

## The Effect of Institutional Supervision on Justice-Oriented Recruitment of Human Resources through the Mediation of Citizen Demand and the Moderation of Religious Culture in Iranian Government Organizations

Yalda Mohammadpour<sup>1</sup>, Zahra Alipour Darvishi<sup>2\*</sup>, Farajollah Rahnavard<sup>3</sup>,  
Meysam Chegin<sup>4</sup>

1. Department of Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Department of Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Department of Management, Institute for Management and Planning Studies, Tehran, Iran.
4. Department of Policy and Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran

### OPEN ACCESS

Article type: Research Article

\*Correspondence: Mohebbali Rahdar  
m.ali.rahdar@eng.usb.ac.ir

Received: February 3, 2025

Accepted: June 1, 2025

Published: Summer 2025

Citation: Mohammadpour, Y., Alipour Darvishi, Z., Rahnavard, F., Chegin, M. (2025). The Effect of Institutional Supervision on Justice-Oriented Recruitment of Human Resources through the Mediation of Citizen Demand and the Moderation of Religious Culture in Iranian Government Organizations. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 5(2), 247-272.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Islamic Azad University of Zahedan. This article is an open access article licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**Abstract:** Justice-based recruitment of human resources has had a special place in human resource management discussions due to its impact on the attitude, behavior, and performance of human resources and ultimately the performance of the organization. The purpose of this research was to present a local model in the field of the impact of factors such as institutional supervision, citizen demands, and religious culture on justice-based recruitment of human resources in Iranian government organizations. This research is applied in terms of purpose and was conducted in a descriptive-survey manner. The statistical population of the research includes all Iranian government organizations. Due to operational limitations, 50 organizations were selected from among government organizations as available, and finally, the data of 38 organizations were analyzed. Based on the Morgan table, a sample size of 293 questionnaires was collected from employees and managers of these organizations. The data collection tool was a researcher-made questionnaire derived from theoretical foundations and previous research, whose face and content validity was approved by experts, and its reliability was examined and confirmed at the desired level using Cronbach's alpha and composite reliability (CR). The data were analyzed using structural equation modeling and PLS software. The results showed that institutional supervision has a positive and significant effect on justice-oriented recruitment of human resources; citizen demand plays a mediating role in this relationship, and religious culture also has a significant moderating effect on the relationship between institutional supervision and justice-oriented recruitment. Also, religious culture, as a moderating variable, has had an effect on the relationship between institutional supervision and justice-oriented recruitment of human resources.

**Keywords:** Justice-oriented absorption, institutional oversight, citizen demands, religious culture.

DOI: [10.71572/msds.2025.1206828](https://doi.org/10.71572/msds.2025.1206828)

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

The recruitment process in government organizations is one of the most important points of contact between citizens and government institutions. This process not only affects the operational efficiency of executive agencies, but can also affect the public perception of justice and meritocracy. Despite the adoption of several laws to ensure transparency and fairness in recruitment, there are still reports of dissatisfaction, discrimination, and lack of transparency in the recruitment process in Iran (Rahnavard, 2023).

What is important in this regard is “fairness in recruitment”; a concept that is discussed in this study as “justice-based recruitment”. Justice-based recruitment means observing the principles of fairness and equality in all stages of recruitment, from information and assessment to interview and final acceptance; in such a way that applicants feel that they have been selected solely on the basis of merit (Gilliland, 1993; Truxillo et al., 2004). In the absence of this justice, public trust in the administrative system decreases and the productivity of organizations declines.

At the policy level, several laws emphasize the importance of justice in recruitment, including Article 41 of the Civil Service Management Law and Article 118 of the Seventh Development Plan Law. These documents emphasize merit-based selection, fair competition, and non-discrimination. However, we still face structural and cultural obstacles in the implementation area that prevent the realization of justice.

In this context, international and domestic literature considers several factors to be effective in the realization of employment justice. One of these factors is “institutional oversight,” which includes mechanisms such as media oversight, complaint handling, and monitoring of executive agencies (Yeasmin, 2024, Saei, 2019). Also, “citizen demand,” as a bottom-up mechanism, can force organizations to adhere to the principles of justice; A concept that has been studied in detail in the literature on civic participation and accountable governance (Dias, 2013; Khaliliamin, 2024). In addition, “religious culture” as a value context can also play a role in strengthening or weakening the motivation to observe justice (Fujimoto et al., 2013; Toulobarakati, 2017). Accordingly, the main goal of this research is to explain the mechanisms that are effective in attracting justice-oriented human resources in Iranian government organizations, emphasizing the role of institutional oversight, citizen demand, and religious culture.

### **Case Study**

In this regard, the present study aims to empirically analyze these relationships and present a local model, seeking to answer the key question: "What mechanisms play a role in achieving justice-based recruitment of human resources in Iranian government organizations?" Focusing on the interaction of institutional oversight, civic demand, and religious culture provides a combined approach to understanding the structural and value dimensions of the fair recruitment process; an approach that can be considered an effective step towards recreating human resources policies in the country's public sector ersity.

### **Theoretical framework**

Previous studies have emphasized that the human resource recruitment process has a direct relationship with the performance of the organization; in such a way that factors such as the quality of information, the way the test and interview are conducted, and the sense of fairness in the selection process can shape applicants' perception of the organization and affect their behavior and

performance in the future (Anwar & Abdullah, 2021). Among the effective indicators in the recruitment process, fairness in recruitment plays a fundamental role. This concept, which is called "fairness-based recruitment" in the research literature, refers to observing the principles of fairness and equality at all stages of the recruitment process (Truxillo et al., 2004). Research has shown that perceptions of employment justice have a direct impact on applicants' attitudes and behavior (Schinkel et al., 2013). And it can increase loyalty, commitment and productivity of human resources in the long run. Justice-based recruitment of human resources is based on organizational justice and social justice (Ghamami & Azizi, 2013). The main focus of organizational justice is to measure, analyze and evaluate the effects of the perception of justice in the workplace (Adamovic, 2023) and social justice itself is one of the dimensions of the scope of justice and its goal is the fair allocation of resources in a society. In other words, social justice refers to fairness, equality and equity in the distribution of rights and resources in society (Bedaghi, 2023).

### **Methodology**

This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method, and structural equation modeling is used to conduct it. Structural equation modeling helps the researcher to simultaneously model and estimate complex relationships between multiple dependent and independent variables (Hair Jr, et al., 2021). In using structural equation modeling, Because the sample size should be 10 times the largest number of indicators of a construct or 10 times the largest number of structural paths directed to a specific construct in the structural model, 40 organizations had to be surveyed, and questionnaires were sent to 50 available government organizations, and 293 valid and verifiable questionnaires (based on Morgan's table) were collected from 38 government organizations.

### **Discussion and Results**

To evaluate the measurement model, we test two main aspects, namely the reliability and validity of the model. For internal consistency or structural reliability, examine the factor loadings and composite reliability. The value of the composite reliability coefficient fluctuates between zero and one, and the closer its value is to one, the more desirable the reliability is. It is worth noting that in general, the interpretation of composite reliability is somewhat similar to Cronbach's alpha coefficient. Composite reliability between 0.6 and 0.7 is acceptable in exploratory research, while -values of 0.7 to 0.9 are satisfactory in advanced stages of research. Values above 0.9 are not desirable, because in this case, it is clear that all indicators measure the same phenomenon. In the case of factor loadings, the researcher should retain measures whose values are 0.7 and higher and eliminate measures whose values are less than 0.4. In the case of measures with values between 0.7 and 0.4, if the values of composite reliability and mean extracted variance are up to the proposed threshold, they should be retained. Measures with values between 0.7 and 0.4 in the present study, by examining their composite reliability and mean extracted variance, have been shown to have the necessary conditions for retention. The mean extracted variance index was used to examine convergent validity. A minimum value of 0.5 is a good measure of convergent validity.

### **Conclusion**

This study examined the mechanisms that affect the realization of justice-based recruitment in Iranian government organizations and analyzed the role of institutional oversight, citizen demand, and religious culture in this process. The findings of the present study showed that institutional oversight, as one of the key components of governance,

plays a significant and positive role in promoting justice in the recruitment process. Path analysis showed that oversight by formal and informal institutions, including media oversight, complaint handling, and monitoring of executive agencies, can lead to transparency in the recruitment process and strengthening meritocracy. This result is consistent with previous studies in this field. Also, the findings showed that citizen demand plays an effective mediating role in the relationship between institutional oversight and justice-oriented recruitment. Active citizen participation through tools such as public information and social monitoring makes executive agencies more sensitive and more adheres to the principles of justice in recruitment. This indirect relationship was also confirmed through the Sobel test, which indicates the importance of citizen actions in mediating the realization of employment justice. On the other hand, religious culture, as a moderating variable, also showed a significant effect on the relationship between institutional supervision and justice-oriented recruitment. This result suggests that in cultural contexts influenced by religious teachings, the correct implementation of supervisory and recruitment processes can be more effective in creating justice. The acceptance of moral and religious values in the office environment provides a context in which fairness and justice are more expected and demanded.

**Contribution of authors**

All authors have participated in this research in equal proportion.

**Ethical approval**

Written informed consent was obtained from the individuals for their anonymized information to be published in this article.

**Conflict of interest**

No conflicts of interest are declared by the authors.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال پنجم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۴ - صفحه ۲۷۲-۲۴۷

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds> - eISSN: 2783-4395

## تأثیر نظارت نهادی بر جذب عدالت محور نیروی انسانی با میانجی‌گری مطالبه‌گری شهروندان و تعدیل‌گری فرهنگ دینی در سازمان‌های دولتی ایران

یلدا محمدپور<sup>۱</sup>، زهرا علیپور درویشی<sup>۲\*</sup>، فرج‌اله رهنورد<sup>۳</sup>، میثم چگین<sup>۴</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
۴. گروه خط مشی و اداره امور عمومی، دانشگاه تهران، تهران.

**چکیده:** جذب عدالت محور نیروی انسانی به دلیل تأثیر آن بر نگرش، رفتار و عملکرد نیروی انسانی و در نهایت عملکرد سازمان، جایگاه ویژه‌ای در مباحث مدیریت منابع انسانی داشته است. هدف از این تحقیق، ارائه یک مدل بومی، در زمینه تأثیرگذاری عواملی از قبیل نظارت نهادی، مطالبه‌گری شهروندان و فرهنگ دینی بر جذب عدالت محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران بوده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و به صورت، توصیفی-پیمایشی انجام پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه سازمان‌های دولتی ایران است. با توجه به محدودیت‌های عملیاتی، از میان سازمان‌های دولتی، تعداد ۵۰ سازمان به صورت در دسترس انتخاب شدند که در نهایت داده‌های ۳۸ سازمان مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس جدول مورگان، حجم نمونه ۲۹۳ پرسشنامه از کارکنان و مدیران این سازمان‌ها گردآوری شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته برگرفته از مبانی نظری و تحقیقات پیشین بود که روایی صوری و محتوایی آن به تأیید خبرگان رسیده و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) بررسی و در سطح مطلوب تأیید شد. داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS تحلیل شدند. نتایج نشان داد که نظارت نهادی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ مطالبه‌گری شهروندان نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند و فرهنگ دینی نیز اثر تعدیل‌کننده معناداری بر رابطه میان نظارت نهادی و جذب عدالت‌محور دارد. همچنین، فرهنگ دینی به‌عنوان متغیری تعدیل‌گر، بر رابطه بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور نیروی انسانی اثر داشته است.

**واژگان کلیدی:** جذب عدالت‌محور، نظارت نهادی، مطالبه‌گری شهروندان، فرهنگ دینی.

### دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

\*نویسنده مسئول: زهرا علیپور درویشی

Z\_alipour@iau-tnb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۱

تاریخ انتشار: تابستان ۱۴۰۴

**استناد:** محمدپور، یلدا. علیپور درویشی، زهرا. رهنورد، فرج‌الله. چگین، میثم. (۱۴۰۴). تأثیر نظارت نهادی بر جذب عدالت محور نیروی انسانی با میانجی‌گری مطالبه‌گری شهروندان و تعدیل‌گری فرهنگ دینی در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۵(۲)، ۲۴۷-۲۷۲.

**یادداشت ناشر:** MSDS درخصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



کپی‌رایت: نویسندگان حق نشر و حقوق کامل انتشار را برای خود محفوظ می‌دارند.

منتشر شده توسط دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان. این مقاله، یک مقاله با دسترسی آزاد

است که تحت مجوز [Creative Commons Attribution 4.0 International \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) منتشر شده است.

## مقدمه

فرآیند جذب نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی، از مهم‌ترین نقاط تماس میان شهروندان و نهادهای حاکمیتی به شمار می‌رود. این فرآیند، نه تنها بر کارآمدی عملیاتی دستگاه‌های اجرایی اثرگذار است، بلکه می‌تواند ادراک عمومی از عدالت و شایسته‌سالاری را نیز تحت تأثیر قرار دهد. با وجود تصویب قوانین متعددی برای تضمین شفافیت و انصاف در استخدام، همچنان گزارش‌هایی از نارضایتی، تبعیض، و عدم شفافیت در مراحل جذب نیرو در ایران مطرح است (Rahnavaard, 2023).

آنچه در این میان اهمیت دارد، «عدالت در جذب» است؛ مفهومی که در این پژوهش با عنوان «جذب عدالت‌محور» به آن پرداخته می‌شود. منظور از جذب عدالت‌محور، رعایت اصول انصاف و برابری در تمام مراحل استخدامی، از اطلاع رسانی و ارزیابی تا مصاحبه و پذیرش نهایی است؛ به گونه‌ای که متقاضیان احساس کنند صرفاً براساس شایستگی انتخاب شده‌اند (Gilliland, 1993; Truxillo et al., 2004). در صورت غیبت این عدالت، اعتماد عمومی به نظام اداری کاهش یافته و بهره‌وری سازمان‌ها با افت مواجه می‌شود.

در سطح سیاست‌گذاری، قوانین متعددی بر اهمیت عدالت در جذب تأکید دارند؛ از جمله ماده ۴۱ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۱۱۸ قانون برنامه هفتم توسعه. این اسناد، بر شایسته‌گزینی، رقابت عادلانه، و عدم تبعیض تأکید دارند. با این حال، هنوز در حوزه اجرا با موانع ساختاری و فرهنگی مواجه هستیم که مانع تحقق عدالت می‌شود.

در این زمینه، ادبیات بین‌المللی و داخلی، عوامل متعددی را در تحقق عدالت استخدامی مؤثر می‌دانند. یکی از این عوامل، «نظارت نهادی» است؛ که شامل سازوکارهایی همچون نظارت رسانه‌ای، رسیدگی به شکایات، و پایش دستگاه‌های اجرایی می‌شود (Yeasmin, 2024, Saei, 2019). همچنین، «مطالبه‌گری شهروندان» نیز به عنوان سازوکاری از پایین به بالا، می‌تواند سازمان‌ها را وادار به رعایت اصول عدالت کند؛ مفهومی که در ادبیات مشارکت مدنی و حکمرانی پاسخ‌گو به تفصیل بررسی شده است (Dias, 2013; Khalilamin, 2024). علاوه بر این، «فرهنگ دینی» نیز به عنوان زمینه‌ای ارزشی، می‌تواند در تقویت یا تضعیف انگیزه رعایت عدالت نقش ایفا کند (Fujimoto et al., 2013; Toulobarakati, 2017).

با وجود این مباحث، بررسی ساختاری روابط میان این عوامل در قالب یک مدل بومی در ادبیات پژوهش کمتر صورت گرفته است. به‌ویژه، نقش هم‌زمان «نظارت نهادی» به عنوان متغیر علی، «مطالبه‌گری» به عنوان متغیر میانجی، و «فرهنگ دینی» به عنوان متغیر تعدیل‌گر، در قالب یک مدل تحلیلی برای تبیین جذب عدالت‌محور، کمتر مطالعه شده است. در پژوهش محمودپور<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، مدلی کیفی برای تبیین عدالت در جذب منابع انسانی ارائه شده، اما آزمون کمی و تجربی این مدل با لحاظ اثرات میانجی‌گری و تعدیل‌گری، خلأیی مهم در ادبیات محسوب می‌شود.

<sup>۱</sup> Mohmadpour

بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش، تبیین سازوکارهای مؤثر بر جذب عدالت محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر نقش نظارت نهادی، مطالبه‌گری شهروندان و فرهنگ دینی است. این پژوهش می‌کوشد با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، رابطه میان این متغیرها را تحلیل و آزمون کند.

پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

- آیا نظارت نهادی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی تأثیر معنادار دارد؟
- آیا مطالبه‌گری شهروندان در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند؟
- آیا فرهنگ دینی رابطه بین نظارت نهادی و جذب عدالت‌محور را تعدیل می‌کند؟

انتظار می‌رود نتایج این مطالعه، ضمن ارائه چارچوبی بومی برای تحلیل عدالت در جذب منابع انسانی، مسیرهای بهبود فرآیندهای استخدامی در بخش عمومی کشور را نیز روشن سازد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرآیند جذب نیروی انسانی یکی از عناصر کلیدی در تضمین اثربخشی عملکرد سازمان‌ها به شمار می‌رود. جذب صحیح نیروی انسانی در موقعیت‌های شغلی متناسب با نیازهای سازمان، نه تنها کارآمدی عملیاتی را افزایش می‌دهد بلکه اثربخشی راهبردی را نیز بهبود می‌بخشد (Kapur, 2022). در ادبیات منابع انسانی، این فرآیند به دو مرحله اصلی تقسیم می‌شود: کارمند یابی و انتخاب. کارمندیابی شامل جلب توجه داوطلبان واجد شرایط از درون یا بیرون سازمان است، در حالی که مرحله انتخاب به ارزیابی و گزینش فرد مناسب برای موقعیت شغلی مورد نظر اختصاص دارد (Stone et al., 2024; Abdalla Hamza et al., 2021).

پژوهش‌های پیشین تأکید کرده‌اند که فرآیند جذب منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم با عملکرد سازمان دارد؛ به گونه‌ای که عواملی چون کیفیت اطلاع‌رسانی، نحوه اجرای آزمون و مصاحبه، و احساس عدالت در فرآیند انتخاب می‌توانند درک متقاضیان را از سازمان شکل دهند و بر رفتار و عملکرد آنان در آینده تأثیرگذار باشند (Anwar & Abdullah, 2021). از میان شاخص‌های مؤثر در فرآیند جذب، عدالت در استخدام نقش بنیادینی دارد. این مفهوم که با عنوان «جذب عدالت محور» در ادبیات پژوهش مطرح می‌شود، ناظر بر رعایت اصول انصاف و برابری در همه مراحل فرآیند جذب است (Truxillo et al., 2004). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادراک از عدالت استخدامی بر نگرش و رفتار متقاضیان تأثیر مستقیمی دارد (Schinkel et al., 2013) و می‌تواند در بلندمدت موجب افزایش وفاداری، تعهد و بهره‌وری نیروی انسانی شود.

### عدالت

جذب عدالت محور نیروی انسانی مبتنی بر عدالت سازمانی و عدالت اجتماعی است (Gamami & Azizi, 2018). محور اصلی عدالت سازمانی، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی کردن اثرات ادراک از عدالت در محل کار است

(Adamovic, 2023) و عدالت اجتماعی خود یکی از ابعاد گستره عدالت است و هدف آن تخصیص منصفانه منابع در یک جامعه است. به عبارت دیگر، عدالت اجتماعی اشاره به انصاف، مساوات و برابری در توزیع حقوق و منابع در جامعه دارد (Beidaghi, 2023).

جذب عدالت محور نیروی انسانی، همانطور که بیان شد به رعایت عدالت در بحث استخدام نیروی انسانی اشاره دارد و به عنوان ادراک متقاضیان از انصاف در رابطه با استخدامشان است که از آن به عنوان «انصاف در جذب» نیز نام برده می‌شود (Truxillo, et al., 2004) که ادراک، رفتار و نگرش متقاضیان استخدام را به صورت مثبت یا منفی تحت تاثیر قرار می‌دهد (Schinkel, et al., 2013). همچنین، می‌توان گفت جذب یکی از اجزای مدل مدیریت منابع انسانی منصفانه است (Azar et al., 2019).

### جذب عدالت محور

در بحث جذب عدالت محور نیروی انسانی هم مانند مباحث عدالت سازمانی، به طور معمول چهار بعد از انواع عدالت مطرح می‌شود که شامل ابعاد زیر است:

- عدالت رویه‌ای
- عدالت توزیعی
- عدالت میان فردی
- عدالت اطلاعاتی (Wold & Sandberg, 2019).

این چهار وجهه، در زمینه جذب نیروی انسانی به شرح زیر تعریف می‌شود:  
عدالت رویه‌ای در جذب، به عدالت در رویه‌های جذب می‌پردازد. به عبارت دیگر، عدالت رویه‌ای وجود انصاف در شیوه‌های استخدام است (Truxillo, et al., 2017). ابعاد این عدالت در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

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

ابعاد	تعریف ابعاد
در ارتباط با شغل بودن (آزمون)	آن مقداری که یک آزمون، محتوای شغلی را اندازه‌گیری میکند و یا به عبارت دیگر، اعتبار دارد.
شانس به نمایش گذاشتن	داشتن فرصت کافی برای نمایش دادن دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در آزمون
فرصت تجدید نظر	فرصت به چالش کشیدن یا اصلاح تصمیمگیری/ارزیابی فرایند و فرصت بررسی و بحث پیرامون امتیازات و امتیازدهی
ثبات در اجرا	شیوه‌های تصمیمگیری ثابت در طول زمان و بدون تبعیض در بین افراد
بازخورد	فراهم ساختن بازخوردی به موقع و آموزنده
شناسایی اطلاعات	اطلاعات، ارتباطات و شرح فرایند جذب و انتخاب پیش از آزمون
آشکاری و بی‌پردهگی	حدی که ارتباطات با متقاضیان، درست، صادقانه و آشکار است
رفتار در زمان آزمون	درجه‌ایی که با متقاضیان گرم و با احترام رفتار می‌شود.
ارتباط دو طرفه	فرصتی برای متقاضیان جهت عرضه داشته‌هایشان و مطرح نمودن دیدگاه‌هایشان در طول آزمون/ در فرایند جذب و انتخاب

عدالت توزیعی در جذب، اشاره به وجود انصاف در تصمیم‌های مربوط به استخدام دارد (Truxillo, et al., 2017). می‌توان اینگونه بیان کرد که در محیط جذب نیروی انسانی، عدالت توزیعی یا انصاف از خروجی جذب، به طور ویژه به ادراک متقاضی از اینکه خروجی جذب، با توجه به توانایی متقاضی و مقایسه خود با توانایی سایر متقاضیان جذب، منصفانه هست یا خیر؟، بر می‌گردد (Warrenbrand, 2021).

عدالت میان فردی به کیفیت تعامل بین مصاحبه‌گر و داوطلب اشاره دارد؛ از جمله رفتار محترمانه، رعایت شأن فردی، و اجتناب از برخوردهای تبعیض‌آمیز و در نهایت عدالت اطلاعاتی عدالت اطلاعاتی ناظر بر میزان دسترسی متقاضیان به اطلاعات مرتبط با فرآیند جذب و شفافیت دلایل تصمیمات استخدامی است. کیفیت اطلاعات ارائه‌شده، شفافیت در معیارهای ارزیابی، و صداقت در ارتباطات از اجزای این بعد محسوب می‌شود (Gilliland & Hale, 2005).

### جذب نیروی انسانی در بخش دولتی ایران

فرایند جذب نیروی انسانی در بخش دولتی در کشور ایران، زیر نظر سازمان اداری استخدامی کشور است و براساس یک فرایند خاص که شامل آزمون کتبی و مصاحبه می‌باشد، انجام می‌پذیرد. آزمون کتبی بصورت فراگیر و متمرکز (توسط سازمان سنجش یا جهاد دانشگاهی) و مصاحبه در سازمان جذب کننده نیرو، برگزار می‌شود. در بخش «راهبری استخدام نیروی انسانی در دستگاه‌های اجرایی» در سایت سازمان اداری استخدامی کشور، با اشاره به قانون مدیریت خدمات کشوری، به این فرایند اشاره شده است و آمده است: «پس از تأمین اعتبار و صدور مجوز و تهیه فرم‌های مصاحبه از سوی دستگاه اجرایی و تأیید آن از سوی سازمان، انتشار آگهی از طرف سازمان اداری و استخدامی و سازمان سنجش صورت می‌گیرد و سپس برگزاری آزمون و اعلام نتایج انجام می‌شود».

با نظر به این موضوع، محمدپور (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان: «تدوین مدل جذب عدالت محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران» به بررسی جذب عدالت محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است و در پاسخ به سوال، «عوامل محوری جذب عدالت محور منابع انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران کدامند؟»، جذب عدالت محور نیروی انسانی را شامل: رقابتی بودن آزمون، کیفیت اطلاع‌رسانی، کیفیت آزمون و عدالت در برگزاری مصاحبه دانسته است. در مقاله مذکور با رویکرد کلان نظری بر متغیرهای زیر در مدل‌سازی ساختاری تأکید شده است. منبع نظری این متغیرهای سه گانه حاصل تحقیق کیفی محمدپور (۲۰۲۳) با عنوان: «تدوین مدل جذب عدالت محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران» می‌باشد. که در این تحقیق به بررسی عوامل موثر، متغیرهای میانجی و متغیرهای تعدیل‌گر پرداخته است.

- نظارت نهادی
- فرهنگ دینی
- مطالبه‌گری شهروندان

## نظارت نهادی

مکانیزم نظارت در جوامع مدرن برای نیل به توسعه همه جانبه اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و بهبود و اصلاح امور و رویه‌ها و... به وجود آمده است. نظارت را به اعتبار مکانیزم‌های نظارت شامل دو دسته دولتی و همگانی (مردمی) دانسته‌اند. منظور از نظارت دولتی، ابزارهای نظارت و دستگاه‌های نظارتی است که درون نظام سیاسی شده است (مانند مجلس شورای اسلامی یا سازمان بازرسی کل کشور) و به موجب آن‌ها، بر عملکرد تمام سازمان‌های حکومتی، نوعی اشراف و نظارت انجام می‌پذیرد (Tameme, 2014). نظارت همگانی به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های مشارکت عمومی، فرایندی است که طی آن سازمان‌های دولتی با کسب بازخورد و نظرات مردم و شهروندان و هدایت جریان اطلاعات بازخوردی آنان، به یادگیری و اجرای شیوه‌های استفاده هرچه کارا تر و اثربخش تر از منابع عمومی دست یابند (Rezabeygi, et al., 2021). بر مبنای اصل هشتم قانون اساسی ایران انواع نظارت‌های همگانی شامل نظارت دولت بر مردم، نظارت مردم بر دولت و نظارت مردم بر مردم است. در جوامع مدرن نظارت مردم بر کنش‌های دولت از طرق نهادهای مدنی نظیر مطبوعات و رسانه‌ها، تشکل‌های سیاسی (احزاب) و اجتماعی (سازمان‌های مردم‌نهاد) و راهپیمایی‌ها و... است. معمولاً این نظارت‌ها جزء حقوق اساسی بوده و از نظر قانونی به رسمیت شناخته شده‌اند. به عبارتی بر مبنای قانون، چنین اجازه‌ای به نهادهای مختلف برای تحقق بخشیدن به امر نظارت بر ارکان حکومت اعطا شده است. در میان نهادهای جامعه مدنی، رسانه‌ها، به دلیل همه‌جایی بودن و فراگیری‌شان در سطح اجتماع، از اهمیت بسزایی در نظارت بر کنش‌ها و فعالیت‌های قدرت سیاسی و نهادهای آن برخوردارند. لذا، می‌توان گفت در دوران مدرن امروزی یکی از ابزارهای مهم در نظارت مردم بر زمامداران و نهادهای اجتماعی و سیاسی و اقتصادی، رسانه‌ها هستند. رسانه‌های جمعی نقش زبان گویای آحاد ملت را بازی می‌کنند. در واقع نظارت رسانه‌ای بخشی از نظارت مستمر همگانی (مردمی) بر دولت و سازمان‌های دولتی در نظام‌های مردم‌سالار است (Saei, 2019).

در تحقیقی با عنوان: «بازنگری منظم ادبیات اداره امور عمومی برای تشخیص چگونگی افزایش مشارکت امور عمومی با دولت محلی»، بیان شده است، که رسانه به عنوان یک عامل کنترل کننده و نظارت کننده بر تصمیمات و عملکرد دولت و سازمان‌های اجتماعی در نظارت بر فرایندهای ایجاد فساد، تقویت راست‌کرداری و توسعه مشارکت شهروندان در اقدامات ضد فساد مؤثر هستند (Schafer, 2019).

رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، در بحث جذب نیروی انسانی نیز وارد شده و ضمن اطلاع‌رسانی، عمل نظارت را نیز بر عهده دارند. از دیگر نهاد‌های نظارتی در کشور ما، در بحث استخدام نیروی انسانی، نهادهای دولتی نظارتی مانند سازمان بازرسی کل کشور و دیوان عدالت اداری می‌باشد. دیوان عدالت اداری به منظور تنظیم روابط بین اعمال اداری دولت و حقوق شهروندان تاسیس شده است (Hamidi & Alkajbaf, 2021).

تحقیقات نشان می‌دهند که نقش نظارتی نهادها می‌تواند در برخورد منصفانه و دور از تبعیض، بسیار موثر باشند. در زمینه‌های جذب نیروی انسانی، نیز تاریخچه‌ای جامع از تکامل مفاهیم عدالت سازمانی ارائه شده و بر نقش مهم ساختارهای نظارتی در تحقق عدالت در محیط‌های کاری تأکید شده است. این پژوهش‌ها ابعاد توزیعی، رویه‌ای و تعاملی

عدالت را بررسی می‌کنند و نشان می‌دهند که چگونه این مفاهیم می‌توانند در جذب نیروی انسانی با عدالت‌محوری ادغام شوند (Opoku, et al., 2024; Colquitt, et al., 2013)

از آنجایی که، نظارت نهادی به مکانیسم‌ها و چارچوب‌هایی اشاره دارد که رعایت استانداردهای انصاف، شفافیت و اخلاق در فرایند جذب نیروی انسانی را تضمین می‌کند، پژوهشی با موضوع کارمندیابی و استخدام، بر اهمیت فرایندهای نظام‌مند جذب و انتخاب تأکید کرده است و خواستار نظارت شفاف نهادی برای انجام این امر شده است (Yeasmin, 2024). این پژوهش ضرورت مکانیسم‌های نظارتی برای مقابله با تعصبات و تضمین عدالت رویه‌ای در استخدام را برجسته می‌کند.

در این رابطه، اخیراً در مقاله‌ای با عنوان: «تدوین مدل جذب عدالت محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران» در پاسخ به سوال اینکه عوامل علی موثر بر جذب عدالت محور نیروی انسانی کدامند؟ نظارت نهادی به عنوان عامل موثر بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی ذکر شده است و نظارت رسانه‌ای، نظارت مبتنی بر شکایت، نقش پایشی دستگاه جذب‌کننده و نظارت مبتنی بر خطمشی به عنوان ابعاد نظارت نهادی در نظر گرفته شده است (Mohmadpour, 2023).

### مطالبه‌گری شهروندان

مطالبه‌گری یکی از مفاهیم عمیق اجتماعی است که در آن به جز شناخت و بیان مشکل، به ارائه راه حل و راهکار و تلاش برای رفع مشکل نیز توجه می‌شود، تحقق مطالبه‌گری نیازمند توجه به بایسته‌های فردی، روشی، فرایندی و دانشی است (Torabi, 2021). به بیانی دیگر، مطالبه‌گری به عنوان فرایندی وصف می‌شود که در آن فرد یا گروهی از افراد، با اعلام حقوق خود و برخاستن برای دفاع از آنها، از قدرت خود برای تحقق اهداف خویش استفاده می‌کنند. همچنین، مطالبه‌گری عملی است که در آن افراد در برابر ناعدالتی و نقصانی که به آنها وارد شده است، اعتراض خود را بیان می‌کنند و برای دستیابی به حقوق و اصلاح این نقصان‌ها، از روش‌های صحیح و قانونی استفاده می‌کنند. به عبارت دیگر، مطالبه‌گری، یک حق و مسئولیت شهروندی است که در آن افراد به دنبال ایجاد تغییرات مثبت در جامعه هستند و برای دستیابی به اهداف خود از روش‌های پایین به بالا و تحت تأثیرات مطالبات عمومی عمل می‌کنند و به عنوان یک فرایند اجتماعی، با تحولات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی ارتباط دارد و معمولاً به عنوان یک ابزار اعتراض و تغییرات اجتماعی برای حل مشکلات و بهبود شرایط زندگی مردم مورد استفاده قرار می‌گیرد (Khalilamin et al, 2022).

مطالبه‌گری شهروندی به عنوان محرکی برای پاسخگویی در فرایندهای نهادی عمل می‌کند. در پژوهشی با عنوان: «شهروندی و عدالت»، نقش دادستان‌های عمومی در تقویت عدالت در زمینه‌های اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته است و یافته‌های آن نشان داده است که مشارکت شهروندان می‌تواند نهادها را به رعایت هنجارهای عادلانه وادار کند (Dias, 2013).

همچنین، تحقیقی در مورد ادراک از تأثیر برنامه‌های مذهبی بر رفتارهای مجرمانه جوانان، دیدگاهی دقیق در مورد تأثیرات اجتماعی برنامه‌های مطالبه‌گری ارائه داده است به ارتباط میان تقاضای عمومی برای عدالت و تغییرات در سیاست‌های نهادی اشاره کرده است (Ellington, 2024).

به تازه‌گی، مطالبه‌گری شهروندان، در مقاله‌ای با عنوان: «تدوین مدل جذب عدالت محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران»، در پاسخ به این سوال که متغیرهای میانجی جذب عدالت‌محور نیروی انسانی کدامند؟ به عنوان متغیر میانجی، ارائه شده است و حساسیت اجتماعی و میل به مطالبه‌گری اجتماعی به عنوان ابعاد مطالبه‌گری شهروندان در نظر گرفته شده است (Mohmadpour, 2023).

### فرهنگ دینی

درهم تنیدگی فرهنگ و دین، معجونی پر قدرت و کاربردی به نام فرهنگ دینی را شکل می‌دهد. امروزه در مقابل فرهنگ جهانی، فرهنگ دینی مطرح می‌شود که در آن منشا پیدایش باید و نباید، دین است (Pourrostami, 2019). به عبارت دیگر، باید پذیرفت که دین، منبع ارزش‌ها و هنجارها است و از این نظر دارای ماهیت فرهنگ‌ساز است و به یکی از ارکان فرهنگ سازمانی، تبدیل می‌شود (Asadi et al., 2022). فرهنگ دینی مجموعه باورها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و دانش مذهبی و اخلاقی است که به اشکال مختلف در رفتارهای اختیار (فردی) و اجتماعی افراد متجلی می‌شود. این فرهنگ، بینش، نیات و کنش‌های مذهبی افراد را در بر می‌گیرد (Mohmadpour, 2023).

در خصوص رابطه فرهنگ و عدالت، می‌توان گفت که فرهنگ به طور کلی بر عدالت و انصاف اثرگذار است (Pandey & Rupp, 2024). اثر فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی بر ادراک از عدالت سازمانی، در مقاله‌ای با عنوان: «طراحی الگوی ارتباط فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی با ادراک عدالت کارکنان» در پاسخ به این سوال پژوهش که آیا فرهنگ سازمانی و فرهنگ فردی بر ادراک از عدالت به یک میزان موثرند؟، مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه این پژوهش عنوان کرده است که اثر فرهنگ سازمانی تأثیر بیشتری بر ادراک از عدالت دارد (Azar & Alipourdarvish, 2019).

در پژوهش دیگری با عنوان موضوع درک از عدالت و رابطه آن با نوع دین، در پاسخ به سوال اینکه چه درکی از عدالت با چه درکی از دین تناسب دارد؟، رابطه بین انواع درک از عدالت و انواع دین‌ورزی بیان شده است (Toulobarakati, 2016). فرهنگ به طور قابل توجهی بر درک عدالت و انصاف در فرایند جذب نیز اثرگذار است. یافته‌های پژوهشی با مطالعه موضوع شهروندی بصورت فراکشوری و پیامدهای آن برای عدالت اجتماعی، نشان داده شده است که چارچوب‌های فرهنگی فراگیر به جذب عادلانه کمک می‌کنند (Bourke, et al., 2012). در رابطه با اثر فرهنگ دینی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی نیز در پژوهشی با عنوان: «شناسایی و تعیین الگوی مناسب عدالت محوری در جذب و استخدام نیروی انسانی در سازمان های دولتی»، با هدف شناسایی و تعیین عوامل مؤثر در عدالت‌محوری در جذب نیروی انسانی، مقبولیت آموزه‌های دینی را جزو عوامل اثرگذار به حساب آورده شده است (Kazemzadehhochghan, 2019).

در همین رابطه، در پژوهش دیگری با موضوع دیدگاه متقاضیان در فرایند جذب نیروی انسانی، در جستجوی عوامل موثر بر جذب عدالت محور نیروی انسانی، از اعتقادات به عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر جذب منابع انسانی عدالت محور یاد شده است (McCarthy, et al., 2017).

در نهایت مقاله‌ای با عنوان: «تدوین مدل جذب عدالت محور نیروی انسانی در سطح کلان بخش دولتی ایران»، در پاسخ به سوال، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر جذب عدالت محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران کدامند؟ فرهنگ دینی را در زمره متغیرهای تعدیل‌کننده در جذب عدالت محور نیروی انسانی در ایران بیان کرده است (Mohmadpour, 2023).

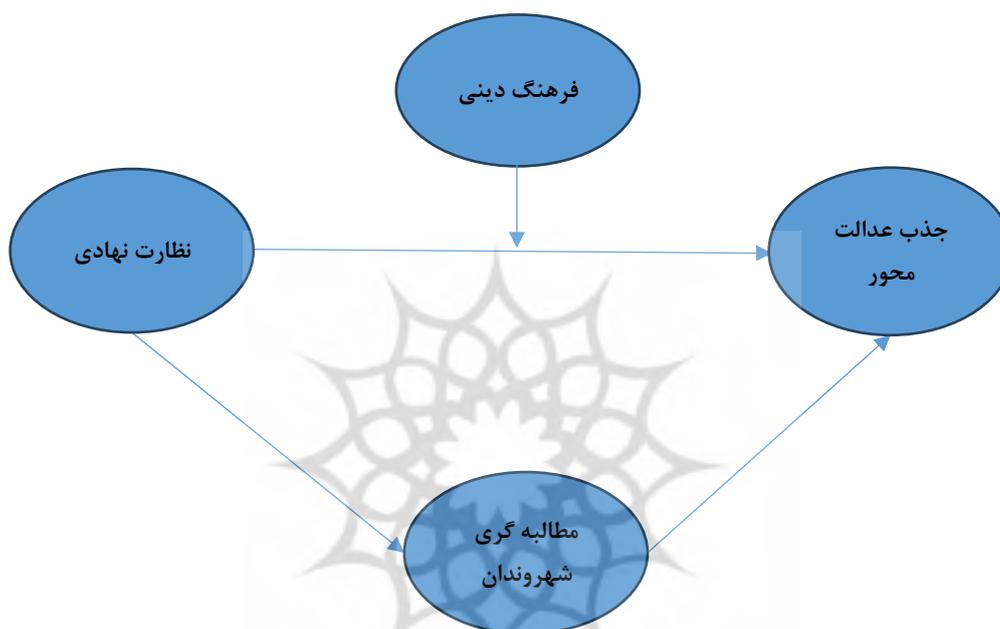
با توجه به مباحث مطرح شده فوق، شکاف تحقیق در زمینه تأثیر نظارت نهادی بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی، با توجه به یک متغیر میانجی همچون مطالبه‌گری شهروندان و تعدیل‌گری فرهنگ دینی نمایان می‌شود. تأثیرات فرهنگ دینی به عنوان یک عامل تعدیل‌کننده در فرآیند جذب نیروی انسانی نیاز به بررسی و تحلیل بیشتری دارد، چرا که در بسیاری از مطالعات، نقش فرهنگ دینی در این زمینه به صورت جامع و مبتنی بر شواهد کافی مورد بررسی قرار نگرفته است. مطالبه‌گری شهروندان نیز به عنوان یک عنصر مهم در رابطه با نظارت نهادی و جذب عدالت محور نیروی انسانی، باید در چارچوب‌های پژوهشی دقیق‌تری مورد توجه قرار گیرد تا اثرات آن بر عملکرد سیاست‌های جذب به درستی ارزیابی شود. بدین ترتیب چارچوب مفهومی پژوهش با توجه به مطالب فوق، ارائه می‌گردد.

### مدل مفهومی پژوهش

در تدوین چارچوب مفهومی پژوهش، تلاش شده است تا با بهره‌گیری از یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی، مدلی برای تبیین سازوکارهای تحقق جذب عدالت‌محور در سازمان‌های دولتی ایران طراحی شود. از یک‌سو، نظریه‌های مرتبط با عدالت سازمانی و عدالت در استخدام (Colquitt et al., 2013; Gilliland, 1993) چارچوب مفهومی «جذب عدالت‌محور» را فراهم کرده‌اند. از سوی دیگر، مفهوم نظارت نهادی در ادبیات حکمرانی (Yeasmin, 2024) و نظریه‌های پاسخ‌گویی و شفافیت، به عنوان متغیر علی در مدل در نظر گرفته شده است. متغیر مطالبه‌گری شهروندان نیز، با الهام از نظریات مشارکت مدنی و کنشگری اجتماعی به عنوان متغیر میانجی معرفی شده است. در نهایت، فرهنگ دینی با تکیه بر مطالعات مرتبط با ارزش‌های بومی و اخلاق دینی در حوزه منابع انسانی (Fujimoto et al., 2013)، به عنوان متغیر تعدیل‌گر وارد مدل شده است.

در کنار این منابع، یافته‌های پژوهش کیفی محمدپور (۲۰۲۳) که بر اساس مصاحبه با خبرگان و تحلیل اسناد بالادستی انجام شده، به عنوان مبنای بومی‌سازی مدل و استخراج ابعاد عملیاتی متغیرها به کار رفته است. بدین ترتیب، مدل مفهومی این پژوهش، ترکیبی از نظریه‌های بین‌المللی معتبر و تحلیل‌های زمینه‌محور داخلی است. در چارچوب طراحی شده، نظارت نهادی به عنوان متغیر مستقل، جذب عدالت‌محور نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مطالبه‌گری شهروندان نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند و فرهنگ دینی نیز به عنوان متغیر تعدیل‌گر، بر شدت و

جهت این رابطه اثرگذار است. در این مدل، رابطه مستقیم بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور مورد آزمون قرار می‌گیرد. همچنین، اثر نظارت نهادی بر مطالبه‌گری شهروندان، و به تبع آن، تأثیر مطالبه‌گری بر جذب عدالت محور تحلیل می‌شود. نقش تعدیل‌گر فرهنگ دینی در رابطه بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت، نقش میانجی مطالبه‌گری در مسیر علی میان نظارت نهادی و جذب عدالت محور آزمون خواهد شد. چارچوب مفهومی پژوهش بصورت نمودار شماره ۱، نشان داده شده است.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش (Source: By author)

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمامی سازمان‌های دولتی ایران می‌باشد که به دلیل گستردگی، از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده گردید. برای انجام پژوهش، ابتدا ۵۰ سازمان انتخاب و پرسشنامه‌ها ارسال شد که در نهایت داده‌های ۳۸ سازمان بازگردانده شد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۹۳ نفر تعیین و پرسشنامه‌ها توسط مدیران و کارشناسان منابع انسانی تکمیل شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود که براساس چارچوب مفهومی پژوهش (نظارت نهادی، مطالبه‌گری شهروندان، فرهنگ دینی و جذب عدالت محور) طراحی گردید. روایی پرسشنامه به دو صورت بررسی شد:

- روایی محتوایی و صوری از طریق نظر خبرگان دانشگاهی و متخصصان منابع انسانی.
- روایی همگرا و واگرا با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و شاخص AVE.

برای پایایی ابزار، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد. تمامی مقادیر بالاتر از ۰/۷ به دست آمد که بیانگر پایایی مطلوب است. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) تحلیل شدند تا روابط مستقیم، غیرمستقیم (میانجی) و تعدیل‌گر میان متغیرها بررسی شود.

جدول ۲. سازمان‌های مورد بررسی (Source:By author)

ردیف	نام سازمان	ردیف	نام سازمان
۱	سازمان تأمین اجتماعی	۲۰	سازمان صداوسیما
۲	موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی	۲۱	سازمان امور مالیاتی
۳	سازمان بیمه سلامت ایران	۲۲	سازمان هواشناسی
۴	سازمان تعاون کار و رفاه اجتماعی	۲۳	دانشگاه اصفهان
۵	سازمان حج و زیارت	۲۴	سازمان فنی و حرفه‌ای
۶	سازمان بهزیستی	۲۵	مرکز آموزش مدیریت دولتی
۷	سازمان جهاد کشاورزی	۲۶	سازمان راه و شهرسازی
۸	سازمان امور عشایری ایران	۲۷	سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی
۹	سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری	۲۸	سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی
۱۰	سازمان دامپزشکی	۲۹	سازمان مدیریت منابع آب
۱۱	اداره آموزش و پرورش استان تهران	۳۰	سازمان ورزش و جوانان
۱۲	سازمان تنظیم مقررات و ارتباطات رادیویی	۳۱	سازمان نهضت سواد آموزی
۱۳	سازمان طرح تحقیقات آب و فاضلاب	۳۲	سازمان توسعه و تجارت
۱۴	سازمان انتقال خون	۳۳	اداره گاز
۱۵	دانشگاه علوم پزشکی ایران	۳۴	سازمان اداری استخدامی
۱۶	سازمان تعزیرات حکومتی	۳۵	سازمان صنعت، معدن و تجارت
۱۷	سازمان ثبت‌احوال	۳۶	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
۱۸	سازمان ثبت‌اسناد و املاک	۳۷	سازمان جمعیت هلال احمر
۱۹	سازمان دیوان محاسبات	۳۸	بیمارستان میلاد

پرسشنامه‌ها توسط کارشناسان و خبرگان منابع انسانی این سازمان‌ها تکمیل گردید. جدول ویژگی‌های جمعیت شناختی به شرح جدول شماره ۳ می‌باشد.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی (Source:By author)

توزیع فراوانی	ویژگی جمعیت شناختی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
زن	جنسیت	۱۴۹	۵۰/۹	۵۰/۹
مرد		۱۴۴	۴۹/۱	۱۰۰
کمتر از ۳۰ سال	سن	۳۱	۱۰/۶	۱۰/۶
۳۰ تا ۴۰ سال		۱۰۱	۳۴/۵	۴۵/۱
۴۰ تا ۵۰ سال		۱۰۴	۳۵/۵	۸۰/۵
۵۰ تا ۶۰ سال		۵۶	۱۹/۱	۹۹/۷
بیش از ۶۰ سال		۱	۰/۳	۱۰۰

۲۴/۲	۲۴/۲	۷۱	لیسانس و کمتر	تحصیلات
۸۵	۶۰/۸	۱۷۸	فوق لیسانس	
۱۰۰	۱۵	۴۴	دکتری	
۱۴	۱۴	۴۱	مدیر	نوع شغل
۱۰۰	۸۶	۲۵۲	غیرمدیر	
۲۳	۲۳	۶۸	آذری	
۲۶	۳	۹	بلوچ	قومیت فرهنگی
۳۰/۶	۴/۶	۱۴	عرب	
۴۱/۸	۱۱/۲	۳۳	کرد	
۷۴/۱	۳۲/۳	۹۵	فارس	
۸۵	۱۰/۹	۳۲	لُر	
۹۳	۷	۲۱	گیلک	
۱۰۰	۷	۲۱	مازنی	
۴۹/۵	۴۹/۵	۱۴۵	رسمی	نوع استخدام
۸۸/۱	۳۸/۶	۱۱۳	پیمانی	
۱۰۰	۱۱/۹	۳۵	سایر	

در این قسمت، متغیرهای پژوهش که شامل نظارت نهادی، مطالبه‌گری شهروندان، فرهنگ دینی و جذب عدالت‌محور نیروی انسانی است، به همراه ابعاد و منابع آنها در جدول شماره ۴ آورده شده است.

جدول ۴. متغیرها، ابعاد و منابع آنها (Source:By author)

منبع	ابعاد	عوامل
محمدپور (۱۴۰۲)	نظارت رسانه‌ای	نظارت نهادی
	نقش پایشی دستگاه اجرایی	
	نظارت مبتنی بر شکایت	
	نظارت مبتنی بر خط مشی استخدامی	
محمدپور (۱۴۰۲)	رقابتی بودن آزمون	جذب عدالت‌محور
محمدپور (۱۴۰۲)	کیفیت اطلاع‌رسانی	
محمدپور (۱۴۰۲) McCarthy (۲۰۱۷)	کیفیت آزمون	
محمدپور (۱۴۰۲)	عدالت در مصاحبه	
محمدپور (۱۴۰۲)	فرهنگ دینی	فرهنگ دینی
کاظم زاده (۱۴۰۱) McCarthy (۲۰۱۷)		
محمدپور (۱۴۰۲)	حساسیت اجتماعی میل به مطالبه‌گری اجتماعی	مطالبه‌گری شهروندان

فرضیه‌های این پژوهش به صورت زیر است:

- H1: بین نظارت نهادی و جذب عدالت‌محور نیروی انسانی رابطه وجود دارد.

- H2: بین نظارت نهادی و مطالبه‌گری شهروندان رابطه وجود دارد.
- H3: فرهنگ دینی بر رابطه بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور نیروی انسانی اثر دارد.
- H4: بین مطالبه‌گری شهروندان و جذب عدالت محور نیروی انسانی رابطه وجود دارد.
- H5: مطالبه‌گری شهروندان نقش میانجی را بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور ایفا می‌کند.

### یافته‌های پژوهش

به طور کلی دو نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری وجود دارد؛ نوع اول آن معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس است که عمدتاً برای تأیید یا رد نظریه‌ها به کار می‌رود و دیگری مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس می‌باشد که در راستای توسعه نظریه و انجام تحقیقات اکتشافی به کار می‌رود. در مدل‌های مسیری، فرضیات و روابط سازه‌ها در قالب دیاگرام‌های بصری، نشان داده می‌شوند و سپس مورد آزمون قرار می‌گیرند. چهار عنصر اساسی که هنگام توسعه مدل مسیری در نظر گرفته می‌شود، عبارتند از: سازه‌ها، نشانگرها، روابط و خطای اندازه‌گیری. معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس راه حلی است برای موارد حجم کم نمونه و هنگامی که مدل شامل تعداد زیادی سازه و گویه است، پیشنهاد می‌شود (Purwanto & Sudargini, 2021).

برای انجام ارزیابی مدل اندازه‌گیری، دو جنبه اصلی یعنی پایایی و روایی مدل را مورد آزمون قرار می‌دهیم. برای سازگاری درونی یا پایایی ساختاری، بارهای عاملی و پایایی ترکیبی را بررسی می‌کنیم. مقدار ضریب پایایی ترکیبی بین صفر تا یک در نوسان است و هرچه مقدار آن به عدد یک نزدیکتر باشد، بیانگر پایایی مطلوبتر است. این نکته شایان توجه است که به طور کلی تفسیر پایایی ترکیبی تا حدودی همانند ضریب آلفای کرونباخ است. پایایی ترکیبی بین ۰/۶ تا ۰/۷ در تحقیقات اکتشافی قابل قبول است در حالی که در گام‌های پیشرفته تحقیق مقادیر ۰/۷ تا ۰/۹ رضایت‌بخش است. مقادیر بالای ۰/۹ از مطلوبیت لازم برخوردار نیست، زیرا در این حالت، مشخص می‌شود که تمام نشانگرها، یک پدیده یکسان را اندازه‌گیری می‌کنند. در مورد بارهای عاملی، محقق، باید سنجه‌هایی که مقادیر آنها ۰/۷ و بالاتر می‌باشد را حفظ نماید و در مورد سنجه‌هایی که مقادیر آنها کمتر از ۰/۴ است، اقدام به حذف آنها نماید. در مورد سنجه‌ها با مقادیر بین ۰/۷ و ۰/۴ اگر مقادیر پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده، تا آستانه پیشنهادی باشد، باید اقدام به حفظ آنها کرد. سنجه‌های با مقادیر بین ۰/۷ و ۰/۴ در پژوهش حاضر، با بررسی پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده آنها، نشان داده شده است که شرایط لازم برای ماندن را دارا می‌باشند. برای بررسی روایی همگرایی از شاخص متوسط واریانس استخراج شده استفاده شد. ارزش حداقلی ۰/۵، یک اندازه خوب برای روایی همگرا است (Purwanto & Sudargini, 2021). در جدول شماره ۵، متغیرها، ابعاد، بارعاملی، پایایی ترکیبی، روایی همگرا نشان داده شده‌اند.





میانجی در رابطه بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور معنادار است. شاخص VAF 1 نیز برای سنجش شدت اثر متغیر میانجی در مدل های معادلات ساختاری استفاده می شود. این شاخص نسبت اثر غیرمستقیم به اثر کل را نشان می دهد که بایستی از ۲۰٪ بالاتر باشد.

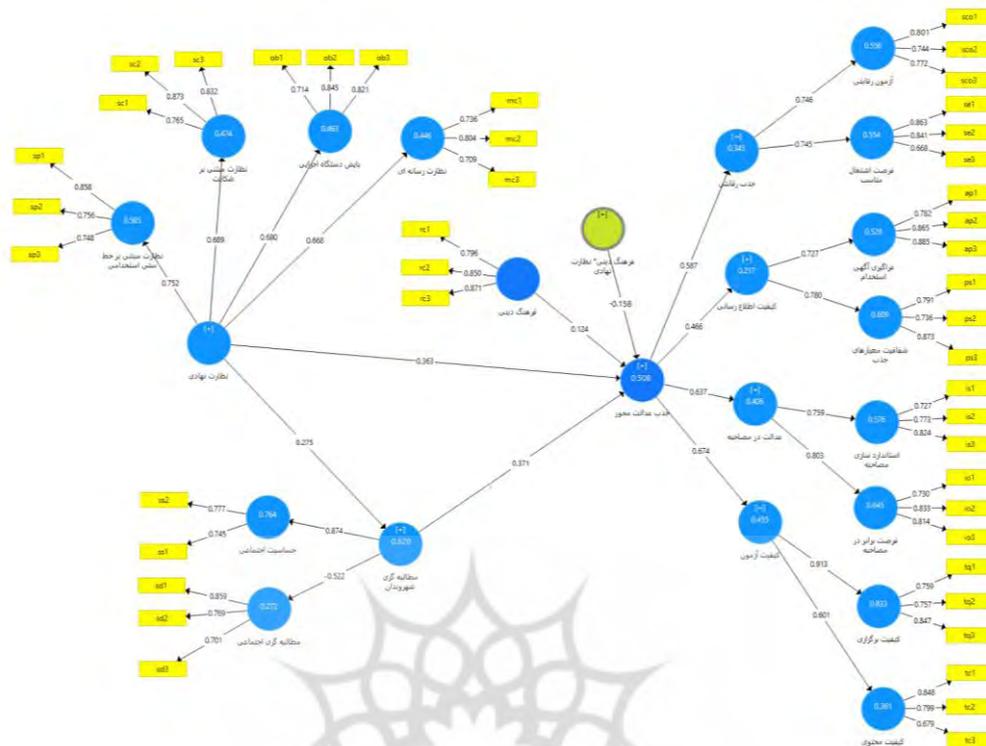
جدول ۷. آزمون فرضیه ها (Source:By author)

نوع اثر	رابطه	رابطه بین متغیرها	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	آزمون سوبل	VAF
مستقیم	بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور نیروی انسانی رابطه وجود دارد.	نظارت نهادی -> جذب عدالت محور	۴/۱۰۸	۰/۰۰۰	-	-
مستقیم	بین نظارت نهادی و مطالبه گری شهروندان رابطه وجود دارد.	نظارت نهادی -> مطالبه گری شهروندان	۲/۹۶۷	۰/۰۳۲	-	-
تعدیل گر	فرهنگ دینی بر رابطه بین نظارت نهادی و جذب عدالت محور اثر دارد.	فرهنگ دینی * نظارت نهادی -> جذب عدالت محور	۲/۲۶۹	۰/۰۰۰	-	-
مستقیم	بین مطالبه گری شهروندان و جذب عدالت محور نیروی انسانی رابطه وجود دارد.	مطالبه گری شهروندان -> جذب عدالت محور	۳/۷۵۹	۰/۰۰۰	-	-
میانجی	نظارت نهادی از طریق مطالبه گری شهروندان بر جذب عدالت محور اثر گذار است	نظارت نهادی -> مطالبه گری -> جذب عدالت محور	-	۰/۰۰۰	۶/۰۷	۲۶/۹۱٪

جدول شماره ۷ نشان می دهد که اگرچه اثر میانجی گری شهروندان از نظر آماری معنی دار است ولیکن شدن اثر آن چندان بالا نیست. مدل اندازه گیری متغیرهای مدل که شامل، نظارت نهادی، مطالبه گری شهروندان، فرهنگ دینی و جذب عدالت محور نیروی انسانی است در نمودار شماره ۳ آورده شده است. شاخص نیکویی برازش ( $GOF^2$ ) نیز یکی از شاخص های کلی برای ارزیابی برازش مدل های ترکیبی در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) است. این شاخص نشان می دهد که مدل ساختاری و مدل اندازه گیری تا چه حد به طور هم زمان از برازش مناسبی برخوردارند. مقدار این شاخص در مدل حاضر برابر با ۰/۵۹۸ به دست آمده است که نشان دهنده برازش قوی مدل پژوهش می باشد.

<sup>1</sup> Variance Accounted For

<sup>2</sup> Goodness of Fit



نمودار ۳. مدل اندازه‌گیری (Source:By author)

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی سازوکارهای مؤثر بر جذب عدالت‌محور نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. در این راستا سه متغیر کلیدی یعنی «نظارت نهادی» به‌عنوان متغیر مستقل، «مطالبه‌گری شهروندان» به‌عنوان متغیر میانجی، و «فرهنگ دینی» به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته و هر سه متغیر نقش معناداری در تبیین عدالت در فرآیند جذب نیروی انسانی دارند. یافته‌ها تأکید کردند که نظارت نهادی تأثیر مثبت و معناداری بر جذب عدالت‌محور دارد. این بدان معناست که هرچه سازوکارهای نظارتی رسمی و غیررسمی تقویت شوند، احتمال رعایت انصاف، شایسته‌سالاری و شفافیت در فرآیندهای استخدامی افزایش می‌یابد. این نتیجه همسو با پژوهش‌های بین‌المللی همچون یاسمین<sup>۱</sup> (۲۰۲۴) و پژوهش‌های داخلی مانند ساعی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) است که نقش نظارت رسانه‌ای و سازمان‌های قانونی را در تضمین عدالت استخدامی پررنگ دانسته‌اند. مطابق با مطالعات کلکوئیت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۳) و اپوکو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، نظارت نهادی به‌ویژه زمانی که از سوی نهادهای بی‌طرف و شفاف اعمال می‌شود، می‌تواند جلوی تبعیض و فساد در استخدام را بگیرد. یافته‌های این پژوهش نیز در امتداد همین ادبیات نشان داد که نظارت رسانه‌ای و رسیدگی به شکایات داوطلبان،

<sup>1</sup> Yeasmin

<sup>2</sup> Saei

<sup>3</sup> Colquitt

<sup>4</sup> Opoku

مهم‌ترین ابزارهای کاهش بی‌عدالتی هستند. دومین یافته کلیدی پژوهش، نقش میانجی مطالبه‌گری شهروندان بود. نتایج آزمون سوبل نشان داد که مطالبه‌گری اجتماعی بخشی از اثر نظارت نهادی را به جذب عدالت‌محور منتقل می‌کند. به بیان دیگر، زمانی که شهروندان فعالانه در فرآیندهای اجتماعی و رسانه‌ای مشارکت داشته باشند، فشار بیشتری بر سازمان‌ها برای رعایت عدالت وارد می‌شود. این یافته با پژوهش دیاس<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) و خالیلیامین<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) هم‌راستا است که تأکید کرده‌اند مطالبه‌گری مدنی می‌تواند سازمان‌ها را وادار به رعایت اصول عدالت کند. در پژوهش‌های بین‌المللی، مفهوم مطالبه‌گری به‌عنوان یک مکانیسم «پایین به بالا» معرفی شده است که بر پاسخ‌گویی سازمان‌ها می‌افزاید. الینگتون<sup>۳</sup> (۲۰۲۴) نیز نشان داده است که فشار اجتماعی و خواست عمومی برای عدالت می‌تواند حتی سیاست‌های نهادی را تغییر دهد. یافته‌های حاضر نیز دقیقاً همین نقش را در بستر ایران تأیید می‌کند.

یکی دیگر از نتایج مهم، اثر معنادار فرهنگ دینی به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بود. نتایج نشان داد که در سازمان‌هایی که ارزش‌های دینی و اخلاقی پررنگ‌تر هستند، رابطه میان نظارت نهادی و عدالت در جذب تقویت می‌شود. این یافته با مطالعات طلوع‌برکاتی<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) و مک‌کارتی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۷) (۲۰۱۷) سازگار است که دینداری و باورهای اخلاقی را از عوامل مؤثر بر ادراک عدالت استخدامی معرفی کرده‌اند.

مطالعات داخلی از جمله پژوهش کیفی محمدپور (۲۰۲۱) نیز نشان داده‌اند که فرهنگ دینی در ایران یکی از عوامل زمینه‌ای مهم برای درک عدالت در سازمان‌هاست. بنابراین، نتایج این تحقیق ضمن تأیید یافته‌های گذشته، شواهد جدیدی را در زمینه نقش «تعدیل‌گری» فرهنگ دینی ارائه کرد که تاکنون کمتر مورد توجه بوده است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که تقویت نظارت نهادی به‌طور مستقیم موجب بهبود فرآیند جذب عدالت‌محور می‌شود. این نتیجه با مطالعات یاسمین (۲۰۲۴) و ساعی (۲۰۱۹) همسو است که بر نقش نظارت نهادی و رسانه‌ای در تضمین عدالت استخدامی تأکید داشته‌اند. همچنین، نقش میانجی مطالبه‌گری شهروندان، یافته‌های دیاس (۲۰۱۳) و خالیلیامین (۲۰۲۴) را تأیید می‌کند که نشان داده‌اند مشارکت مدنی و فشار اجتماعی می‌تواند سازمان‌ها را به رعایت اصول عدالت وادار کند. نقش تعدیل‌گر فرهنگ دینی نیز با نتایج پژوهش‌های مک‌کارتی (۲۰۱۷) و طلوع برمکی (۲۰۰۹) هم‌راستا است که دینداری و ارزش‌های اخلاقی را در درک عدالت استخدامی مؤثر دانسته‌اند.

یافته‌های تحقیق دارای پیامدهای کاربردی مهمی برای سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی است. نخست اینکه نهادهای نظارتی باید نقش فعال‌تر و مستقل‌تری در رصد فرآیندهای استخدامی ایفا کنند. دوم اینکه دولت و سازمان‌ها باید زمینه‌های رسانه‌ای و قانونی لازم برای تقویت مطالبه‌گری شهروندان را فراهم کنند. سوم اینکه تقویت فرهنگ دینی و اخلاقی در سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان یک ابزار غیررسمی برای افزایش عدالت در استخدام عمل کند. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود:

<sup>1</sup> Dias

<sup>2</sup> Khaleliamin

<sup>3</sup> Ellington

<sup>4</sup> Toulobarakati

<sup>5</sup> McCarthy

- ۱) سازوکارهای رسیدگی به شکایات داوطلبان استخدام تقویت و شفاف‌سازی شود.
- ۲) رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزار نظارتی به رسمیت شناخته شوند.
- ۳) برنامه‌های آموزشی با محوریت عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی اجرا گردد.
- ۴) سیاست‌گذاران، قوانین استخدامی را با تأکید بر شایسته‌سالاری بازنگری کنند و ضمانت‌های اجرایی مؤثر در نظر گیرند.

پژوهش حاضر محدود به سازمان‌های دولتی ایران بود. توصیه می‌شود در آینده این مدل در سازمان‌های خصوصی و نیمه‌دولتی نیز مورد آزمون قرار گیرد. همچنین، بررسی متغیرهای جدیدی همچون «دینداری فردی مدیران»، «شفافیت دیجیتال» یا «نقش شبکه‌های اجتماعی در مطالبه‌گری استخدامی» می‌تواند ابعاد تازه‌ای به ادبیات موضوع بیفزاید. در نهایت، مقایسه تطبیقی میان ایران و سایر کشورها می‌تواند به فهم بهتر نقش فرهنگ و ساختار سیاسی در عدالت استخدامی کمک کند.

#### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

#### تأیید اخلاقی

رضایت کتبی آگاهانه از افراد برای انتشار اطلاعات ناشناس آنها در این مقاله اخذ شده است.

#### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

#### References

- Azar, Adel, Khaef Elahi, Ahmad Ali, Danaei Fard, Hassan and Alipour Darvishi Zahra. (2010). Designing a Fair Human Resources Management Model (Deterministic-Fuzzy Approach), Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Year 1, Issues 2.. <https://doi.org/10.22034/jmep.2023.420263.1251>
- Azar, Adel, Alipour Darvishi, Zahra. (2010). Designing a Model of the Relationship between Organizational Culture and Individual Culture with Employees' Perception of Justice, Quarterly Journal of Ethics in Behavioral Sciences and Technology, Year 5, Issues 3 and 4, 14-5. DOI:10.1016/j.eswa.2010.12.090
- Asadi, Manouchehr, Atlee, Mohammad and Daroudian, Mahmoud. (2023). A Model for Developing Organizational Effectiveness Based on Religious Culture. Quarterly Journal of Studies on the Iranian Islamic Progress Pattern, 11(4), 167-199. [ppsc/ppsc.2023.9270.1009](https://doi.org/10.22034/jmep.2023.9270.1009)

- Pourrostami, Hamed. (2016). What is and the Semantic Relationship of "Culture" and "Religion" in "Religious Culture". *New Religious Thought*, 12(47), 119-138. DOI:10.55529/jhmd.44.33.43
- Tamimi, Fatemeh. (2005). Political and Administrative Supervision of Government Actions in the Islamic Republic of Iran, Master's Thesis, Faculty of Law, Shahid Beheshti University. DOI:10.1111/0021-8294.00051
- Hamidi, Ali and Alekjaf, Hossein. (2011). Strategies for Strengthening the Supervision of the Administrative Court of Justice and Its Impact on Citizen Rights in the Islamic Republic of Iran, *Quarterly Journal of Islamic Human Rights Studies*, Year 10, Issue 2, 63-88. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n6s6p196
- Khalili Amin, Seyyed Majid. (2013). Studying the Demanding Discourse of Two Generations of Tehran Cement Factory Workers with a Pragmatist Interpretive Paradigm Approach, *Sociological Research*, Year 17/ Issue 2/ Summer 2013. <https://2024.sci-hub.ru/6436/>
- Rahimi Pardetjani, Yaqoub. (2013). Pathology of religious culture of nomads in the era of globalization and strategies for dynamic interaction with it, *Cultural Preservation and Social Capital*, 3 (1): 57-71. ppsc/ppsc.2023.9270.1009
- Rahnavard Ramin. (2022). Theoretical basis of administrative development in line with upstream documents in Iran. *Management and Development Process*, 35 (3): 99-127.
- Saei, Mansour. (2010). Structural and professional obstacles to media monitoring of government reaction in Iran. *Culture and Communication Studies*, 21(50). 10.52547/jmdp.35.3.99
- Toloo Barakati, Mohammad Sadeq. (2013). Understanding justice and its relationship with the type of religiosity, Master's degree, thesis, Ferdowsi University of Mashhad. DOI:10.1057/978-0-230-38004-2
- Ghamami, Seyyed Mohammad Mehdi; Azizi, Hossein. (2014). Fundamentals and principles of employment justice in the Islamic legal system, *Administrative Law Quarterly*, Year 1, No. 4 (Summer 2014), pp. 97-118. DOI:10.1177/1098214015581706
- Kazemzadeh Hochaghan, Mohammad; Reza Najaf Beigi, Reza; Mirsapasi, Naser; Daneshfard, Karamollah. (2012). Identifying and Determining the Appropriate Justice-Based Model in Recruiting and Hiring Human Resources in Government Organizations, *Behavioral Studies in Management*, Volume 13, Issue 30, pp. 104-122. DOI:10.1016/j.worlddev.2019.03.013
- Mohammadpour Yalda, Rahnavard Farajollah, Alipour Darvish Zahra, Chegin Meysam. (2013). Developing a Justice-Based Recruitment Model for Human Resources at the Macro Level of the Iranian Public Sector, *Management and Development Process*; 36 (4). DOI:10.1111/0033-3352.00117
- Hair, Joseph, Hallett, Thomas, Ringel, Kristen, Sarsand, Marco. (2019). *An Introduction to Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Translators: Alambeigi, Amir, Akbari, Mohammad Reza), University of Tehran Press.
- Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and

- selection with organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, Vol-5, 1-13. DOI:10.22161/ijeem.5.3.1
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Anwar, G. & Abdullah, N.N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, Vol-5, Issue-1. 35-47.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel psychology*, 54(2), 387-419. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x> accountability. *American economic review*, 96(3), 720-736. DOI: 10.1257/aer.96.3.720
- Bourke, L., Bamber, P., & Lyons, M. (2012). Global citizens: Who are they?. *Education, Citizenship and Social Justice*, 7(2), 161-174. <https://doi.org/10.1177/1746197912440858>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of Organizational Justice*. Taylor & Francis. DOI:10.1007/978-3-642-19035-3\_13
- Dias, J. P. (2013). Citizenship and justice: Public prosecutors in social contexts in Portugal. *International Journal of the Legal Profession*, 20(1), 87-109. <https://doi.org/10.1080/09695958.2013.805987>
- Ellington, T. Y. (2024). *Perceptions on the Effects of Religious Programs on Criminal Behavior Among Juveniles*. Walden University.
- Fujimoto, Y., Härtel, C. E., & Azmat, F. (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166. <https://doi.org/10.1108/17471111311307877>
- Gilliland, S. W., & Hale, J. M. S. (2005). How can justice be used to improve employee selection practice. *Handbook of organizational justice*, 411-438.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of management review*, 18(4), 694-734.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sars tedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Kapur, R. (2022). Significance of talent management in terms of human resources and organizations. *International Journal of Information, Business and Management*, 14(2), 37-46.
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “So what?,” “What’s new?,” and “Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725. <https://doi.org/10.1177/0149206316681846>

- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-SEM statistical programs: a review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), 1-14. DOI: 10.47263/JASEM.5(1)06
- Opoku, S., Livingston, B. A., Waldman, D. A., Brown, R., Carter, A., Sisco, S. T., ... & Fashant, C. (2024). Navigating HR and DEI Frontiers: Challenges, Transformative Strategies, and Cultural Dynamics. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings (Vol. 2024, No. 1)*. DOI: 10.5465/AMPROC.2024.17539symposium
- Pandey, N., & Rupp, D. E. (2024). Reconsidering Assumptions about Organizational Justice through the Lens of Culture and Moral Philosophy. In *Handbook of Cross-Cultural Organizational Behavior*. DOI:10.1093/oxfordhb/9780190085384.013.9
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114-123. DOI:10.7777/jiemar.v2i
- Rezabeygi, D., Amirkhani, T., & Alvani, S. M. (2021). Meta-Synthesis of Indigenous Researches in the Field of Public Oversight with a Pathological Approach and Introducing a Study Framework. doi.org/10.1177/0149206316681846
- Schafer, J. G. (2019). A systematic review of the public administration literature to identify how to increase public engagement and participation with local governance. *Journal of Public Affairs*, 19(2), e1873. <https://doi.org/10.1002/pa.1873>
- Schinkel, S., van Vianen, A., & Van Dierendonck, D. (2013). Selection fairness and outcomes: A field study of interactive effects on applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 22-31. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12014>
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons. [https://www.researchgate.net/publication/342515868\\_Human\\_Resource\\_Management\\_10th\\_edition](https://www.researchgate.net/publication/342515868_Human_Resource_Management_10th_edition)
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant reactions to hiring procedures. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 53-70. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch4>
- Truxillo, D. M., Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2004). The importance of organizational justice in personnel selection: Defining when selection fairness really matters. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 39-53. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00262.x>
- Warrenbrand, M. (2021). Applicant justice perceptions of machine learning algorithms in personnel selection., Masters theses, University of Tennessee at Chattanooga. DOI:10.1111/peps.12621
- Yeasmin, K. (2024). Recruitment and selection process. University of Information Technology. <http://dspace.uju.ac.bd/handle/52243/3037>