

نشریه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت

Journal of Quality & Standard Management (JQSM)

www.jstandardization.ir



سنتر پژوهی راهکارهای کلیدی مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش

مریم حیدری^۱، محسن نظرزاده زارع^۲، سجاد قارقلی^۳*

۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.

۲ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.

۳ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵

چکیده

در عصر کنونی، برخورداری از سرمایه انسانی باکیفیت و توانمند به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها مطرح است. نظام آموزش و پرورش به عنوان نهاد تربیت نسل‌های آینده، نیازمند جذب و استخدام معلمان شایسته است؛ اما چالش‌هایی مانند کمبود معلمان کارآمد، توزیع نامناسب نیروی انسانی و ضعف در استانداردهای استخدام، باعث کاهش کیفیت فرایند جذب معلمان شده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش ایران انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش فراترکیب و در چارچوب مدل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو انجام شده است. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه مطالعات فارسی و انگلیسی منتشر شده در حوزه کیفیت استخدام منابع انسانی بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۵ است. پس از جستجوی نظام‌مند و ارزیابی منابع بر اساس معیارهای ورود، ۲۴ مقاله به‌عنوان نمونه انتخاب و با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر در بهبود کیفیت استخدام معلمان عبارت‌اند از: ۱. شفافیت و به‌روز بودن قوانین استخدام، ۲. استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی، ۳. نوآوری در سازوکارها و ابزارهای استخدام، و ۴. مدیریت راهبردی منابع انسانی. یافته‌ها نشان داد که ارتقای کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش نیازمند رویکرد چندبُعدی، شایسته‌محور، شفاف و همسو با اهداف نهاد آموزش و پرورش است؛ بنابراین اصلاح سیاست‌های پرداخت و نگهداشت سرمایه انسانی با طراحی یک نظام عادلانه و انگیزشی متناسب با تخصص و عملکرد معلمان، استفاده از فناوری‌های نوین برای

¹ Master's student, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

² Associate Professor, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

³ Assistant Professor, Malayer University, Malayer, Iran, s.gharloghi@malayeru.ac.ir

تحلیل داده‌های داوطلبان و انجام انتخاب‌های دقیق‌تر و پایش مستمر کیفیت استخدام از طریق ایجاد یک واحد ارزیابی مستقل در وزارت آموزش و پرورش برای کمک به ارتقا کیفیت استخدام پیشنهاد می‌شود.

کلمات کلیدی: آموزش و پرورش، بهبود کیفیت استخدام، سرمایه انسانی، کیفیت استخدام

۱ مقدمه

در دنیای امروز، برخورداری از دانش و نیروی کار متنوع و باکیفیت، بسیار حیاتی و حائز اهمیت است، از این رو جذب و استخدام افراد به‌عنوان یک فرایند مهم در نظر گرفته می‌شود، اما نکته مهم در این خصوص این است که مسئله استخدام نه تنها یک حق اساسی است، بلکه این مسئله بهبود زندگی و رفاه افراد را به دنبال خواهد داشت و به پیشرفت و سودآوری اقتصادی نیز کمک می‌کند (لیندزی و همکاران^۱، ۲۰۱۸)؛ چراکه در اختیار داشتن افراد مستعد و توانمند می‌تواند مزیت رقابتی به همراه داشته باشد؛ بنابراین، سازمان‌ها برای استخدام و انتخاب منابع انسانی باید به عواملی توجه کنند که می‌توانند تأثیری مستقیم بر موفقیت فرد در محیط کار داشته باشند. این عوامل شامل مهارت‌ها، تحصیلات، تجربیات و نگرش‌های مثبت هستند که می‌توانند به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کنند؛ برای همین فرایند استخدام و جذب افراد کارآمد باید با دقت و برنامه‌ریزی انجام شود (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۵؛ جان^۲، ۲۰۱۹؛ باراه^۳، ۲۰۲۰).

نظام آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یکی از نهادهای مهم جامعه که وظیفه تربیت و پرورش نسل‌های آینده را به عهده دارد از این قاعده مستثنی نیست و برای تحقق این وظیفه نیازمند منابع انسانی باکیفیت است. از این رو استخدام معلمان باکیفیت حائز اهمیت است، چراکه معلمان به‌عنوان مهم‌ترین منابع انسانی هر مدرسه، از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت دانش‌آموزان در مدرسه هستند (کاناتا و همکاران^۴، ۲۰۱۷؛ کرانسوف^۵، ۲۰۱۴). در این خصوص در ماده ۶۳ بند «ب» قانون برنامه ششم توسعه ایران نیز به اهمیت جذب معلمان باکیفیت نیز اشاره شده که سازمان‌های اداری و استخدامی کشور موظف به بهبود کیفیت نظام آموزشی با استخدام معلمان از دانشگاه‌های فرهنگیان و شهید رجایی هستند (برنامه پنج‌ساله ششم توسعه، ۱۳۹۵). مسئله

¹ Lindsay & et al

² John

³ Barrah

⁴ Cannata & et al

⁵ krasnoff

ارتقا کیفیت استخدام نیروی انسانی نه تنها در ایران بلکه در کشورهای پیشرفته اروپا و آمریکا نیز از اهمیت زیادی برخوردار است، به طوری که سازمان‌ها در این جوامع با به کارگیری فرایندهای سازمان یافته سعی می‌کنند افرادی را جذب کنند که بهترین ویژگی‌ها و توانایی‌های لازم برای احراز شغل را دارند تا ضمن حفظ کیفیت و تداوم آن، عملکرد بهتری داشته باشند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸؛ اولافیا و همکاران^۱، ۲۰۲۳؛ فیشر و همکاران^۲، ۲۰۲۲). با این وجود، نظام آموزش و پرورش ایران با چالش‌های متعددی در زمینه جذب و استخدام معلمان با کیفیت مواجه است که از جمله این چالش‌ها می‌توان به کمبود معلمان کارآمد، توزیع نامناسب نیروی انسانی و کاهش استانداردهای استخدامی اشاره کرد که باعث افت کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری شده است، (عبدالهی ۱۴۰۱؛ اینگرسول و اسمیت^۳، ۲۰۰۳). این در حالی است که مطالعات نشان می‌دهد ارتقا کیفی استخدام مستلزم فرایندی منسجم، شفاف و مبتنی بر شایستگی و عاری از هرگونه تبعیض است (چینوندو و گادبلس^۴، ۲۰۲۳).

بر این اساس، با توجه به اینکه پژوهش‌های گذشته به شکل پراکنده به موضوع کیفیت جذب و استخدام نیروی انسانی پرداخته و تحلیل جامعی پیرامون آن ارائه نکرده‌اند و از سوی دیگر، کیفیت پایین استخدام می‌تواند آثار منفی فراوانی بر عملکرد سازمانی داشته باشد (قلی‌پور و همکاران؛ رحیمی نژاد و همکاران، ۱۴۰۰)، ضرورت و اهمیت انجام پژوهشی نظام‌مند و جامع پیرامون احصا راهکارهایی برای ارتقای کیفیت استخدام منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش بیش از پیش احساس می‌شود.

۲ پیشینه تحقیق

در پژوهش‌های پیشین مرتبط با ارتقای کیفیت استخدام نیروی انسانی در آموزش و پرورش، پژوهشگران به عوامل و راهکارهای متعددی اشاره کردند که می‌توانند تأثیری مستقیم بر موفقیت فرایند جذب و استخدام داشته باشند. در این خصوص پژوهش تربتی و همکاران (۱۴۰۳) نشان داد که استخدام شایسته‌محور نیازمند ابزارهای ارزیابی دقیق، آزمون‌های استاندارد، و

¹ Olaifa et al

² Fisher & et al

³ Ingersoll & smith

⁴ Chinwendu & Godbless

همسویی اهداف منابع انسانی با اهداف کلان سازمان است. سرایانی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود نشان می‌دهند که مدل جامع جذب و گزینش منابع انسانی باید شامل مؤلفه‌هایی مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری، اصلاح و بازنگری فرآیند استخدام و فناوری‌های نوین در استخدام باشد. تیموری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود نشان دادند که برای بهبود کیفیت نظام منابع انسانی، مسئولان استخدام باید به طراحی و پیاده‌سازی چارچوب‌های ارزیابی شایستگی، آموزش مدیران و بازنگری در فرایندهای فعلی جذب و استخدام توجه جدی داشته باشند. حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۵) با تمرکز بر شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در جذب نیروی انسانی، عوامل مهمی مانند رهبری، تجربه کاری مرتبط، تطابق با شغل و سازمان و ویژگی‌های شخصیتی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل کیفیت استخدام معرفی کردند.

پژوهش دوتا و واداک (۲۰۲۳) بر اهمیت فاصله‌گرفتن سازمان از روش‌های سنتی استخدام تأکید کرده و اظهار داشتند که دستیابی به کیفیت بالای استخدام، نیازمند طراحی فرایندهایی است که بر تناسب فرهنگی، شایستگی و پتانسیل‌های فردی تمرکز داشته باشند. گوماتی^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود بر فرایند جذب و گزینش با تأکید بر اهمیت سرمایه انسانی در ساختار سازمانی، ضرورت به‌کارگیری روش‌های صحیح و علمی در استخدام را مطرح کرد و بر آگاهی مسئولان از بهترین روش‌های استخدام به‌منظور بهبود مستمر این فرایند تأکید کرد. تسارنکو و کریشنامورتی^۲ (۲۰۲۱) در بررسی کیفیت فرایندهای استخدام در سازمان‌ها نتیجه گرفتند که استخدام، فرایندی پیچیده و حیاتی است که نمی‌توان آن را به طور کامل خودکار کرد و نیازمند قضاوت و تصمیم‌گیری انسانی برای افزایش اثربخشی و کیفیت فرایند است. جان (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود با بیان اهمیت راهبردهای استخدامی مؤثر، تأکید داشت که موفقیت سازمان در گرو استخدام نیروی انسانی با توانایی و تمایل به همکاری در انجام وظایف است.

همان‌طور که بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد، در مطالعه‌های پژوهشی پیرامون بهبود کیفیت استخدام در نظام‌های آموزشی، پژوهش‌های متعددی به شناسایی عوامل کلیدی مرتبط با موفقیت فرایند جذب و گزینش پرداخته‌اند. این پیشینه‌ها نشان می‌دهد که کیفیت فرایند استخدام تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. این عوامل شامل ویژگی‌های فردی متقاضی مانند

¹ Gomathy

² Tsarenko & krishnamurthy

تجربه مرتبط و خصوصیات شخصیتی، عوامل سازمانی نظیر سبک رهبری و فرهنگ سازمانی، و همچنین ساختار فرایندی شامل شفافیت شرح وظایف و ابزارهای انتخاب و اعتبار آنها می‌شود. پژوهش‌های داخلی اخیر، به‌ویژه بر اهمیت شایستگی محوری در فرایند جذب تأکید داشته‌اند که از جمله می‌توان به تحقیقات تربتی و همکاران (۱۴۰۳)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد؛ در حالی که مطالعات بین‌المللی مانند دوتا و واداک (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که گذر از روش‌های سنتی به فرایندهای مبتنی بر شایستگی و داده‌محور می‌تواند بهبود قابل توجهی در کیفیت استخدام ایجاد کند. با این حال، پژوهش‌ها نیز هشدار می‌دهند که تمرکز صرف بر اتوماسیون در فرایند گزینش ممکن است به کاهش نقش قضاوت انسانی و پیامدهای نامطلوب منجر شود.

با وجود تنوع در مطالعات انجام‌شده، سه شکاف اصلی در ادبیات پژوهشی مشاهده می‌شود. نخست، بسیاری از پژوهش‌های داخلی صرفاً به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته‌اند و کمتر به طراحی و ارزیابی راهکارهای عملیاتی و راهبردی متناسب با ساختار و مقررات آموزش و پرورش ایران توجه کرده‌اند. این موضوع در مطالعاتی مانند حسین‌پور و همکاران (۱۳۹۵) و عبداللهی (۱۴۰۱) نیز مشهود است. دوم، کمبود مدل‌های جامع که بتوانند عوامل فردی، فرایندی و پیامدهای عملکردی نظیر اثربخشی آموزشی و بقای شغلی را در یک چارچوب واحد ترکیب کنند، به‌وضوح احساس می‌شود. سوم، ارزیابی کیفیت مطالعات پیشین با استفاده از ابزارهای استاندارد مثل CASP به‌ندرت صورت گرفته است؛ بنابراین، درجه اطمینان نسبت به شواهد موجود چندان مشخص نیست. بر پایه این نقاط ضعف، این پژوهش قصد دارد با ترکیب نتایج مطالعات پیشین و بازنگری آنها، چارچوبی کاربردی و قابل اجرا برای نظام آموزش و پرورش پیشنهاد کند که هم شواهد تجربی و هم جوانب بومی و نهادی را مدنظر قرار دهد.

۳ مبانی نظری

استخدام، فرایندی مهم در مدیریت منابع انسانی است که به دنبال یافتن افراد مناسب برای پر کردن شغل‌های خالی در یک سازمان می‌باشد (سینها و تالی، ۲۰۱۲). به سخن دیگر، استخدام، فرایندی است که با هدف شناسایی و جذب افرادی شایسته و دارای شرایط متناسب با اهداف سازمان انجام می‌شود. این فرایند شامل ارزیابی دقیق و غربالگری افراد برای انتخاب

¹ Sinha & thaly

افراد است که صلاحیت لازم برای انجام وظایف محوله را دارند (عزیزه و همکاران، ۲۰۲۲). در این خصوص، گانگوانی و همکاران^۱ (۲۰۲۲) معتقدند که استخدام به مجموعه‌ای از مراحل اشاره دارد که شامل شناسایی، جذب، ارزیابی، انتخاب و مصاحبه با منابع انسانی واجد شرایط می‌باشد. در واقع استخدام چرخه کاملی است که از شناسایی نیازها شروع شده و تا انتخاب نهایی ادامه می‌یابد؛ برای همین جذب منابع انسانی به معنای پیدا کردن و جلب افراد مناسب برای کار در یک سازمان است. این فرایند شامل جستجو و جلب افرادی است که دارای مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام وظایف مورد نیاز هستند (سینها و تالی، ۲۰۱۳).

کیفیت استخدام به توانایی سازمان در جذب نیروهایی اشاره دارد که هم در کوتاه‌مدت عملکرد خوبی دارند و هم در بلندمدت با فرهنگ سازمانی سازگار و ماندگار هستند (دوتا و واداک، ۲۰۲۳). فرایند جذب و استخدام باید به گونه‌ای انجام شود که نه بر اساس سفارش‌ها و نه به خاطر منافع شخصی، بلکه بر مبنای شایسته‌سالاری باشد. شایستگی به عنوان یک معیار و شاخص کلیدی در تمام ابعاد اخلاقی و سازمانی عمل می‌کند و به طور کلی می‌توان گفت که شایسته‌سالاری یکی از نشانه‌های کارآمدی سازمان به شمار می‌آید (قربانی، ۱۳۹۷).

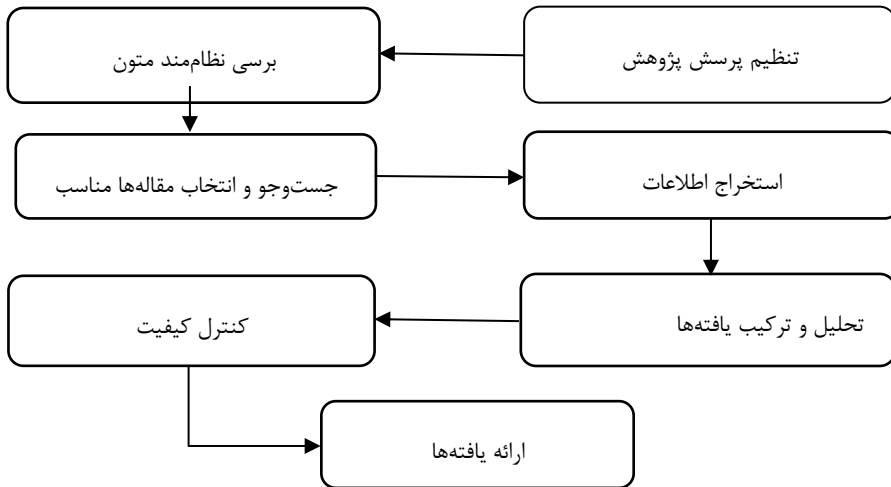
۴ روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با روش فراترکیب انجام شده است. هدف از فراترکیب درک نتایج پژوهش‌های انفرادی گزارش شده در زمینه‌ی مطالعاتی مورد نظر است (کوپر^۲، ۲۰۱۸). بر این اساس در این پژوهش برای شناسایی راهکارهای مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام از روش فراترکیب استفاده شد و این روش به صورت نظام‌مند به جمع‌آوری و گزارش یافته‌های مطالعات انجام شده می‌پردازد و فرایندی دقیق برای ترکیب و ایجاد چهارچوب‌های نظری فراهم می‌آورد که این امر به پژوهشگران، متصدیان و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا نتایج حاصل فراتر از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده باشد (قارلقی و همکاران، ۱۳۹۹). در پژوهش حاضر برای دستیابی به راهکارهای بهبود کیفیت استخدام، از روش فراترکیب با رویکرد هفت‌مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو^۳ (۲۰۰۷)، بهره گرفته شد که مراحل آن در زیر توضیح داده شده است:

¹ Gangwani et al

² Cooper

³ Sandelowskiv & Barroso



شکل ۱. مراحل فراترکیب (منبع: سندولوسکی و بارسو، ۲۰۰۷)

گام اول (تدوین سؤال پژوهش): در این مرحله، سؤالاتی مشخص می‌شوند که پژوهش بر پایه آنها شکل گرفته و باید در ادامه مسیر پژوهش به آنها پاسخ داده شود.

گام دوم (مرور نظام‌مند ادبیات): جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل کلیه پژوهشها و مطالعات انجام شده به زبان فارسی و انگلیسی در حوزه بهبود کیفیت استخدام طی سال‌های اخیر است. برای انجام فراترکیب، از کلیدواژه‌هایی نظیر بهبود کیفیت^۱، منابع انسانی^۲، کیفیت استخدام^۳، آموزش و پرورش^۴ و استخدام^۵ استفاده شد. این کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف مانند گوگل اسکالر^۶، جهاد دانشگاهی، نورمگز و مگیران، ساینس دایرکت^۷، اسکوپوس^۸ و

^۱ Quality improvement

^۲ Human resources

^۳ Recruitment quality

^۴ Education and training

^۵ Recruitment

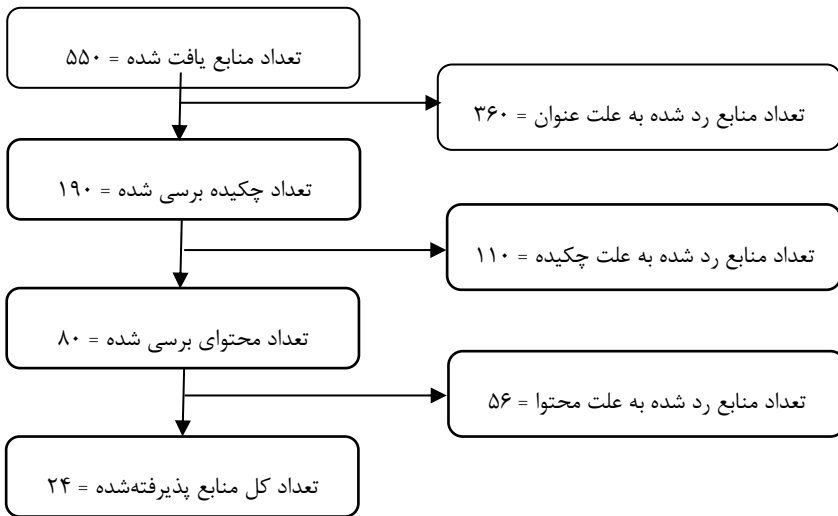
^۶ Gogel eskaler

^۷ Science direct

^۸ Scopus

اریک^۱ در بازه زمانی ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۵ برای مقالات انگلیسی و ۱۳۹۴ تا ۱۴۰۴ برای مقالات فارسی مورد جست‌وجو قرار گرفتند.

گام سوم (جستجو و انتخاب منابع مناسب): مقالات یافت شده از مرحله قبل، بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و معیارهای پذیرش بررسی شدند. در ابتدا، ۵۵۰ مقاله بر اساس عنوان آنها بررسی شدند. از این تعداد، ۳۶۰ مقاله به دلیل انطباق نداشتن عنوان با متغیرها و مسائل پژوهش، حذف شدند و ۱۹۰ مقاله باقی ماندند. در مرحله بعد، چکیده این ۱۹۰ مقاله ارزیابی شد که طی آن، ۱۱۰ مقاله به دلیل ناهماهنگی محتوای چکیده با اهداف پژوهش کنار گذاشته شد، در ادامه، با بررسی اجمالی محتوای مقالات باقی‌مانده، ۵۶ مقاله دیگر نیز حذف شدند. در نهایت، ۲۴ مقاله انتخاب شد که از این تعداد، ۱۷ مقاله پژوهشی به زبان انگلیسی و ۷ مقاله پژوهشی به زبان فارسی برای ارزیابی کیفی نهایی برگزیده شدند.



شکل ۲. گام‌های بررسی اسناد و پژوهش‌های مورد مطالعه

^۱ Eric

گام چهارم (استخراج اطلاعات منابع): در این مرحله اطلاعات پژوهش در قالب جدولی (جدول ۱) دسته‌بندی شد. این جدول شامل نام پدیدآورندگان، سال انتشار، عنوان پژوهش، روش انجام پژوهش، خلاصه‌ای از نتایج و کد مقاله است که خلاصه‌ای از آن در زیر آمده است:

جدول ۱. مشخصات پژوهش‌های بررسی شده

کد	نام نویسنندگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
CA1	اودین ^۱	۲۰۲۳	فرایند استخدام و شرکت انتخاب در طول همه‌گیری کووید-۱۹	کیفی	نتایج پژوهش بر ضرورت بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی، تقویت مهارت‌های حرفه‌ای و توجه به سلامت روانی کارکنان تأکید دارد.
CA2	لئونگ و سعید ^۲	۲۰۲۳	چالش‌های استخدام برای مدارس بین‌المللی در مالزی	کیفی	یافته‌ها نشان می‌دهد که مدارس بین‌المللی در مالزی با مجموعه‌ای از چالش‌ها در جذب نیروی انسانی روبه‌رو هستند. و برای مقابله با این چالش‌ها، مدارس نیازمند راهکارهای راهبردی و انعطاف‌پذیر هستند.
CA3	ندو هورا و همکاران ^۳	۲۰۲۲	روش‌های استخدام و حفظ معلم در مدارس متوسطه خصوصی در ناحیه کامپالا	آمیخته	یافته‌ها نشان می‌دهد روش‌های جذب نیروی انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ و نگهداشت معلمان دارند و شفافیت در رویه‌های منابع انسانی و جذب ساختار مند و شفاف نه تنها به جذب معلمان شایسته کمک می‌کند بلکه بر رضایت شغلی و وفاداری آنها نیز تأثیر مثبت دارد.
CA4	عزیزه و همکاران	۲۰۲۲	مقایسه جذب و توسعه معلم در اندوزی و انگلستان	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که انگلستان در زمینه جذب، ساختاری نظام‌مند و مؤثر دارد که از طریق نظارت‌های رسمی، آموزش و باکیفیت موجب ارتقای کیفیت استخدام و

¹ Uddin

² Leong & Said

³ Nduhura et al

کد	نام نویسندگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
					آموزش شده است، در مقابل اندونزی با ضعف در فرایند جذب، نبود آموزش منسجم و چالش‌های اجرایی مواجه است
CA5	نانور و همکاران ^۱	۲۰۲۲	سیاست‌ها و رویه‌های استخدام و گزینش و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد عوامل بیرونی مانند نفوذ سیاسی و شرایط اجتماعی بر انتخاب نهایی تأثیرگذارند؛ بنابراین برای ارتقاء اثربخشی این فرایندها، پایبندی دقیق به اصول عدالت و شایسته‌گزینی ضروری است. پس فرایندهای استخدامی علاوه بر اینکه شفاف و واضح باشند باید عادلانه و هم‌راستا با اهداف سازمان هم باشند تا بتوان بهترین استعدادها را جذب کرد.
CA6	پوچینو و همکاران ^۲	۲۰۲۲	استخدام و انتخاب: درک راهبرد مدرسه در تحقق عملکرد برتر کارکنان آموزشی	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که با طراحی و اجرای فرایندهای حرفه‌ای و شفاف در جذب و استخدام، مدارس می‌توانند نیروی انسانی باکیفیت، متعهد را جذب کنند. بنابراین استفاده از فرایند جذب و گزینش ساختارمند شامل برنامه‌ریزی نیازها، آزمون، مصاحبه و انتخاب نهایی، نقش مؤثری در ارتقاء عملکرد کارکنان آموزشی دارد.
CA7	هندرا و همکاران	۲۰۲۲	استخدام معلمان حرفه‌ای	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که استخدام معلمان بر اساس اصول حرفه‌ای، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت آموزشی در مدارس دارد. همچنین اجرای منظم فرایند جذب معلمان، شامل آزمون، مصاحبه و تدریس، همراه با آموزش‌های

¹ Nanor et al² Pojiono et al

کد	نام نویسنندگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
					بدو خدمت و ارزیابی‌های مستمر، نقش مهمی در ارتقاء حرفه‌ای گری معلمان دارد.
C8	آنگل ^۱	۲۰۲۲	استخدام معلم باکیفیت برای اهداف توسعه پایدار آموزش در کشورهای درحال توسعه	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که دستیابی به آموزش باکیفیت در راستای اهداف توسعه پایدار مستلزم جذب معلمان بر پایه استانداردهای شایستگی، عملکرد قابل ارزیابی و هماهنگی مؤثر میان مدارس است. طراحی فرایندهای جذب بر اساس شاخص‌های کیفی و اجرای سیاست‌های هماهنگ، نقش کلیدی در ارتقاء کیفیت استخدام و آموزش ایفا می‌کند.
CA9	دان و همکاران	۲۰۲۰	استخدام، آموزش و بهره‌وری کارکنان در خدمات گمرکی نیجریه	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که استخدام بر اساس شایستگی، همراه با برنامه‌های آموزشی منظم، هدفمند و مرتبط با وظایف شغلی موجب افزایش تعهد کاری، بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت خدمات می‌شود؛ از این رو باید رویکردی نظام‌مندتر و راهبردی‌تر نسبت به استخدام و آموزش اتخاذ کرد تا بتوان در برابر چالش‌ها عملکرد مطلوب‌تری داشت.
CA10	بارا	۲۰۲۰	استخدام و مدیریت کارکنان در مؤسسات آموزشی نیجریه	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که برای بالا بردن کیفیت استخدام، توجه به فرایندهای جذب و مدیریت کارکنان، تدوین سیاست‌های شفاف و عادلانه، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین ضروری و لازم است. برای بهبود کیفیت استخدام باید به

^۱ Anggal

کد	نام نویسندهگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
					توسعه برنامه‌های منابع انسانی، اجرای فرایندهای جذب شفاف و مبتنی بر شایستگی و آموزش مستمر کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند.
CA11	جان	۲۰۱۹	راهبرد استخدام مؤثر برای بهبود فرایند استخدام	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که اجرای راهبردهای خلاقانه در جذب نیرو، مانند استفاده از فناوری‌های نوین، تعریف دقیق نیازهای شغلی و بهره‌گیری از منابع متنوع برای جذب افراد می‌تواند فرایند استخدام را کارآمدتر، سریع‌تر و باکیفیت‌تر کند. همچنین تأکید بر تناسب فرهنگی و شغلی در انتخاب کارکنان، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.
CA12	اودور و همکاران	۲۰۱۹	شیوه‌های استخدام و انتخاب در مؤسسات آموزش عالی نیجریه	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که بهتر شدن وضعیت کیفیت استخدام مستلزم راهکارهایی مانند تدوین سیاست‌های شفاف مبتنی بر شایسته‌سالاری در جذب و انتخاب نیروی انسانی، به‌کارگیری فناوری در ارزیابی و انتخاب دواطلبان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مسئولان منابع انسانی و استفاده از معیارهای عینی و شفاف در انتخاب است. همچنین بدون بازنگری جدی در فرایندهای جذب و استخدام نمی‌توان کیفیت استخدام را بهبود بخشید.

کد	نام نویسنندگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
CA13	بوگاتووا ^۱	۲۰۱۷	بهبود استخدام، انتخاب و حفظ کارمندان	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که بهبود فرایندهای جذب و گزینش نیازمند ساختارمند کردن فرایندهای گزینش، استفاده بهتر از فناوری‌های جذب برخط و ارتقاء مهارت‌های رهبری مدیران است.
CA14	کاظم و جین ^۲	۲۰۱۶	شیوه‌های استخدام و گزینش اساتید در مؤسسات آموزش عالی پاکستان	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد تا زمانی که فرایندهای استخدام به‌درستی طراحی و نظارت نشوند نمی‌توان انتظار ارتقا کیفی در نظام آموزشی داشت و برای بهبود وضعیت، لازم است با تدوین دستورالعمل‌های شفاف و استفاده از معیارهای عینی، فرایند جذب و گزینش را بهینه کرد.
CA15	ایوا ^۳	۲۰۱۸	راهبردها و شیوه‌های استخدام و انتخاب در بانک‌های تجاری	کیفی	نتایج نشان می‌دهد که ارتقاء اثربخشی استخدام، مستلزم آن است که فرایندهای منابع انسانی بهینه‌سازی شده و مدل‌های جامع‌تری برای انتخاب نیروی انسانی به کار گرفته شود. همچنین تدوین شرح شغل دقیق و شفاف، استفاده از فناوری‌های نوین، استفاده از آزمون‌های روان‌شناختی و سنجش مهارت‌ها و ارتباط دوسویه بین اهداف سازمان و منابع انسانی از عوامل دیگر مؤثر بر بهبود روند استخدام هستند.

¹ Bogatova² Kazim & Jabeen³ Eva

کد	نام نویسنندگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
CA16	احمد آزمی ^۱	۲۰۱۸	راهبرد استخدام برای استخدام بهترین افراد برای سازمان	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که طراحی و اجرای یک راهبرد مؤثر جذب، عاملی حیاتی برای موفقیت سازمان است. این راهبردها باید هم‌راستا با اهداف سازمان و مجهز به فناوری و ابزارهای نوین مدیریت منابع انسانی باشند. بنا بر این استفاده از روش‌های نوین جذب، شناسایی دقیق نیازهای سازمانی و تمرکز بر تطابق فرهنگی و مهارتی سبب کیفیت و کارایی استخدام و همچنین کاهش ترک خدمت و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.
CA17	یارو ^۲	۲۰۱۴	استخدام و انتخاب در خدمات عمومی نیجریه	کیفی	برای بهبود وضعیت جذب و استخدام، ضروری است که سیاست‌ها و روش‌های جذب و گزینش بازنگری شده، شفافیت و عدالت در فرایندهای جذب افزایش یابد.
CA18	تربتی و همکاران	۱۴۰۳	بررسی عوامل مؤثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که استخدام مبتنی بر شایستگی مستلزم وجود ابزارهای دقیق ارزیابی، آزمون‌های استاندارد و تطابق اهداف منابع انسانی با اهداف سازمان می‌باشد.
CA19	سرایانی و همکاران	۱۴۰۳	ارائه مدل جذب و گزینش منابع انسانی بخش دولتی با رویکرد دولت کارآفرین	آمیخته	نتایج، مدلی جامع برای جذب و گزینش منابع انسانی ارائه می‌دهد؛ بر اساس یافته‌ها، این مدل پیشنهادی شامل چند مؤلفه کلیدی است که ویژگی‌هایی مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری، اصلاح و بازنگری فرایند استخدام، نوآوری و نیروی انسانی،

¹ Ahmad Azmy

² Yaro

کد	نام نویسندهگان	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
CA20	محمد پور و همکاران	۱۴۰۳	الگویی برای استخدام عدالت محور منابع انسانی در سطح کلان در بخش عمومی ایران	آمیخته	به کارگیری فناوری‌های نوین در استخدام و مشارکت نهادهای علمی از آن جمله‌اند. نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید سیاست‌های استخدامی را به گونه‌ای طراحی کنند که فرصت‌ها به صورت عادلانه و شفاف بین افراد توزیع شود. همچنین با استفاده از سامانه‌های دیجیتال و معیارهای شایستگی می‌توان عدالت را در استخدام تضمین کرد و وقتی عدالت برقرار باشد، کیفیت استخدام هم بهبود می‌یابد.
CA21	فرحی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعداد‌های برتر در یک سازمان دفاعی	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که جذب موفق استعداد‌های برتر نیازمند رویکردی جامع است که عوامل مختلفی از جمله معیارهای شایستگی، تطابق فرهنگی، توسعه مهارت‌ها را در بر می‌گیرد.
CA22	کرامتی تولایی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه و اعتبار سنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که عوامل قانونی، فرهنگ سازمانی، نظام گزینش و موانع شایسته‌سالاری همگی نقش کلیدی در بهبود فرایند جذب دارند. همچنین توسعه مهارت‌های حرفه‌ای منابع انسانی به عنوان راهبرد اصلی، به ارتقاء عملکرد سازمان و تحقق اهداف کلان کشور کمک می‌کند.
CA23	تیموری و همکاران	۱۳۹۷	اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که مسئولان استخدام باید نگاهی جدی به طراحی و پیاده‌سازی چارچوب‌های ارزیابی شایستگی، آموزش مدیران، بازنگری در فرایندهای فعلی جذب و استخدام داشته باشند تا نظام

کد	نام نویسنده	سال انتشار	عنوان پژوهش	روش پژوهش	خلاصه‌ای از مهم‌ترین نتایج
			مبتنی بر نظام شایستگی		منابع انسانی سازمان به کیفیت مطلوب برسد.
CA24	میر کمالی و همکاران	۱۳۹۴	شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب	آمیخته	نتایج نشان می‌دهد که ملاک‌هایی همچون حقوق و مزایا، تسهیلات رفاهی، آموزش ضمن خدمت، وجود نظام شفاف ارزیابی عملکرد، عدالت سازمانی، توانمندی‌های تخصصی و حرفه‌ای، انگیزش فردی، رضایت شغلی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای نقش کلیدی در جذب و حفظ کارکنان ایفا می‌کنند.

گام پنجم (تحلیل یافته‌ها): در این مرحله، پژوهشگر به تحلیل کیفی یافته‌ها می‌پردازد که هدفش شناسایی و استخراج کدهای مفهومی از مطالعات منتخب است که در مراحل قبلی برگزیده شده‌اند. بدین منظور، چندین بار مرور مقالات و مطالعه دقیق آن‌ها صورت گرفت و کدگذاری اولیه (کدگذاری باز) انجام شد. پس از استخراج کدهای باز، این کدها بررسی و مقایسه شدند و سپس کدهای مشابه در قالب مفاهیم محوری دسته‌بندی شدند. در ادامه، این مفاهیم سازمان‌دهی شدند و به‌صورت منسجم در چارچوب مقالات تحلیل شدند و در نهایت، یافته‌های کیفی در قالب دسته‌بندی‌های مفهومی تدوین و آماده گزارش نویسی شد.

گام ششم (کنترل کیفیت): هدف این گام حصول اطمینان از اعتبار، دقت و انسجام مراحل انجام‌شده در فرایند فراترکیب است. برای این منظور، پژوهشگر تمام مراحل پیشین شامل انتخاب مقالات، کدگذاری، تحلیل و دسته‌بندی مفاهیم را به‌صورت مجدد مرور و ارزیابی می‌کند. همچنین، تلاش می‌شود که سوگیری‌های احتمالی کاهش یابد و داده‌ها از منظر شفافیت و استدلال علمی بازبینی شوند. یکی از مهم‌ترین مراحل در این بخش، ارزیابی کیفی مقالات منتخب بود. برای این منظور، از بازبینی ارزیابی انتقادی CASP استفاده شد؛ این ابزار یکی از چارچوب‌های معتبر در سطح بین‌المللی برای بررسی کیفیت پژوهش‌های کیفی است که شامل سؤالاتی در زمینه‌ی وضوح هدف پژوهش، روش‌شناسی، تحلیل داده‌ها، ملاحظات اخلاقی و ارزش کاربردی

یافته‌ها می‌باشد. در این پژوهش، برای هر مقاله منتخب، ۱۰ معیار اصلی بازبینی CASP بررسی شد. مقالاتی که فاقد ساختار مناسب، توضیح کافی در مورد روش نمونه‌گیری، یا استدلال تحلیلی معتبر بودند، از فهرست نهایی حذف شدند و استفاده از ابزار CASP کمک کرد تا تنها مقالاتی در تحلیل نهایی وارد شوند که از کمیته استانداردهای علمی، انسجام محتوایی و روش‌شناسی معتبر برخوردار باشند. ابزار CASP که در این مرحله به کار گرفته شد، از جمله ابزارهای معتبر بین‌المللی برای ارزیابی انتقادی مطالعات کیفی است که معیارهایی چون وضوح هدف پژوهش، روش‌شناسی، انسجام تحلیل و ارزش کاربردی یافته‌ها را بررسی می‌کند (کوپر، ۲۰۱۸).

۵ یافته‌های تحقیق

گام هفتم (ارائه یافته‌ها): آخرین گام در روش فراترکیب ارائه یافته‌های پژوهش می‌باشد که در زیر ارائه شده است.

جدول ۲. فراترکیب راهکارهای مؤثر بر کیفیت استخدام سرمایه انسانی

منابع کدهای استخراج‌شده	کدهای استخراجی	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
CA5, CA8, CA9, CA10, CA13, CA14	شفافیت در سیاست‌های استخدام، شفاف بودن معیارهای ارزیابی در استخدام، شفافیت در روند استخدام، دستورالعمل‌های شفاف و ابزارهای استاندارد در استخدام، توجه به شفافیت معیارهای استخدام، اجرای نظام گزینش شفاف، تدوین راهبردهای شفاف و جامع، روشن بودن فرایند استخدام، کاهش پیچیدگی در روند استخدام	تدوین دستورالعمل‌های شفاف و مدون استخدامی	شفافیت و به‌روز بودن
CA23, CA19, CA14, CA6, CA3	بازنگری دوره‌ای در معیارهای جذب، بازنگری و تجدیدنظر در روند استخدام، بازنگری در معیارهای گزینش، بازبینی روش‌های استخدام، تغییر شیوه‌های جذب	بازنگری و به‌روزرسانی دستورالعمل‌های استخدامی	قوانین استخدام
CA10, CA9, CA17	اصلاح ساختارها و سازوکار استخدام، اصلاح کاستی سیاست‌های استخدام، اصلاح خط‌مشی‌های استخدام	اصلاح فرایندهای	

منابع کدهای استخراج شده	کدهای استخراجی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
			جذب و استخدام
CA24, CA23, CA21, CA19, CA18, CA16, CA11, CA9, CA6, CA2, CA8, CA20	ارزیابی شایستگی افراد، جذب معلمان شایسته، توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای افراد، ارزیابی باکیفیت نیروی انسانی، توجه به صلاحیت تربیتی، شناسایی دقیق شایستگی‌ها، تدوین چارچوب شایستگی در روند استخدام، ضابطه‌گرایی و شایسته‌سالاری در استخدام، توجه به صلاحیت و شایستگی نیروی کار، ارزیابی شایستگی علمی و تخصصی منابع انسانی، ارزیابی مستمر در فرایند جذب.		تحکیم رویکرد شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی و شایسته‌گزینی در نظام استخدام
CA22, CA19, CA16, CA15, CA12, CA11, CA5, CA1	بهبود معیارهای گزینش، تحلیل نیازهای استخدامی، وجود برنامه نظام‌مند در جذب، رعایت ضوابط تعیین‌شده در استخدام، وجود دستورالعمل‌های استخدامی مناسب، تدوین دستورالعمل‌های یکپارچه برای استخدام، توجه به شاخص‌های کلیدی در فرایند استخدام، اجرای راهبردهای استخدام، مؤثرتر کردن فرایندها و روش‌های استخدام، درک سیاست‌ها و شیوه‌های استخدام، رعایت دستورالعمل‌های لازم در خصوص استخدام، بهبود راهبرد استخدام‌ها، اجرای مؤثر راهبردهای استخدام، خط‌مشی‌های صحیح استخدام.	استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی	نهادینه‌سازی فرایندهای ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی در نظام جذب منابع انسانی
CA8, CA17, CA21, CA20	کاهش تبعیض علیه افراد در روند جذب، جلوگیری از تخصیص پست‌ها بر اساس ملاحظات قومیتی، عدالت در تصمیم‌گیری‌های استخدام، عدالت محوری در فرایند استخدام، عدالت و نبود تبعیض در سیاست‌های استخدامی.		عدالت محوری و جلوگیری از تبعیض

منابع کدهای استخراج شده	کدهای استخراجی	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
CA1, CA12, CA15, CA13, CA14, CA18, CA19, CA21	نوآوری در فرایند استخدام، آزمون‌های روان‌سنجی و مهارتی استاندارد، بهره‌گیری از فناوری در استخدام، بهره‌گیری از آزمون‌های فنی و شخصیتی، به‌کارگیری ابزارهای مدرن در جذب، استفاده از آزمون‌های مهارتی، ارائه برنامه‌های متنوع برای استخدام، استفاده از فناوری، ابزارهای سنجش چندبعدی، اخذ آزمون هوش در بدو استخدام.	به‌کارگیری روش‌ها و ابزارهای فناورانه و نوآورانه در فرایندهای جذب و گزینش منابع انسانی	نوآوری در سازوکارهای و ابزارهای استخدام
CA6, CA5,	مشارکت ذی‌نفعان در فرایند استخدام، مشارکت مدیر و معلم و نمایندگان در فرایند استخدام.	سهیم‌سازی ذی‌نفعان کلیدی در مراحل ارزیابی و استخدام منابع انسانی	استخدام
CA2, CA4, CA5, CA6, CA8, CA11, CA19, CA22, CA23	تعامل میان ساختار سازمان و استخدام، هم‌راستایی شیوه‌های جذب با قواعد سازمان، تناسب فرهنگی و شغلی، تطابق معلمان یا نیاز سازمان، تطابق استخدام با نیاز سازمان، تطابق راهبردهای جذب با اهداف مدرسه، هماهنگ‌سازی معیارهای استخدام با نیازهای سازمان، جذب و استخدام مطابق با نیاز سازمان، تطابق بین صلاحیت افراد و نیازهای شغلی، تطبیق قابلیت‌های افراد با خواسته‌ها و اهداف استخدام، هم‌راستایی روند استخدام با سیاست‌های کلان کشور.	تطبیق راهبردی نظام منابع انسانی با الزامات تخصصی و ساختاری فرایند جذب سرمایه انسانی	مدیریت راهبردی منابع انسانی
CA5, CA10, CA11, CA15, CA16, CA13, VA14, CA21, CA22, CA23, CA24, CA20	رویه‌های درست برای تأیید صلاحیت افراد، سهولت و دسترسی آسان در فرایند استخدام، برنامه‌ریزی عمیق فرایند استخدام، استفاده از مصاحبه‌های عمیق و ساختاریافته، تعریف دقیق شرح شغل و مسئولیت‌ها، غربالگری دقیق منابع انسانی، استاندارد	طراحی نظام‌مند و هدفمند فرایند جذب بر مبنای معیارهای استاندارد و	

منابع کدهای استخراج شده	کدهای استخراجی	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
			الزامات راهبردی سازمان
			و اعتبار آزمون‌های استخدامی، مصاحبه‌های دقیق، ایجاد چارچوبی قانونی و ساختاریافته برای استخدام، استانداردهای فرایند استخدام، بررسی سوابق و تحقیقات محلی از افراد، متکی بودن روند استخدام با اصول اخلاقی، بررسی سابقه و تجربه کاری منابع انسانی.
CA3,CA5,CA8,CA9,CA12			آموزش دیدن مسئولان در روند استخدام، آموزش و صلاحیت مسئولان استخدام، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مسئولان گزینش، توسعه آموزش مسئولان، آگاهی مسئولان از مهارت‌های مرتبط افراد، تمرکز بالای مسئولان در گزینش، طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند برای مسئولین گزینش، آگاهی کامل از مقررات استخدام توسط مسئولان، حضور نمایندگان شایسته و جامعه گزینش، آگاهی مسئولان از تغییر روند استخدام.
CA1,CA2,CA3,CA4,CA8,CA15,CA16,CA13,CA17,CA18,CA24			اختصاص بودجه بیشتر برای معلمان و زیرساخت‌های استخدام، افزایش حقوق معلمان، پایش و بازخورد مستمر از معلمان، دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی به نیروی انسانی، بازخورد و ارزیابی مستمر معلمان، برنامه‌های ضمن خدمت و آگازین، ایجاد برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت، ارائه بازخورد مداوم و انگیزش به منابع انسانی، آموزش مستمر نیروی انسانی، نگرش مثبت به معلمان و فرایند استخدام آنها، نظام پرداخت منصفانه در استخدام.
			ارتقاء نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان

همان‌طور که یافته‌های جدول ۲ نشان می‌دهد ۷۸ کد از مقالات مورد مطالعه پس از حذف و ادغام کدهای تکرار استخراج شد که کدهای استخراجی در ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی به شرح فوق دسته‌بندی شدند.

۶ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای مؤثر بر بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش و با استفاده از روش فراترکیب انجام شد. یافته‌های به‌دست‌آمده از تحلیل ۲۴ مقاله منتخب، منجر به شناسایی ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شد که هر یک ابعادی حیاتی از بهبود کیفیت جذب را در نظام آموزشی کشور نشان می‌دهد. تحلیل کدهای استخراج‌شده نشان می‌دهد که هریک از این عوامل می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر فرآیند جذب نیروی انسانی مؤثر باشد.

در گام نخست، شفافیت و تدوین دستورالعمل‌های مدون، ضمن کاهش خطای انسانی، موجب اعتماد داوطلبان و پیشگیری از اعمال سلیقه می‌شود. همچنین، یافته‌ها بر ضرورت بازنگری مستمر در معیارها و روش‌های استخدامی تأکید دارند تا سیاست‌ها همگام با تحولات نظام آموزشی به‌روز شوند. نبود معیارهای شفاف سبب بی‌عدالتی و سلیقه‌ای عمل کردن روند استخدام می‌شود؛ برای رفع این مشکل می‌توان سیاست‌های استخدامی دقیق و مکتوب تدوین کرد و از طریق ابزارهای ارزیابی استاندارد و ایجاد سازوکارهای روشن، عدالت استخدامی را افزایش داد. اصلاح سیاست‌ها، ساختارها و فرایندهای استخدامی به‌عنوان یکی دیگر از مقوله‌ها به این نکته تأکید دارد که بسیاری از ضعف و کاستی‌ها در جذب نیروی انسانی ناشی از کاستی‌های ساختاری و استخدامی است و برای بهبود این امر، باید فرایندهای فعلی به‌طور اساسی بازنگری شوند. در واقع اصلاح سیاست‌های استخدام به این معناست که در خط‌مشی‌ها و روش‌های استخدام بازنگری شود تا سیاست‌هایی جدید که با شرایط روز آموزش و پرورش هماهنگ باشند طراحی و اجرا شود. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده این راهکارها در قالب یک مقوله اصلی تحت عنوان شفافیت و به‌روز بودن قوانین استخدام دسته‌بندی شد؛ بنابراین می‌توان گفت که یک راهکار اصلی برای بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش، به‌روز کردن قوانین استخدامی و اطلاع‌رسانی آنها به‌صورت شفاف به همه ذی‌نفعان در قالب راهکارهای فرعی احصا شده است.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد هیچ یک از پژوهش‌ها، دسته‌بندی ارائه شده در مقوله اصلی تشریح شده در بالا را ارائه نکرده‌اند؛ با این حال در پژوهش‌های مختلف به برخی از مقوله‌های فرعی این دسته اشاره شده است. به‌عنوان نمونه نانور و همکاران (۲۰۲۲)، آنگل (۲۰۲۲)، دان و همکاران (۲۰۲۰)، بارا (۲۰۲۰)، بوگاتووا (۲۰۱۷) و کاظم و جین (۲۰۱۶) به مقوله تدوین دستورالعمل‌های شفاف و مدون استخدامی اشاره کرده‌اند. در پژوهش‌های تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، سرایانی و همکاران (۱۴۰۳)، کاظم و جین (۲۰۱۴)، پوجینو و همکاران (۲۰۲۲) و ندوهورا و همکاران (۲۰۲۲) مقوله بازنگری و به‌روزرسانی دستورالعمل‌های استخدامی مورد اشاره قرار گرفته است و در پژوهش‌های بارا (۲۰۲۰)، دان و همکاران (۲۰۲۰) و یارو و همکاران (۲۰۱۴) مقوله اصلاح فرایندهای جذب و استخدام مورد شناسایی قرار گرفته است.

از دیگر یافته‌های مهم این پژوهش، می‌توان به تحکیم شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌گزینی و درنهایت شایسته‌داری در فرایند استخدام اشاره کرد که راهکارهای احصا شده در این حوزه در قالب مقوله استخدام بر اساس عدالت و شایسته‌گزینی دسته‌بندی شد. بر این اساس و در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که استخدام باید بر اساس صلاحیت‌های علمی، اخلاقی و حرفه‌ای باشد، نه عوامل غیرتخصصی؛ همچنین تأکید بر ارزیابی دقیق شایستگی‌های حرفه‌ای، تخصصی، تربیتی و اخلاقی افراد، سبب استخدام شایسته‌محور و درست منابع انسانی می‌شود. شایسته‌گزینی زمینه‌ساز رشد سازمان و افزایش کیفیت خدمات آموزشی می‌باشد و طراحی چارچوب‌های شایستگی تضمین می‌کند که افراد بر اساس توانایی‌های واقعی خود استخدام می‌شوند نه بر اساس روابط و قومیت‌گرایی. بنابراین وقتی افراد با تخصص و باکیفیت بالا و توانمند در چارچوب جذب و استخدام قرار بگیرند، روند استخدام عادلانه و باکیفیت می‌شود. از این‌رو، عدالت‌محوری و پرهیز از هرگونه تبعیض، نه تنها حقوق داوطلبان را تضمین می‌کند، بلکه فضای سالمی را برای رشد نظام آموزشی ایجاد می‌نماید؛ بنابراین هرگونه بی‌عدالتی، تبعیض قومیتی یا جنسیتی می‌تواند کیفیت منابع انسانی را تهدید کند. عدالت در استخدام یک ارزش اخلاقی و یک الزام قانونی است؛ وقتی همه افراد از فرصت برابر برای احراز شغل برخوردار باشند، انگیزش، اعتماد و کیفیت کار افزایش می‌یابد. پس باید از هرگونه تبعیض قومی، جنسیتی در استخدام جلوگیری شود و این امر با طراحی ابزارهای عادلانه و معیارهای غیر جانب‌دارانه تحقق می‌یابد. بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴)، تیموری و

همکاران (۱۳۹۷)، فرهی و همکاران (۱۴۰۰)، سرایانی و همکاران (۱۴۰۳)، تربتی و همکاران (۱۴۰۳)، احمد آزمی (۲۰۱۸)، جان (۲۰۱۹)، دان و همکاران (۲۰۲۰)، پوچینو و همکاران (۲۰۲۰)، لئونگ و سعید (۲۰۲۳)، آنگل (۲۰۲۲)، در پژوهش‌های خود به مسئله تحکیم رویکرد شایسته‌خواهی، شایسته‌گزینی در نظام استخدام اشاره کرده‌اند؛ در پژوهش‌های کرامتی تولایی و همکاران (۱۴۰۰)، سرایانی و همکاران (۱۴۰۳)، احمد آزمی (۲۰۱۸)، ایوا (۲۰۱۸)، اودور و همکاران (۲۰۱۹)، جان (۲۰۱۹)، نانور و همکاران (۲۰۲۲)، اودین (۲۰۲۳) نهادینه‌سازی فرایندهای ساختاریافته و مبتنی بر شایستگی در نظام جذب منابع انسانی مدنظر قرار بوده‌اند و در نهایت آنگل (۲۰۲۲)، فرهی و همکاران (۱۴۰۰)، احمد آزمی (۲۰۱۸) و یارو (۲۰۱۴) عدالت‌محوری و جلوگیری از تبعیض را مورد شناسایی قرار داده‌اند. همان‌طور که مشخص است در این مقوله نیز برخی از پژوهش‌ها به کدهای محوری مورد شناسایی در پژوهش حاضر پرداخته‌اند و پژوهش حاضر با تکمیل کدهای باز زیر مجموعه هر کد محوری و نیز اضافه کردن چند کد محوری در این مقوله به تکمیل و ارتقا نتایج پژوهش‌های پیشین پرداخته است.

مقوله اصلی سوم که از تحلیل یافته‌های این پژوهش به دست آمد نوآوری در سازوکارها و ابزارهای استخدام است که می‌تواند زمینه بهبود کیفیت استخدام را فراهم نماید. در این مقوله دو راهکار حیاتی شناسایی شد: از یک طرف به کارگیری ابزارها و فناوری‌های نوین ارزیابی مانند آزمون‌های روان‌سنجی، مصاحبه‌های ساختاریافته، نرم‌افزارهای مدیریت جذب می‌تواند دقت و سرعت فرایند جذب را بالا ببرد، همچنین نوآوری در طراحی آزمون‌ها به نظام استخدامی اعتبار علمی می‌بخشد. و از طرف دیگر، یک راهکار نوآورانه، سهمیم کردن ذی‌نفعان در فرایند استخدام است. این یافته‌ها در راستای پژوهش‌های پیشین از جمله اودین (۲۰۲۳)، اودور و همکاران (۲۰۱۹)، ایوا (۲۰۱۸)، بوگاتووا (۲۰۱۷)، کاظم و جین (۲۰۱۶)، تربتی و همکاران (۱۴۰۳)، سرایانی و همکاران (۱۴۰۳)، فرحی و همکاران (۱۴۰۰) قرار می‌گیرد که به کارگیری روش‌ها و ابزارهای فناورانه و نوآورانه در فرایند جذب و گزینش منابع انسانی را مورد تأکید قرار داده‌اند. پوچینو و همکاران (۲۰۲۲)، نانور و همکاران (۲۰۲۲) کد محوری سهمیم‌سازی ذی‌نفعان کلیدی در مراحل ارزیابی و استخدام منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند.

بدیهی است هنگامی که ذی‌نفعان اصلی همچون معلمان باسابقه، مدیران مدارس، و حتی والدین و سایر ذی‌نفعان در فرایند جذب سهمیم می‌شوند به دنبال بهبود مستمر و کاهش خطاها در فرایند

استخدام خواهند بود؛ چراکه نتیجه این بهبود کیفیت استخدام به صورت مستقیم برای هریک از آنها منفعی به دنبال خواهد داشت و منجر به تحقق اهداف همه ذی‌نفعان از طریق ایجاد یگانگی بین اهداف سازمان، مدیران، معلمان و والدین شده و در نهایت اثربخشی سازمانی و رضایت سایر ذی‌نفعان را افزایش خواهد داد؛ به بیان دیگر، مشارکت ذی‌نفعان کلیدی مانند مدیران مدارس، کارشناسان منابع انسانی، والدین، مشاوران مدارس در تصمیمات جذب، به افزایش شفافیت، دقت و مشروعیت استخدام‌ها منجر می‌شود. در حقیقت، یکی از محورهای مهم و کمتر توجه شده در نظام‌های استخدامی مشارکت ذی‌نفعان در فرایند استخدام می‌باشد. با مشارکت دادن مدیران باتجربه، می‌توان از تجارب آنان در راستای تشخیص نیازهای واقعی مدارس استفاده کرد. معلمان هم به نوبه خود می‌توانند به ارزیابی شایستگی‌های تخصصی و تربیتی داوطلبان کمک کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که نظام‌های جذب استخدام در آموزش و پرورش به سمت مدل مشارکتی حرکت کند.

مقوله آخر و نه الزاماً کم‌اهمیت‌تر، به راهکارهای مربوط به مدیریت راهبردی منابع انسانی برمی‌گردد. بر این اساس یکی از راهکارهای مهم در بهبود کیفیت استخدام سرمایه انسانی در آموزش و پرورش تطابق فرایندهای جذب با نیازها و اهداف سازمانی است؛ یعنی استخدام منابع انسانی نباید صرفاً برای پُر کردن پست‌های خالی انجام شود، بلکه باید بر اساس نیازهای سازمان، مأموریت مدارس و سیاست‌های کلان آموزش و پرورش صورت گیرد. در واقع استخدام نباید جدا از اهداف و نیازهای سازمانی باشد، بلکه باید بین قابلیت‌های نیروی انسانی و اهداف نظام آموزشی هماهنگی کامل وجود داشته باشد؛ مثلاً توجه بیشتر به استخدام افرادی که در رشته‌های مرتبط با معلمی تحصیل کرده‌اند نسبت به افرادی که در رشته‌های کاملاً بی‌ربط به حرفه‌ی معلمی هستند. این اقدام باعث می‌شود که بین افراد سازمان و اهداف سازمان تطابق کامل وجود داشته باشد و نیز به کیفیت استخدام و آموزش کمک شایانی می‌کند. علاوه بر این توسعه حرفه‌ای مسئولان جذب از اهمیت بالایی برخوردار است؛ چراکه آشنایی آنها با معیارهای شایستگی، قوانین و روش‌های نوین گزینش، نقش مؤثری در افزایش دقت و کارایی فرایند استخدام دارد و مسئولانی که با اصول علمی ارزیابی و قوانین استخدام آشنایی کامل دارند، تصمیماتی دقیق‌تر و هدفمندتر اتخاذ می‌کنند، در این مقوله نیز پژوهشگران مختلفی در پژوهش‌های خود به برخی از کدهای محوری دست‌یافته‌اند از جمله لئونگ و سعید (۲۰۲۳)، عزیزه و همکاران (۲۰۲۲)، نانور و همکاران

(۲۰۲۲)، پوچینو و همکاران (۲۰۲۲)، آنگل (۲۰۲۲)، جان (۲۰۱۹)، سرایانی و همکاران (۱۴۰۳)، کرامتی تولایی و همکاران (۱۴۰۰)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، تطبیق راهبردی نظام منابع انسانی با الزامات تخصصی و ساختاری فرایند جذب سرمایه انسانی را به‌عنوان یافته پژوهش خود ارائه کرده‌اند. همچنین نانور و همکاران (۲۰۲۲)، بارا (۲۰۲۰)، جان (۲۰۱۹)، ایوا (۲۰۱۸)، احمد آزمی (۲۰۱۸)، بوگاتووا (۲۰۱۷)، کاظم و جین (۲۰۱۶)، فرحی و همکاران (۱۴۰۰)، کرامتی تولایی و همکاران (۱۴۰۰)، تیموری و همکاران (۱۳۹۷)، میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴)، محمد پور و همکاران (۱۴۰۳)، مقوله طراحی نظام‌مند و هدفمند فرایند جذب بر مبنای معیارهای استاندارد و الزامات راهبردی سازمان را شناسایی کرده‌اند. علاوه بر این ندوهورا و همکاران (۲۰۲۲)، نانور و همکاران (۲۰۲۲)، آنگل (۲۰۲۲)، دان و همکاران (۲۰۲۰)، اودور و همکاران (۲۰۱۹)، توسعه حرفه‌ای مسئولان جذب و گزینش را به‌عنوان یک راهکار کلیدی در بهبود کیفیت استخدام مدنظر قرار داده‌اند و درنهایت در پژوهش‌های اودین (۲۰۲۳)، لئونگ و سعید (۲۰۲۳)، ندوهورا و همکاران (۲۰۲۲)، عزیزه و همکاران (۲۰۲۲)، آنگل (۲۰۲۲)، ایوا (۲۰۱۸)، احمد آزمی (۲۰۱۸)، بوگاتووا (۲۰۱۷)، یارو (۲۰۱۴)، تربتی و همکاران (۱۴۰۳)، میر کمالی و همکاران (۱۳۹۴) به مقوله ارتقاء نگهداشت سرمایه انسانی در سازمان اشاره شده است.

درواقع بسیاری از ناکارآمدی‌های نظام جذب و استخدام به علت ناآگاهی یا نبود مهارت‌های موردنیاز در میان مسئولان و کارشناسان این حوزه می‌باشد، بنابراین برای بهترشدن وضعیت موجود، طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، آموزش مقررات و معیارهای استخدام، برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی از اهمیت بالایی برخوردار است و حرفه‌ای‌سازی مسئولان در استخدام باعث می‌شود افراد شایسته با‌دقت و اثربخشی بیشتری جذب شوند. درنهایت، نگهداشت و انگیزش منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، افزایش امنیت شغلی و نظام پرداخت منصفانه، از دیگر عواملی است که می‌تواند پایداری نیروی انسانی کارآمد را تضمین نماید.

بر اساس یافته‌های پژوهش، نبود برنامه‌های آموزشی مناسب، بازخورد ندادن مؤثر، پایین بودن انگیزه معلمان و کم‌توجهی به وضعیت معیشتی آنان از عواملی است که باعث خروج نیروهای کیفی از نظام استخدام می‌شود. برای بهبود این وضعیت، باید اقداماتی مثل اختصاص بودجه کافی برای آموزش‌های ضمن خدمت، پایش مستمر عملکرد معلمان و طراحی نظام پرداخت منصفانه متناسب با تخصص، تلاش معلمان انجام شود؛ برای همین زمانی که معلمان احساس امنیت

شغلی و حمایت سازمانی داشته باشند، انگیزه بیشتری برای تربیت نسل آینده خواهند داشت. به منظور جذب باکیفیت و در مجموع، برای رسیدن به نظامی کارآمد در جذب نیروی انسانی، لازم است سیاست‌گذاران آموزشی با نگاهی دقیق‌تر و جامع‌تر، نسبت به اصلاح رویه‌های موجود و تدوین چارچوب‌هایی دقیق، علمی و منصفانه اقدام نمایند؛ چارچوب‌هایی که نه تنها بر شایستگی و مهارت‌های تخصصی تأکید دارند، بلکه به عدالت، انگیزش، فناوری و پویایی سازمانی نیز توجه دارند. چنین نگاهی می‌تواند نقش مؤثری در تقویت سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت آموزش در کشور ایفا کند.

بنابراین، مجموعه این عوامل نشان می‌دهد که برای دستیابی به کیفیت مطلوب در استخدام نیروی انسانی آموزش و پرورش باید عملکرد و اصلاح سیاست‌ها را به صورت چندبُعدی، نظام‌مند و آینده‌نگر در دستور کار قرارداد و استخدام اثربخش و هدفمند، زمانی محقق می‌شود که رویکردی شایسته‌محور، شفاف و همسو با نیازهای واقعی سازمان در آن حاکم باشد.

باتوجه به نتایج این پژوهش پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- پیشنهاد می‌شود تدوین چارچوب شایستگی‌های معلمان که تمام ابعاد علمی، اخلاقی، تربیتی و حرفه‌ای معلم را پوشش دهد، مدنظر مسئولان امر قرار گیرد. بدیهی است در صورت طراحی صحیح و دقیق و مشخص کردن سنجه‌ها و مصادیق رفتاری مربوط به هر یک از شاخص‌های شایستگی شناسایی شده و در نهایت مشخص کردن ابزار سنجش هر شاخص با توجه سنجه‌ها و مصادیق رفتاری آن می‌توان از این مدل به‌عنوان مبنایی برای برگزاری آزمون‌ها، مصاحبه‌ها و فرایندهای انتخاب معلمان استفاده کرد.
- بر اساس این نتایج ایجاد سامانه یکپارچه و شفاف استخدام امری ضروری است. طراحی بستر الکترونیکی ملی برای اطلاع‌رسانی دقیق در مورد مراحل، معیارها و نتایج استخدام، علاوه بر افزایش اعتماد داوطلبان، می‌تواند مانع از اعمال سلیق شخصی در فرایند جذب منابع انسانی شود.
- حرفه‌ای‌سازی و ارتقای شایستگی‌های مسئولان جذب و گزینش آموزش و پرورش از طریق آموزش‌های دوره‌ای، با تمرکز بر استفاده از روش‌های علمی ارزیابی، مصاحبه‌های ساختاریافته و ابزارهای نوین مدیریت منابع انسانی، نقش کلیدی در ارتقای کیفیت استخدام خواهد داشت.

- با توجه به یافته‌های پژوهش، مشارکت مؤثر ذی‌نفعان در فرایند انتخاب معلمان، از جمله معلمان با سابقه، مدیران مدارس و حتی نمایندگان والدین، می‌تواند در تحلیل نیازهای واقعی مدارس و شناسایی افراد مناسب برای این موقعیت‌ها راهگشا باشد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود این امر در طراحی فرایند استخدام مدنظر قرار گیرد.
- اصلاح سیاست‌های پرداخت و نگهداشت نیروها با طراحی یک نظام عادلانه و انگیزشی که متناسب با تخصص و عملکرد معلمان باشد، یکی از راه‌های کاهش خروج نیروهای توانمند از سیستم آموزشی است.
- همان‌طور که در بخش یافته‌ها ذکر شد، استفاده از فناوری‌های نوین مانند آزمون‌های روان‌سنجی، سناریوهای شبیه‌سازی حرفه‌ای و فناوریهای مبتنی بر هوش مصنوعی، کمک شایانی به تحلیل داده‌های داوطلبان و انجام انتخاب‌های دقیق‌تر خواهد کرد.
- پایش مستمر کیفیت استخدام از طریق ایجاد واحد ارزیابی مستقل در وزارت آموزش و پرورش هم می‌تواند در راستای نظارت مداوم بر فرایندهای استخدام و ارائه بازخورد به سیاست‌گذاران صورت گیرد

در پایان، پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است از جمله اینکه بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب، نتایج را به کیفیت و تنوع مقالات انتخاب‌شده وابسته می‌کند و این می‌تواند یک محدودیت روش‌شناختی در پژوهش‌های انجام‌شده با این روش از جمله پژوهش حاضر باشد؛ این بدان معناست که ضعف در روش یا سوگیری‌های موجود در مطالعات پایه ممکن است تأثیر مستقیمی بر نتایج نهایی داشته باشد. همچنین برخی پژوهش‌های داخلی یا خارجی مرتبط ممکن است به دلیل موانعی نظیر نبود دسترسی، زبان انتشار، یا نمایه نشدن در پایگاه‌های معتبر از روند تحلیل کنار گذاشته شوند. این محدودیت دسترسی به منابع می‌تواند موجب حذف اطلاعات ارزشمندی از مطالعه شود. لازم به ذکر است تمرکز عمده این پژوهش بر شرایط آموزش و پرورش ایران است؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر کشورها یا بخش‌های خارج از حوزه آموزشی باید با دقت و احتیاط انجام شود. از این رو با توجه به محدودیت‌های این پژوهش و با توجه به اهمیت موضوع در کشور، انجام پژوهش‌های بیشتر و با روش‌های مختلف می‌تواند کمک‌کننده باشد؛ از این رو می‌توان پیشنهاد‌های پژوهشی زیر را مدنظر قرار داد:

- بررسی تأثیر اجرای چارچوب‌های شایستگی یا ابزارهای فناورانه بر کیفیت واقعی استخدام در آموزش و پرورش؛
- مقایسه نظام‌های استخدام معلمان در ایران با کشورهای موفق (مثل فنلاند، سنگاپور یا کره جنوبی) برای استخراج الگوهای قابل بومی‌سازی؛
- بررسی اثر شفافیت و عدالت استخدامی بر انگیزش، تعهد سازمانی و عملکرد معلمان تازه استخدام‌شده به منظور مشخص شدن پیامدهای عدالت در استخدام؛
- انجام پژوهش‌های طولی بررسی تأثیر سیاست‌ها و فرایندهای استخدامی بر کیفیت آموزشی و ماندگاری معلمان در بازه‌های زمانی بلندمدت؛
- بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت استخدام با استفاده از رویکرد کیفی و با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با معلمان و مدیران مدارس به منظور تکمیل الگوی استخراج‌شده در پژوهش حاضر.

۷ مراجع

۱. تربتی، احسان؛ امین، فرشته؛ حیدری دهوئی، جلیل (۱۴۰۳). بررسی عوامل مؤثر بر فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی در سازمان. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۳(۱)، ۲۶۳-۲۷۵.
۲. تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبداللهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۷). اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۲)، ۲۰۷-۲۳۰.
۳. حسین‌پور، اکبر؛ یوسفی زنوز، رضا؛ موسوی، پریسا (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استخدام نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۴(۴)، ۱۰۹-۱۲۸.
۴. رحیمی نژاد، مهدی؛ مرادی، سعید؛ فقیه آرام، بتول؛ کیومرثی، فیروز (۱۴۰۰). بررسی کیفیت برنامه آموزش نیروی انسانی و اعتباربخشی آن. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت حسابداری و حقوق*، ۱-۹.

۵. سازمان برنامه و بودجه کشور (۱۳۹۵). *قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰-۱۳۹۶)*. تهران: سازمان برنامه و بودجه کشور.
۶. سرایانی، عطیه؛ پور شهابی، وحید؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کاملیان، امین رضا (۱۴۰۳). ارائه مدل جذب و گزینش منابع انسانی بخش دولتی با رویکرد دولت کارآفرین. *مدیریت و چشم‌انداز آموزش*، ۶(۱)، ۱۵۹-۱۸۸.
۷. عبداللهی، محمدصادق (۱۴۰۱). *بررسی وضعیت و ارائه راهکارهای سیاستی سازمان‌دهی بهینه نیروی انسانی آموزش و پرورش*. گزارش‌های کارشناسی، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس، قابل دستیابی در نشانی زیر:
<https://rc.majlis.ir/fa/report/show/۱۷۴۹۱۱۲>
۸. فرحی، علی؛ صفیان، مهدی؛ میری، محسن؛ علیخانی، محمود (۱۴۰۰). *طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعدادها برتر در یک سازمان دفاعی*. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۸۷-۱۲۴.
۹. قارلقی، سجاد؛ خراسانی، اباصلت؛ شمس، غلامرضا؛ قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۹۹). *شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مربی‌گری در سازمان‌ها با رویکرد فراترکیب*: ارائه یک الگو. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲۶(۷)، ۷۴-۹۹.
۱۰. قربانی، هاشم (۱۳۹۷). *بررسی مسائل (نا) اخلاقی فرایند جذب اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها*. *پژوهش‌نامه اخلاق*، ۱۱(۳۹)، ۷-۳۰.
۱۱. قلی‌پور، رحمت‌الله؛ فقیهی، ابوالحسن؛ حمیدیان، ماریا؛ حمیدیان، سحر (۱۳۸۸). *اثر انواع استخدام بر بهره‌وری نیروی انسانی: مطالعه موردی در وزارت نفت و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری*. *نشریه علمی راهبردهای بازرگانی*، ۹(۴۷)، ۲۱۱-۲۲۸.

۱۲. کرامتی تولایی، سعید؛ دعایی، حبیب‌الله؛ کاظمی، ابوالفضل (۱۴۰۰). ارائه و اعتبارسنجی مدل جذب منابع انسانی مبتنی بر اسناد بالادستی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی کشور). *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۸ (۶۹)، ۷۸-۱۰۴.

۱۳. مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۵). *قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۶-۱۴۰۰)*. تهران: روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران.

۱۴. محمدپور، یلدا؛ رهنورد، فاطمه؛ علی‌پور درویش، زهرا؛ چگین، میثم (۱۴۰۳). الگویی برای استخدام عدالت‌محور منابع انسانی در سطح کلان در بخش عمومی ایران. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۶ (۴)، ۳۵-۶۶.

۱۵. میرکمالی، سیدمحمد؛ حاج خزیمه، مجتبی؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران). *مدیریت توسعه و تحول*، ۷ (۲۲)، ۹-۱۸.

16. Ahmad Azmy, S. E. (2018). Recruitment strategy to hire the best people for organization. *Journal of Management and Leadership*, 1(2), 1-16.
17. Anggal, N. (2022). Quality-oriented teacher recruitment for sustainable development goals (SDGs) education in developing countries. *Educationist: Journal of Educational and Cultural Studies*, 1(1), 17-24.
18. Azizah, Z., Mariya, S., Gistituati, N., & Ananda, A. (2022). Comparison Of Teacher Recruitment And Development In Indonesia And England. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences*, 1(6), 1047-1054.
19. Barrah, I. (2020). Staff recruitment and management in Nigerian educational institutions. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 2(2), 285-303.
20. Bogatova, M. (2017). *Improving recruitment, selection and retention of employees case: Dpointgroup Ltd*. DOI: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703163369>
21. Cannata, M., Rubin, M., Goldring, E., Grissom, J. A., Neumerski, C. M., Drake, T. A., & Schuermann, P. (2017). Using teacher effectiveness data for information-rich hiring. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 180-222.
22. Chinwendu, O., & Godbless, D. D. (2023). Recruitment and Selection Processes in Public Service Organizations: Rivers State Experience. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 123-133

23. Cooper H. (2018). *Research synthesis & meta-analysis: A step-by-step approach applied Critical Appraisal Skills Programme. CASP qualitative checklist*. Online, available from: <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>
24. Dan, I. S., Ayodele, N. C., & Abiodun, O. M. (2020). Recruitment, training and employee productivity in Nigerian customs service. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 11(2), 102-128.
25. Dutta, D., & Vedak, C. (2023). Determining quality of hire, the holy grail of recruitment: A structuration perspective. *Human Resources Management and Services*, 5(2), 3373-3373.
26. Eva, T. P. (2018). Recruitment and selection strategies and practices in the private sector commercial banks of Bangladesh: Evidence from human resource practitioners. *European Business & Management*, 4(1), 28-38. DOI: 10.11648/j.ebm.20180401.15
27. Fisher, E., Thomas, R. S., Higgins, M. K., Williams, C. J., Choi, I., & McCauley, L. A. (2022). Finding the right candidate: Developing hiring guidelines for screening applicants for clinical research coordinator positions. *Journal of Clinical and Translational Science*, 6(1), 1-22
28. Gangwani, N., Gernal, L., & Mathew, L. (2022). Challenges Faced in Recruitment Within the Education sector of the UAE. *Westford University College Research Journal*, 1(1), 2790-3885.
29. Gomathy, D. C., Ramaseshacharyulu, M. A., Sarath, M. C., S. & Sreekanth, M. A. S. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 6(3), 1-6.
30. Hendra, R., Sridana, N., & Muntari, M. (2022). Implementation of Teacher Professionalism Recruitment in SMK NW Wanasaba. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(2), 37-45
31. Ingersoll, R. M., & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational leadership*, 60(8), 30-33.
32. John, J. (2019). Effective recruitment strategy to improve your hiring process. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(3), 352-357.
33. Kazim, W., & Jabeen, N. (2016). Recruitment and selection practices of faculty in higher education institutions of pakistan: A case of university of the punjab. *Journal of the Research Society of Pakistan*, 53(1), 41-53.
34. Krasnoff, B. (2014). Teacher recruitment, induction, and retention. *Education Northwest*, 1-13.
35. Kumari, N., & Malhotra, R. (2013). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 3(2), 244-254.

36. Leong, S. Y., & Said, H. (2023). Recruitment Challenges for International Schools in Malaysia. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 9(1), 74-84.
37. Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities. *Journal of occupational rehabilitation*, (28), 634-655.
38. Nanor, A., Owusu, E., Senyah, M. M., Owusu, E. K. O., & Agyei, S. K. (2022). Recruitment and Selection Policies and Procedures and Their Effects on Organizational Performance: A Case Study. *Technium Soc. Sci. J.* (35), 405.-417
39. Nduhura, T., Nakajubi, S., Byamugisha, P., Wicky, B. A., & Natamba, S. (2022). Recruitment Methods and Teacher Retention in Private Secondary Schools in Kampala District. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, , 6(8), 10-23.
40. Odor, H. O., Martins-Emesom, J. N., & Bakwuye, C. O. (2019). Recruitment and Selection Practices in Nigerian Institutions of Higher Learning. *European Journal of Business and Management*, 11(30), 139-147. DOI: <https://core.ac.uk/download/pdf/270185154.pdf>
41. Olaifa, A. S., Issa, H. O., Niji-Olawepo, O. A., Adeoye, M. A., & Olaifa, E. O. (2023). Teacher recruitment strategies and job performance in public senior secondary schools of Nigeria. *Journal of Educational Management and Instruction (JEMIN)*, 3(1), 41-50.
42. Pujiono, P., Yetri, Y., & Amiruddin, A. (2022). Recruitment and selection: understanding the school's strategy in realizing superior educational staff performance. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 4(2), 116-125.
43. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: SpringerPublishing Company
44. Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(2), 141-156.
45. Tsarenko, A., & Krishnamurthy, D. (2021). *Understanding and improving quality in firm recruitment processes: A case study* (university of gothenburg). Master's theses, university of Gothenburg, Online, available from: gupea_2077_70189_1.pdf (2.401Mb)
46. Uddin, A. K. M. F. (2023). *Recruitment and Selection Process During Pandemic (Covid-19)*. Case Company: Ahmed Bag Industry Private Trader. Master's theses ,KAKM University of applied scaiense, Online, available from: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023082524964>
47. Yaro, I. (2014). Recruitment and selection in the Nigerian public service: Nature, challenges and way forward. *British Journal of Economics, Management and Trade*, 4(7), 1005-1017.

Research paper

Synthesis of key strategies effective in improving the quality of human capital recruitment in education

Maryam Heidari ¹, Mohsen Nazarzadeh Zare ², Sadjad Gharoghli ^{*3}

1. Master's student, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran (Corresponding author: s.gharoghli@malayeru.ac.ir)

Received:31/07/2025

Accepted:16/11/2025

Abstract

In the contemporary era, possessing a highly qualified and competent human capital is regarded as a key competitive advantage for organizations. The education system, as the institution responsible for nurturing future generations, requires the recruitment of capable and qualified teachers. However, challenges such as a shortage of effective teachers, unequal distribution of human resources, and weak recruitment standards have diminished the quality of teacher recruitment processes. Accordingly, the present study aimed at identifying effective strategies for improving the quality of human capital recruitment in Iran's education system. This research adopted a qualitative approach and employed the meta-synthesis method based on Sandelowski and Barroso's seven-step model. The study population included all Persian and English studies published between 2014 and 2025 related to the quality of human resource recruitment. After a systematic search and evaluation of the sources according to inclusion criteria, 24 studies were selected and analyzed using a three-stage coding process. The findings revealed that the key factors influencing the improvement of teacher recruitment quality include: (1) transparency and up-to-date recruitment regulations, (2) merit-based and equitable selection, (3) innovation in recruitment mechanisms and tools, and (4) strategic human resource management. The results indicate that enhancing the quality of human capital recruitment in education requires a multidimensional, merit-based, transparent approach aligned with the goals of the educational system. Therefore, it is recommended that payment and retention policies for human capital be reformed through the design of a fair and motivational system aligned with teachers' expertise and performance. Moreover, the use of modern technologies for candidate data analysis, more precise selection processes, and continuous monitoring of recruitment quality through an independent evaluation unit within the Ministry of Education are suggested to help enhance recruitment quality.

Keywords: Education, employment quality, human capital, improving the quality of employment