتخاب را به مقوله‌ای استراتژیک تبدیل کرده، از الزامات اساسی سازمان‌های دولتی است. در واقع می‌توان گفت به عکس آنچه بعضی فکر می‌کنند، مشکل بزرگ جامعه ما کمبودها نیست بلکه مشکل، ضعف بعضی از مدیریت‌ها و استخدام بر اساس رابطه و عدم شایستگی و لیاقت است. هرگاه این امر خطیر با ارائه مدل انتخاب کارکنان مستعد اصلاح شود، به سرعت می‌توان ضعف‌ها را جبران کرد که ارتقای اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها و نهادهای جامعه را به دنبال دارد (Torpedo, 1388).

با عنایت به موارد فوق و با توجه به نبود مطالعات علمی و مدون در این زمینه، پژوهش حاضر در جهت پاسخگویی به سوال اصلی تحقیق مبنی بر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی (آموزش و پرورش استان لرستان) است، چگونه است، انجام خواهد شد تا علاوه بر پاسخی به بخشی از سوالات تحقیق، زمینه را برای تشخیص صحیح و به موقع مسایل ریشه‌ای سازمان‌ها، اولین گام در راستای ایجاد تحول، حفظ بقاء و برتری سازمان‌ها است، گام برداشت. چرا که، ایجاد تحولات سازنده و مؤثر و یا تلاش جهت رفع عارضه‌ها و مسایل مبتلا به سازمان‌ها منوط به شناسایی وضعیت درونی و موقعیت محیطی است، تا از این طریق سازمان همواره امکان کنترل وضعیت و جوانب عملکرد درونی و محیطی خود را داشته باشد و توان پاسخگویی به الزامات محیطی و تطبیق با آنها را در خود ایجاد و تقویت نماید.

چنانچه سازمانی از مزیت رقابتی جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و واجد صلاحیت برخوردار بوده و از استاندارد مشخصی تبعیت کند، تلاش می‌کند علاوه بر مطالعه ماهیت و ویژگی‌های مورد نیاز هر شغل، به گردآوری و گزارش اطلاعات کافی درباره آنها بپردازد و به رفع نارسایی‌ها و کاستی‌هایی که در کیفیت زندگی کاری کارکنان به وجود می‌آید، توجه کند. همچنین این رویکرد، برنامه‌ریزی دقیق و عمیقی در رابطه با نحوه ورود و خروج منابع انسانی ارائه می‌دهد و از طریق فرایند کارمندیابی، شرایط الزام برای ایجاد بهبود در نحوه ورود کارجویان بالقوه را مهیا ساخته و تدابیر لازم برای انتخاب بهترین کارکنان را با تفکر و بینش راهبردی فراهم می‌کند (Abbaspour, 2018).

در مجموع، چنانچه پذیرفته شود که استفاده از منابع انسانی کارآمد و برتر به مثابه مزیت رقابتی در بهبود عملکرد کارکنان بعد جدیدی از مدیریت منابع انسانی است و سازمان‌های دولتی می‌توانند با جذب منابع انسانی برتر به مزیت رقابتی دست یابند، می‌توان نتیجه گرفت با پیاده‌سازی استراتژی جذب در سازمان‌های دولتی می‌توان عملکرد کارکنان را ارتقا بخشید. هر چند باید پذیرفت که موفقیت سازمان‌ها به تعداد نیروی انسانی در یک سازمان وابسته نیست، بلکه به جذب و حفظ کارکنانی متکی است که بتوانند سازمان را در نیل به اهداف یاری کنند. بر این اساس می‌توان هدف از طراحی و اجرای استراتژی جذب را به دست آوردن کارکنانی مناسب دانست که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای آموزش‌های آتی برخوردار باشند (Lee et al., 2018). یکی از معضلات در سازمان‌های دولتی، انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. از این رو لازم است تا شایستگی‌های مد نظر به درستی و به طور عینی شناسایی شوند تا بتوان بر اساس نیازمندی‌های مشاغل، افراد درست را انتخاب کرد. هنگامی که

گرفتند و سپس زمانی جهت مصاحبه تعیین گردید، زمان انجام مصاحبه با مدیران بین ۱۰ تا ۲۰ دقیقه متغیر بود. در بخش کمی: پس از استخراج مولفه‌ها و ابعاد جذب و اسخدا م از طریق مصاحبه پرسشنامه‌ای تنظیم و در بین کارکنان کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالای اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان توزیع شد. روایی پژوهش در بخش کیفی با استفاده از دیدگاه‌های افراد صاحب نظر و مطالعه پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. برای پایایی بخشیدن نیز از فرآیندهای ساخت یافته، سازمان دهی فرآیندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها بهره برده شده است. و برای اطمینان از یافته‌ها به بررسی شیوه کدگذاری با استفاده از بررسی همکار پرداخته شد و برای این کار از متخصص مدیریت منابع انسانی به عنوان همکار کمک گرفته شد. و نظرات صلاحی آنها اعمال گردید. روایی در بخش کمی با استفاده از روش صوری و سازه‌ای و پایایی بخش کمی با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس، برابر با جدول (۴) مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایایی قابل قبول است.

جهت تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها از روش تحلیل محتوا (کدگذاری باز) استفاده شده است. بعد از آن که مصاحبه انجام شده، محتوای مصاحبه که ضبط شده است به صورت نوشتاری بر روی کاغذ منتقل می‌گردد و سپس محتوای مصاحبه به روش کدگذاری تحلیل می‌شود. تحلیل محتوا یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل مطالعات کیفی است که به وسیله آن داده‌ها، خلاصه، توصیف و تفسیر می‌شوند. این پژوهش با ماهیت کیفی می‌باشد که از روش تحلیل محتوا و مصاحبه نیمه ساختاریافته برای دسترسی به داده‌ها استفاده شده است. مرحله اول در تجزیه و تحلیل داده‌ها،

رویکرد این پژوهش کیفی- کمی و از نوع کاربردی است. در این تحقیق، در بخش کیفی عوامل موثر بر جذب و اسخدا م در بخش دولتی در اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان تعیین و سپس در بخش کمی تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. حجم نمونه در روش دوم (کیفی): جامعه آماری تحقیق کارکنان خبره و مدیران ارشد اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان بود. نمونه‌گیری تا زمانی است که به نقطه اشباع برسیم، در بخش خبرگان، به روش غیرتصادفی هدفمند بود. با توجه به موضوعیت تحقیق در مدیریت منابع انسانی می‌باشد، پژوهشگر به دنبال شناسایی مدیران و کارشناسان با تجربه و خبره در زمینه مدیریت مدیریت منابع انسانی می‌باشد که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد در حوزه‌های مرتبط باشند و یا افرادی که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه کار در بخش مدیریت منابع انسانی باشند. جامعه آماری تحقیق کارکنان در بخش کمی، کارکنان دارای مدرک کارشناسی به بالای اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان می‌باشد که برآورد اولیه نشان می‌دهد که تعداد آنها ۱۱۰ نفر است. که بر اساس آن در بخش کمی تعداد ۸۶ نفر بر اساس فرمول کوکران و با سطح خطای ۵ درصد، به عنوان نمونه آماری و به روش تصادفی طبقه‌ای نسبی طبق جدول انتخاب شد. در بخش کیفی: برای استخراج مولفه‌های جذب و اسخدا م در بخش دولتی در اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان از روش میدانی و ابزار مصاحبه استفاده شد. با توجه به اهداف و سؤالات پژوهش از ابزار مصاحبه برای گردآوری داده‌ها بهره گرفته شده است. مصاحبه‌دارای سؤالات باز است که در راستای سؤالات پژوهش طراحی شده‌اند و در حین انجام مصاحبه اگر نیاز به سوال فرعی بود از مصاحبه‌شوندگان پرسیده می‌شد. مصاحبه‌شوندگان قبل از انجام مصاحبه در جریان هدف و سؤالات مصاحبه قرار

یافته‌های تحقیق

اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد مصاحبه شونده‌گان در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات توصیفی مصاحبه شونده‌گان

مصاحبه شونده	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	شغل سازمانی	سابقه خدمت	سابقه مدیریتی
۱	دکتری	جغرافیا	ریاست آموزش و پرورش	۳۰	۶
۲	دکتری	سیاست گذاری	معاون اداری و آموزش و پرورش	۳۳	۱۵
۳	دکتری	جامعه شناسی	استاد دانشگاه فرهنگیان	۲۸	۵
۴	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	مشاور مدیر کل	۲۸	۱۹
۵	کارشناسی ارشد	فلسفه تربیت و آموزش	مدیر آموزش متوسطه	۲۸	۱۳
۶	کارشناسی ارشد	حسابداری	مدیر امور مالی	۳۲	۲۳
۷	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزش	مدیر دبیرستان	۲۸	۱۰

جدول ۲. مضامین مرتبط با جذب و استخدام مستخرجه از مصاحبه

مضامین فرعی	مضامین پایه
عوامل سازمانی	سیاست‌های کلی نظام، قدرت چانه زنی مدیریت استان
عوامل فردی	هوش فردی، سلامت روحی و جسمی، برونگرا بودن، هوش کلامی بالا، خلاقیت و نوآوری.
متغیرهای شغلی	سواد اطلاعاتی و اجتماعی، امنیت شغلی.
ویژگی‌های شخصیتی	بردباری و بالا بودن آستانه تحمل، مهرورزی و نوع دوستی، وجدان کاری، خودپنداری مثبت، عزت نفس.
مهارت شناختی	خویشتن داری، مهارت در تعامل بین فردی.
سرمایه انسانی	توانایی حل مسئله، بومی بودن، مهارت‌های اجتماعی، مهارت تاب‌آوری و تنظیم هیجان و کنترل خشم.
پیامدهای سازمانی	تربیت نسلی مسول و پرتلاش و بالندگی و پویایی سیستم
فرآیند جذب	عدالت در جذب کارکنان، اعلام نیاز، تخصیص ردیف استخدامی

جدول تحلیلی ثانویه که پس از درج نتایج مصاحبه‌ها احصا گردید در جدول ۲ درج گردید.

جدول ۳. جدول تحلیلی ثانویه (مستخرجه از مبانی نظری و مصاحبه)

مولفه‌ها	شاخص‌ها	منبع
عوامل سازمانی	سیاست‌های کلی نظام، آموزش و توسعه؛ ارزیابی عملکرد؛ ارتقا، جایه جایی و انتقال، قدرت چانه زنی مدیریت استان	کریمی (۱۳۹۸)؛ زاهدی و همکاران (۱۳۸۹) و مصاحبه
عوامل	انطباق پذیری شخصی؛ حس سازمانی؛ سرمایه	لی و همکاران

آشنایی با داده‌ها است که پژوهشگر باید خود را در داده‌ها غوطه‌ور سازد، این به معنای بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال، برای رسیدن به معانی و الگو می‌باشد. مرحله بعد ایجاد کدهای اولیه است که پژوهشگر داده‌ها را خوانده و با آنها آشنایی پیدا کرده و در این مرحله کدها یک ویژگی از داده‌ها را معرفی می‌نماید که به نظر تحلیل‌گر جالب بنظر می‌رسد. کدگذاری در تحلیل محتوا بر اساس مفاهیم و معانی مورد نظر صورت می‌گیرد. محقق به پالایش مفاهیم می‌پردازد و ارتباط میان آنها را به دست می‌آورد و از طریق کدگذاری یا طبقه‌بندی مفاهیم مورد نظر به عملیاتی نمودن بررسی محتوا دست می‌یابد. در کدگذاری باید دقت لازم باشد زیرا ممکن است کلمات افراد به گونه‌های بیان شده باشد که حالت مبهم و دوپهلوی داشته باشد و به سادگی نتوان مقصود آنها را تشخیص داد. کدگذاری فرآیندی است که طی آن محقق به جداسازی، مفهوم‌بندی، ادغام و یکپارچه کردن داده‌ها می‌پردازد، در این فرایند واحد بنیادین «مفهوم» است. در مرحله اول تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کدگذاری باز صورت می‌گیرد. کدگذاری باز عبارت است: از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها. روش کدگذاری باز نه تنها به کشف مقوله‌ها می‌انجامد بلکه خصوصیات و ابعاد آن را روشن می‌کند. کدگذاری باز، مفهوم‌پردازی از داده‌ها می‌باشد، زمانی که داده‌های مصاحبه به دقت بررسی گردید داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی دارند تحت کدهای مشترکی کدگذاری می‌گردند و سپس مفاهیم متناسبی به هریک اختصاص داده می‌شود، سپس به منظور تشکیل و استخراج مقوله‌ها هریک از مفاهیم با یکدیگر مقایسه می‌شوند تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص گردد. در گام بعدی، برای برآزش مدل از معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۲ استفاده گردید.

همانند: (۱) آلفای کرونباخ و (۲) پایایی ترکیبی مورد سنجش واقع می‌گردد.

جدول ۴. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و مقدار میانگین واریانس استخراج شده

مقادیر مشترکی	پایایی ترکیبی		مقدار آلفای کرونباخ		متغیر
	روایی همگرایی	بزرگتر از ۰/۵	بزرگتر از ۰/۷	بزرگتر از ۰/۷	
عوامل سازمانی	۰/۷۱۳	۰/۷۱۳	۰/۹۳۳	۰/۷۵۸	
عوامل فردی	۰/۷۱۹	۰/۷۱۹	۰/۹۱۰	۰/۹۵۸	
متغیرهای شغلی	۰/۷۴۴	۰/۷۴۴	۰/۹۱۴	۰/۸۵۲	
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۸۰	۰/۷۸۰	۰/۹۱۴	۰/۷۹۸	
مهارت شناختی	۰/۷۸۹	۰/۷۸۹	۰/۹۲۹	۰/۷۷۷	
سرمایه انسانی	۰/۷۵۸	۰/۷۵۸	۰/۹۵۹	۰/۸۴۵	
پیامدهای فردی	۰/۵۷۸	۰/۵۷۸	۰/۸۵۴	۰/۸۵۸	
پیامدهای سازمانی	۰/۷۲۱	۰/۷۲۱	۰/۸۱۵	۰/۷۸۹	
فرآیند جذب	۰/۵۲۹	۰/۵۲۹	۰/۸۳۶	۰/۷۵۱	

در جهت بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرایی استفاده گردید. همان‌طوری که در جدول ۵ مشاهده می‌گردد، مقادیر شاخص‌های فوق، به ترتیب بایستی بالاتر از ۰/۷، ۰/۷ و ۰/۵ هستند که نشان از برازش مناسب شاخص‌ها است.

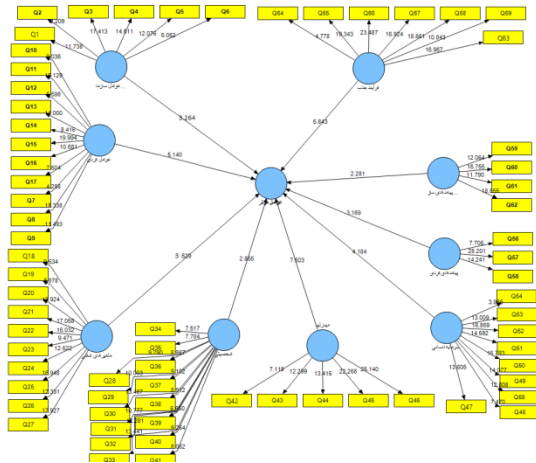
روایی واگرا. در این تحقیق از روش فورنل و لارکر برای سنجش روایی واگرایی استفاده شده است.

مولفه‌ها	شاخص‌ها	منبع
فردی	اجتماعی و انسانی؛ مهارت و دانش کاربردی؛ ظرفیت مشارکت در آموزش، هوش فردی، سلامت روحی و جسمی، برونگرا بودن، هوش کلامی بالا، خلاقیت و نوآوری.	(۲۰۱۱) اینگرسول (۲۰۱۹) و مصاحبه
متغیرهای شغلی	مدت اشتغال؛ وضعیت استخدام؛ سمت اجرایی و استان محل خدمت، داشتن تجربه مرتبط و درخشان؛ داشتن دانش مورد نیاز شغل؛ توانایی یادگیری از تجربه، سواد اطلاعاتی و اجتماعی، امنیت شغلی.	رجبی و همکاران (۱۳۹۵) توکلی و مرادی (۱۳۹۷) و مصاحبه
ویژگی‌های شخصیتی	ریسک‌پذیری بالا؛ اعتماد به نفس بالا؛ انگیزه و علاقه بالا، داشتن قوه تحلیل و خلاقیت؛ خوش رفتاری؛ صادق بودن؛ متعهد بودن؛ مسئولیت‌پذیر بودن و رازدار و مورد اعتماد بودن، بردباری و بالا بودن آستانه تحمل، مهرورزی و نوع دوستی، وجدان کاری، خودپنداری مثبت، عزت نفس.	حسن پور و همکاران (۱۳۹۵) اعرابی و مورعی (۱۳۹۲) و مصاحبه
مهارت شناختی	آگاهی از توانمندی خود؛ شناخت محیط کار؛ پشتکار و جدیت، خویشتن‌داری، مهارت در تعامل بین فردی.	حسن پور و همکاران (۱۳۹۵)؛ آکیک‌گوز (۲۰۱۹) و مصاحبه
سرمایه انسانی	تخصص حرفه‌ای؛ تحصیلات؛ رشته تحصیلی، توانایی حل مسئله، بومی بودن، مهارت‌های اجتماعی، مهارت تاب‌آوری و تنظیم هیجان و کنترل خشم.	حسن پور و همکاران (۱۳۹۵) و مصاحبه
پیامدهای فردی	رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی	آلن و همکاران (۲۰۰۸)
پیامدهای سازمانی	عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی، تربیت نسلی مسول و پرتلاش و بالندگی و پویایی سیستم	آلن سکر (۲۰۰۵)؛ آذر و همکاران (۱۳۸۹) و مصاحبه
فرآیند جذب	مرحله کاربردی؛ مرحله تعاملی، مرحله پیشنهاد کار، استعدادیابی؛ ایجاد فرصت‌های برابر و رقابتی هدفمند، عدالت در جذب کارکنان، اعلام نیاز، تخصیص ردیف استخدامی	آلن و همکاران (۲۰۰۸)؛ رضاییان و همکاران (۱۳۹۷) مصاحبه

برازش مدل‌های اندازه‌گیری. برای بررسی برازش بخش اول یعنی برازش مدل‌های اندازه‌گیری سه مورد استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرایی. پایایی نیز خود توسط معیارهایی

جدول ۵. مقادیر روایی واگرایی

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	عوامل سازمانی	۰/۷۸۳									
۲	عوامل فردی	۰/۵۲۵	۰/۸۴۸								
۳	متغیرهای شغلی	۰/۷۵۲	۰/۶۳۹	۰/۸۰۳							
۴	شخصیتی	۰/۴۵۲	۰/۶۶۵	۰/۶۴۸	۰/۸۲۵						
۵	مهارت شناختی	۰/۶۶۲	۰/۸۲۰	۰/۷۴۱	۰/۶۵۹	۰/۸۳۰					
۶	سرمایه انسانی	۰/۵۸۹	۰/۲۶۵	۰/۷۱۷	۰/۶۵۶	۰/۶۱۹	۰/۸۱۱				
۷	پیامدهای فردی	۰/۶۵۸	۰/۵۴۵	۰/۷۲۵	۰/۴۵۴	۰/۷۱۸	۰/۷۸۴	۰/۷۸۰			
۸	سازمانی	۰/۲۵۲	۰/۶۳۶	۰/۵۲۴	۰/۶۳۷	۰/۶۴۱	۰/۴۵۸	۰/۶۳۶	۰/۷۷۸		
۹	فرآیند جذب	۰/۳۵۴	۰/۶۲۳	۰/۷۴۵	۰/۷۱۴	۰/۵۲۱	۰/۶۳۶	۰/۷۰۲	۰/۷۰۵	۰/۷۲۷	
۱۰	عوامل موثر	۰/۴۵۲	۰/۸۱۱	۰/۶۵۱	۰/۴۵	۰/۸۲۰	۰/۲۶۵	۰/۶۳۵	۰/۶۵۶	۰/۸۱۲	۰/۷۶۸



شکل ۲. مقادیر معناداری بین متغیرهای تحقیق

(پ) معیار افزونگی؛ جدول ۶ مقادیر افزونگی را نشان می‌دهد.

جدول ۸. مقادیر افزونگی

ردیف	متغیر	مقادیر اشتراکی	مقادیر R ²	نتیجه
۱	عوامل سازمانی	۰/۷۱۳
۲	عوامل فردی	۰/۷۱۹
۳	متغیرهای شغلی	۰/۷۴۴
۴	ویژگی‌های شخصیتی	۰/۷۸۰
۵	مهارت شناختی	۰/۷۸۹
۶	سرمایه انسانی	۰/۷۵۸
۷	پیامدهای فردی	۰/۵۷۸
۸	پیامدهای سازمانی	۰/۷۱
۹	فرآیند جذب	۰/۵۲۶	۰/۴۹۹	۰/۴۹۹

این معیار نشانگر مقدار تغییر پذیری شاخص‌های یک سازه‌ی درون‌زا بوده که از یک یا چند سازه‌ها برون‌زا تاثیر می‌پذیرد. همچنین مدیریت منابع انسانی به عنوان متغیر برون‌زا، تاثیری در این بخش ندارند.

معیارهای ارزیابی برازش بخش کلی (معیار GOF) مقدار معیار GOF مرتبط با بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری می‌باشد. بدین صورت که به وسیله این شاخص، پژوهشگر توانایی بررسی برازش بخش اندازه‌گیری، بخش ساختاری مدل کلی پژوهش و برازش بخش کلی را دارد. این معیار طبق فرمول زیر حاصل می‌شود:

$$\sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

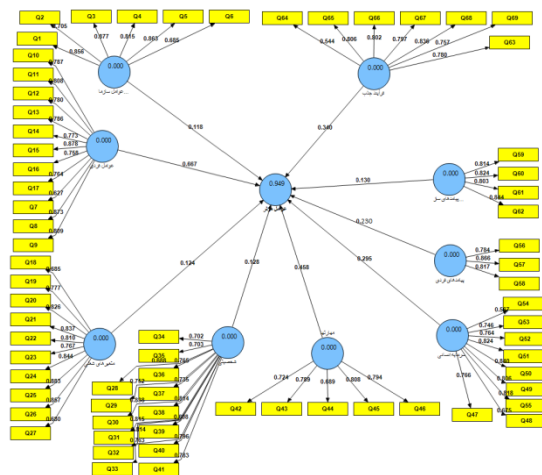
با توجه به جدول ۵، میانگین واریانس متغیرهای از تمامی مقادیر زیرین بیشتر است. بنابراین می‌توان ادعا نمود روایی و آگرایی برقرار است.

معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار مقادیر بار عاملی. شکل ۱ مقادیر بار عاملی را نشان می‌دهد. با توجه به این که مقادیر بار عاملی بایستی بالاتر از ۰/۴ و یا ۰/۵ باشد، می‌توان استنباط کرد که این شاخص نیز دارای معیارهای لازم است.

معیارهای ارزیابی برازش بخش ساختار الف) اعداد معناداری t. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، ضرایب مربوط به مسیر بین متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بیشتر است که معنادار بودن این مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد.

ب) معیار R²؛ دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R² مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. با توجه به جدول (۷) مقادیر R² نشان از برازش مناسب مدل دارد.

به زعم چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی مقادیر R² در نظر گرفت. بنابراین، می‌توان ادعا نمود که این معیار در حد متوسط قرار دارد.



شکل ۱. ضرایب مسیر و بار عاملی بین متغیرهای تحقیق

پرورش جوانان دارد که باید دارای خصلتهایی همچون انطباق پذیری شخصی داشته باشند. هر چند نباید از مهارت و دانش کاربردی و مطابق با سازمان و جایگاه مورد استفاده داشته باشد. از سوی دیگر، نتایج مصاحبه حاکی از آن است که دارا بودن شاخص‌هایی همچون، هوش فردی، سلامت روحی و جسمی، برونگرا بودن، هوش کلامی بالا، خلاقیت و نوآوری نقش مهمی در سازمان مورد مطالعه دارد.

یافته‌های تحقیق نشان داد متغیرهای شغلی با شاخص‌هایی همچون مدت اشتغال؛ وضعیت استخدام؛ سمت اجرایی و استان محل خدمت، داشتن تجربه مرتبط و درخشان؛ داشتن دانش مورد نیاز شغل؛ توانایی یادگیری از تجربه، سواد اطلاعاتی و اجتماعی، امنیت شغلی می‌توانند در روند جذب و استخدام نقش داشته باشند. در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان ادعا نمود که زمانی که مشخصات و ویژگیهای شغلی برای مستخدمین داوطلبین مشخص و شفاف باشد و مدیران و مسئولین استخدام هم بدانند که با چه شاخص‌های می‌تواند این روند را اندازه‌گیری نمایند، به عنوان وضعیت استخدام از لحاظ پیمانی، قراردادی، و ... بر وند شرکت کارکنان در فرآیند استخدام تاثیر خواهد داشت. همچنین، این وضعیت، بر نگرش افراد نیز تاثیرگذار خواهد بود. امنیت شغلی و سواد اطلاعاتی به همراه سواد اجتماعی از جمله شاخص‌هایی بود که از دیدگاه مصاحبه شونده‌کان می‌تواند در قالب متغیرهای شغلی قرار گیرد. نتایج به دست آمده با مطالعات (Rajabi et al (۲۰۱۵) و Tavakoli and Moradi (۲۰۱۸) همسویی دارد.

ویژگیهای شخصیتی از دیگر مولفه‌های بود که توان تاثیرگذاری بر جذب و استخدام در آموزش و پرورش را داراست. شاخصهایی همچون ریسک‌پذیری بالا؛ اعتماد به نفس بالا؛ انگیزه و علاقه بالا، داشتن قوه تحلیل و خلاقیت؛ خوش رفتاری؛ صادق بودن؛ متعهد بودن؛ مسئولیت‌پذیری و رازدار و مورد اعتماد بودن، به همراه بردباری و بالا بودن آستانه تحمل، مهرورزی و نوع دوستی، وجدان کاری، خودپنداری مثبت، عزت نفس توانایی بر این روند تاثیرگذار باشد. با توجه به روند تغییراتی که جامعه را فرا گرفته است و شاهد تغییرات بنیادین در نظام آموزشی

نتایج، ۰/۲۶۲ را نشان می‌دهد. در نتیجه با توجه به سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF بیان گردید. و حصول ۰/۲۶۲ نشان از بزارش متوسط مدل کلی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که ۹ مولفه در جذب و استخدام کارکنان آموزش و پرورش استان لرستان دخالت داشتند. این مولفه عبارتند از: عوامل سازمانی، فردی، متغیرهای شغلی، ویژگیهای شخصیتی، مهارت شناختی، سرمایه انسانی، پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی و فرآیند جذب می‌باشد.

یافته‌های تحقیق نشان داد عوامل سازمانی یکی از مولفه‌های موثر بر جذب و استخدام کارکنان آموزش و پرورش است. در بین شاخص‌های موثر بر عوامل سازمانی، آموزش و توسعه؛ ارزیابی عملکرد؛ ارتقا، جایه جایی و انتقال، بر اساس مبانی نظری استخراج گردید که می‌توان ادعا نمود که همسو با مطالعات Karimi (2018) و Zahedi et al (2010) می‌باشد. در حقیقت، سازمان مورد مطالعه به منظور آموزش و توسعه کارکنان و ارتقای سطح ارزیابی عملکرد به دنبال جذب افرادی می‌باشد تا سازمان را در بهبود عملکرد سازمانی کمک نماید. از سوی دیگر، شاخص‌های سیاستهای کلی نظام، قدرت چانه زنی مدیریت مرکز استان لرستان از جمله شاخص‌هایی بودند که از دل مصاحبه استخراج شدند. هر چند این مولفه می‌تواند نشان از عدم وجود برنامه‌ای مدون و راهبردی در سازمان دانشت. چرا که اگر سازمان دارای برنامه و اولویت بندی باشد، مدیران نباید در روند جذب و استخدام به روش چانه زنی اقدام نمایند.

از دیگر مولفه‌های موثر بر جذب و استخدام کارکنان، عوامل فردی با شاخص‌هایی همچون انطباق پذیری شخصی؛ حس سازمانی؛ سرمایه اجتماعی و انسانی؛ مهارت و دانش کاربردی؛ ظرفیت مشارکت در آموزش، می‌باشد که این موارد از مبانی نظری استخراج شد و با مطالعات مختلفی همچون Lee et al (۲۰۱۶) و Ingersoll (۲۰۱۹) سازگاری دارد. در حقیقت، افرادی برای سازمان آموزش و پرورش با توجه به نقش مهمی که در تربیت و

مهمی است که باید بدان توجه کرد. مطالعات مختلف از جمله Alan Szeks (۲۰۰۵) نشان داد که رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی، وفاداری سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی و نرخ گردش سازمانی نقش مهمی در تسهیل فرآیند استخدام و جذب دارند. از این رو مدیران برای اثربخشی سازمان و تربیت نسلی مسول و پرتلاش و بالندگی و پویایی سیستم باید بدین موارد توجه نمایند. نتایج به دست آمده با مطالعات (Allen, et al (2008) همخوانی دارد. آخرین مولفه‌ای که در این تحقیق بدان اشاره می‌شود، فرآیند جذب است. فرآیندی که می‌تواند از یک سو، سبب ارتقای کیفیت جذب شود و از سوی دیگر، سبب ورود افرادی توانمند وارد سیستم شود. اگر بتوان فرآیند جذب را به نحوی رقابتی نمود که امکان شایسته‌یالاری در فرایند انتخاب فراهم گردد و عدالت در این بخش وار شود، می‌تواند انتظار داشت که گامی در تقویت فرآیند جذب برداشت. نتایج به دست آمده با مطالعات (Azar et al (۲۰۰۹)، Allen et al. (2008) و (Rezaiyan et al (۲۰۱۷) همسویی دارد. به منظور بهبود عوامل سازمانی موثر بر جذب و استخدام کارکنان آموزش و پرورش موارد زیر توصیه می‌گردد:

- تدوین برنامه‌های پنج سال توسعه و استخدام کارکنان بر مبنای نیازسنجی مراکز استان.
- برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در مراکز آموزش و پرورش در سطح استان لرستان.
- رایزنی مدیران و معاونین منابع انسانی اداره کل آموزش و پرورش استان لرستان با واحدهای ستادی این سازمان.
- به منظور بهبود ویژگی‌های شخصیتی موثر بر جذب و استخدام کارکنان آموزش و پرورش موارد زیر توصیه می‌گردد:
- برگزاری آزمونهای استخدامی در دو دو بخش عمومی و تخصصی؛
- طراحی سوالات بخشهای عمومی و تخصصی توسط خبرگان بر اساس نیاز روز جامعه.
- برگزاری کلاس‌های افزایش اعتماد به نفس ، خلاقیت و... به صورت غیرحضوری و الکترونیکی.
- به منظور بهبود پیامدهای فردی موثر بر جذب و استخدام کارکنان آموزش و پرورش موارد زیر توصیه می‌گردد:

هستیم، نیازمند کارکنانی هستیم تا بتوانند علاوه بر دارا بودن شاخص‌هایی همچون ریسک‌پذیری بالا؛ اعتماد به نفس بالا؛ انگیزه و علاقه بالا، داشتن قوه تحلیل و خلاقیت می‌تواند نحوه مواجهه با چالشهای فوق را سهل‌الوصول تر نماید. هر چند نباید از خوش رفتاری؛ صادق بودن؛ متعهد بودن؛ مسئولیت‌پذیری و رازدار و مورد اعتماد بودن، به همراه بردباری و بالا بودن آستانه تحمل، مهرورزی و نوع دوستی، وجدان کاری، خودپنداری مثبت، عزت نفس توانایی کارکنان غافل شد. نتایج به دست آمده با مطالعات (Hasanpour et al (۲۰۱۵) Arabic and Moorish (۲۰۱۲) سازگاری دارد.

مهارتهای شناختی از دیگر مولفه‌هایی بود که توانایی تاثیرگذاری بر روند جذب و استخدام کارکنان دخالت داشت. مهارتهایی که می‌تواند سازمان آموزش و پرورش را در دست یابی به اهداف خود کمک نماید. افرادی که بتوانند محیط کاری خویش را به درستی بشناسند و با آگاهی از توانمندی‌های خود، از طریق پشتکار و جدیت، خویشتن داری، مهارت در تعامل با افراد در این مسیر گام بردارند. نتایج به دست آمده با مطالعات (Hasanpour et al (۲۰۱۵) و (Acikgoz (2019) تا حدودی سازگاری دارد.

سرمایه انسانی از دیگر مولفه‌های بود که بر اساس مباین نظری و مصاحبه‌ها استخراج گردید. چرا که بزرگترین مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها، داشتن نیروی انسانی توانمند است. اهمیت سرمایه انسانی در ارتقاء رشد و بهره‌وری یکی از مهمترین موضوعاتی است که مورد توجه صاحب نظران علم مدیریت قرار گرفته است. از این رو، اگر بخواهیم، از سرمایه انسانی مناسبی در سازمان بهره‌گیریم و بتوانند با تخصص حرفه‌ای خود که دارا بودن تحصیلات مناسب، در زمینه کاری خویش، راه را برای ارتقای سطح کمی و کیفی دانش جوانان را فراهم می‌نمایند. هر چند باید از موضوعات مرتبط با سرمایه انسانی غافل نشویم. موضوعاتی همچون توانایی حل مسئله، بومی بودن، مهارت‌های اجتماعی، مهارت تاب‌آوری و تنظیم هیجان و کنترل خشم، که لازمه حرکت به سوی تعالی سازمانی می‌باشند. نتایج به دست آمده با مطالعات (Rezaiyan et al (۲۰۱۷) و (Hasanpour et al (۲۰۱۵) سازگاری دارد.

در راستای جذب و استخدام کارکنان یک سازمان، توجه به نکاتی همچون پیامدهای فردی و سازمانی از نکات

- پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس عملکرد؛
- مشارکت کارکنان در تصمیم گیری.
- ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه
- همسویی بین اهداف فردی و سازمان.
- به منظور بهبود فرآیند جذب موثر بر جذب و
- استخدام کارکنان آموزش و پرورش موارد زیر توصیه می‌گردد:
- تدوین نقش راه استعداد یابی برای شناسایی
- افراد نخبه و مناسب سیستم آموزشی استان
- لرستان.
- نظارت کامل بر اجرای فرآیندهای مختلف جذب
- و استخدام با هدف توسعه عدالت محوری.
- تخصیص ردیف اسخدامی برای کارکنان تازه وارد
- قبل از شروع روند گزینش و استخدام.

References

- Abbaspour, A.(2010). Advanced Human Resource Management, Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books.
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. Human Resource Management Review, 29, 1-13.
- Ajdari, A.(2010). Management in Islam and its examples, Tehran: Bahar Publications.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley K. and White C.S.(2008)«Perceived Diversity and Organizational Performance», Employee Relations, Vol. 30 No. 1, p. 20-33.
- Arabi, M. and Moorei, M.. (1392). "Development of an integrated model for developing human resources strategy (case study of Mapna Company)". Proceedings of the First Human Resources Development Conference. Pp. 101-25
- Azar, A. & Ahmadi, P. & Sebt, S. A. (2011). Designing the Human Resources Selection Model with Data Approach. Technology Management Journal, 2(4), 3- 22.
- Beard, D.J., Rees, J.L., Cook, J.A., Rombach, I., Cooper, C., Merritt, N., (2017). Arthroscopic subacromial decompression for subacromial shoulder pain (CSAW): a multicentre, pragmatic, parallel group, placebocontrolled, three-group, randomized surgical trial. Lancet; 391(10118):329e38.
- Chitsaz, E. & Zolfagharzadeh, M. M. & Ghiasi Nodooshan, S. (2013). Compilation of a Model of Potential Competencies of Social Cultural Managers of Universities in Islamic Iran. Management Magazine at Islamic University, 1(2), 251-272. (in Persian)
- Danaeifard, H., Emami, M. (2014). Strategy Data Theory Foundation in Organization and Management Studies. (Chapter Four, Methodology of Qualitative Research in Management: A Comprehensive Approach, Saffar Publishing House. (Second edition). Tehran, Saffar.
- Hassanpour, A. Yousefi Z., Reza, M. (2017). Identifying and prioritizing the factors affecting the employment of human resources in Iranian government organizations. Journal of Resource Management in Law Enforcement, 13 (16), 128-109.
- Ingersoll, R., May, H., & Collins, G. (2019). Recruitment, Employment, Retention and the

- Minority Teacher Shortage. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 37.
- Ingersoll, R., May, H., & Collins, G. (2019). Recruitment, Employment, Retention and the Minority Teacher Shortage. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 37.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.
- Karimi, S. (2020). Investigating the Relationship between Employment Skills and Career Adaptation among Agricultural Students of Bu Ali Sina and Arak Universities, *Agricultural Education Management Research*, 5 (48), pp. 138-124.
- Li, Y., Bence, J.R., Brenden, T.O. (2018). Can spawning origin information of catch or a recruitment penalty improve assessment and fishery management performance for a spatially structured stock assessment model? *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 75(12), 2136-2148.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu (2016). "The relationship between HRM, technology innovation and performance in China". *International Journal of Manpower*, 27, 7, 679-697.
- Rajabi, M.; Mohammad H.; Behnaz M.(2015). Investigating the Role of Human Resource Development Activities on Employee Innovation by Examining the Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Learning, *Quarterly Journal of Research, Innovation and Creativity in the Humanities*, 6 (3), pp. 178-151.
- Tavakoli, Abdullah and Moradi, Mohammad (1397). Employees' perception of their employability and its relationship with organizational commitment in government agencies, *Organizational Behavior Studies*, 7 (2), pp. 1-30.
- Treweek, S., Pitkethly, M., Cook, J., Fraser, C., Mitchell, E., Sullivan, F., et al. (2018). Strategies to improve recruitment to randomized trials. *Cochrane Database Systematic Review*, (2): MR000013. doi: 10.1002/14651858.MR000013.pub6.
- Walters, S.J., Bonacho dos Anjos Henriques-Cadby I, Bortolami, O., Flight, L., Hind, D., Jacques, R.M., et al. (2017). Recruitment and retention of participants in randomized controlled trials: a review of trials funded and published by the United Kingdom Health Technology Assessment Programme. *BMJ Open*, 7(3), e015276.
- Wirba, V.A. (2017). The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon. *American Journal of Business, Economics and Management*, 5(1), 1-12.
- Zahedi, S.S., Hassanpour, A. (2011). Investigating the effect of employment relations on the employability of employees in government organizations. *Development and Transformation Management Quarterly*, (second issue), 1-8.