

Public Organizations Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2026

 <https://doi.org/1>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Exploring the Factors Influencing the Credibility and Reputation of Public Organizations in Attracting Talented Individuals

Amir Hatamirok¹, Hosein Khaleghi^{2*}, Seyed Mostafa Haddadi³

1. MSc, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Hosein Khaleghi

E-mail: khaleghi@pnu.ac.ir

Receive Date:

Revise Date:

Accept Date:

How to cite

Hatamirok, A., Khaleghi, H., & Haddadi, S.M. (2026). Exploring the Factors Influencing the Credibility and Reputation of Public Organizations in Attracting Talented Individuals. *Public Organizations Management*, -(-), -.

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Talent attraction has become a critical challenge for government organizations, particularly in contexts characterized by economic pressures, labor-market constraints, and the continuing outflow of highly skilled human capital. In Iran, the persistence of brain drain alongside difficulties in attracting and retaining talented employees highlights a structural challenge for the public sector. Although previous studies have examined employer branding and organizational reputation, much of this literature has focused on private organizations and developed economies, with limited attention to the specific institutional and structural conditions of government organizations in developing and transitional contexts. Moreover, the interaction of welfare, social, motivational, and leadership factors with organizational reputation and credibility in attracting talented individuals has not been sufficiently integrated into a comprehensive framework. Therefore, this study aimed to identify the factors affecting the reputation and credibility of government organizations in attracting talented individuals and to determine the factors that increase job demand and employment among talented human resources. It also sought to develop operational strategies and measurable indicators that could assist policymakers and senior public-sector managers in strengthening organizational attractiveness and addressing the challenge of talent attraction.

Methodology

The study was fundamental in terms of purpose and employed a qualitative research approach using conventional content analysis. Participants consisted of university professors and experts in human

resource management and manpower planning in the public sector who were selected through purposive snowball sampling. Data collection continued until theoretical saturation was reached, resulting in 12 participants. Data were collected through exploratory semi-structured interviews based on two main questions and complementary probing questions. Interviews were recorded with participants' consent, transcribed verbatim, and analyzed through three stages of open, axial, and selective coding. The analysis resulted in 53 initial codes, 28 categories, and four overarching themes. To enhance the trustworthiness of the findings, the criteria of credibility, transferability, dependability, and confirmability proposed by Guba and Lincoln were applied. Member checking, peer examination, direct observation, and researcher engagement with the research context were also used to strengthen the validity of the findings.

Findings

The analysis identified four major themes, 28 categories, and 53 initial codes related to talent attraction in government organizations. The first theme, Welfare Factors, comprised nine categories, including purchasing power, job security, competitive compensation and benefits, payment fairness, performance-based rewards, welfare facilities, and transparency in compensation. The second theme, Social Status Factors, included five categories associated with social prestige, employee personal branding, professional networks, organizational reputation and credibility, and competitiveness of the work environment. The third theme, Motivational-Progress Factors, consisted of nine categories, including innovation, organizational culture, specialized knowledge, professional experience, targeted training, career advancement, individual development, talent development, and employee motivation. The fourth theme, Leadership Factors, comprised five categories emphasizing a stimulating work environment, teamwork, creativity, respect for human dignity and individual rights, and attractive career and promotion opportunities.

A central finding was that organizational reputation and credibility play a pivotal and mediating role in attracting talented individuals. Welfare, social, motivational, and leadership factors affect job demand more effectively when they are perceived through the lens of a reputable and trustworthy organization. Thus, organizational reputation functions as a mechanism through which internal organizational characteristics are transformed into external employer attractiveness.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that the attraction of talented human resources in government organizations cannot be explained solely by salary, job security, or individual employment benefits. Rather, organizational attractiveness emerges from the interaction of welfare conditions, social status, motivational and developmental opportunities, and leadership practices, with organizational reputation and credibility serving as a central mechanism connecting these factors to talented individuals' employment preferences. This finding

suggests that government organizations seeking to compete for highly skilled human capital should adopt a multidimensional approach that simultaneously improves employee welfare, strengthens organizational reputation, creates meaningful opportunities for professional development, and promotes supportive and participatory leadership.

From a practical perspective, the four identified dimensions can be translated into operational policies and measurable indicators for public-sector organizations. Strengthening compensation and welfare systems, improving organizational reputation, establishing transparent career-development pathways, expanding training and mentoring, supporting innovation and teamwork, and promoting dignity and fairness can enhance the attractiveness of government organizations to talented individuals. Such measures may also contribute to higher employee productivity and retention and, in the longer term, help mitigate the continuing outflow of skilled human capital. The study therefore concludes that organizational reputation and credibility should be regarded as a strategic component of public-sector human resource policy rather than merely as an organizational image-building instrument. Future research may further examine the mediating mechanisms of organizational reputation, its interaction with employer branding, and the role of variables such as age, work experience, specialized knowledge, and foreign-language proficiency across different government organizations.

KEY WORDS

Public organization, Talent , Job Demand, Organization Reputation, Recrui.



Copyright © 2026, The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

مدیریت سازمان‌های دولتی

سال -، شماره -، پیاپی -، ۱۴۰۴ (---)

 <https://doi.org/>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

«مقاله پژوهشی»

واکاوی عوامل مؤثر بر اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد با استعداد

امیر حاتمی رک^۱، حسین خالقی^{۲*}، سید مصطفی حدادی^۳

چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی عوامل مؤثر بر اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد با استعداد، با رویکرد کیفی انجام شده است. این مطالعه در سه بخش انجام گرفته است. در اولین مرحله با مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، ابعاد و مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بخش عمومی و عوامل مرتبط به آن‌ها احصاء گردیدند. در ادامه با هدف به دست آوردن و طبقه‌بندی مفاهیم و تجربیات مشارکت‌کنندگان از عوامل مؤثر در جذب افراد با استعداد مصاحبه‌های اکتشافی بر پایه راهبرد تحلیل محتوای کیفی، انجام گرفته است. مشارکت‌کنندگان شامل دوازده نفر از استادان دانشگاه و خبرگان حوزه مدیریت بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته باز و تحلیل آن‌ها، ۵۳ کد اولیه، ۲۸ مقوله و ۴ مضمون شناسایی گردید: در مرحله سوم مضامین حاصل از مصاحبه‌ها عوامل رفاهی، عوامل منزلت اجتماعی، عوامل انگیزشی و عوامل رهبری توسعه تبیین شدند. نتایج نشان داد که هرچه حوزه رفاهی سازمان‌ها اعم از حقوق و دستمزد (جهت رفع نیازهای اولیه)، رفاهیات و تسهیلات و همچنین ایجاد شأن اجتماعی قوی، فراهم‌سازی زمینه برای رشد و توسعه فردی و ظهور و بروز خلاقیت و استعدادهای پنهان با فضایی مهیج توأم با توجه ویژه به کرامت انسانی افراد و القای حس ارزشمندی تأثیر مثبت و معناداری بر جذب افراد با استعداد در سازمان‌ها دارند. علاوه بر این، شهرت و اعتبار سازمانی نقش مهم و معناداری در رابطه میان جذب نیروی متخصص و سازمان ایفا می‌کند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که شهرت و اعتبار سازمانی فراتر از یک ابزار عملیاتی و کاربردی صرف عمل می‌کند و به‌مثابه عاملی مهم و محرک همراه با ایجاد تحولی شگرف در مسیر جذابیت سازمان و بالطبع استخدام افراد مستعد و متخصص نقش‌آفرینی می‌کند. بر این اساس، توسعه و اشاعه هرچه بیشتر این شهرت و اعتبار در جامعه و ارتقا و تقویت آن باید به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه‌های تحولی و آینده سازمان‌ها در نظر گرفته شود.

واژه‌های کلیدی

سازمان دولتی، استعداد، تقاضای شغل، شهرت سازمان، استخدام.

۱. کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: حسین خالقی
 رایانامه: khaleghi@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت:

تاریخ بازنگری:

تاریخ پذیرش:

استناد به این مقاله:

حاتمی رک، امیر؛ خالقی، حسین و حدادی، سید مصطفی (۱۴۰۵). واکاوی عوامل مؤثر بر اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد با استعداد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۴(-)، -.



مقدمه

در برنامه‌ریزی منابع انسانی، سازمان مشخص می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه قابلیت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. حوزه برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان منتظر نمی‌ماند که پس از خالی شدن پست‌های سازمانی برای آن‌ها افرادی را پیدا کند، بلکه متناسب با اهداف کلان و استراتژی‌های شرکت، افراد درونی یا بیرونی حائز شرایط برای مشاغل شناسایی و برنامه‌ریزی می‌شود که چه زمانی و با چه کیفیتی باید در آن شغل قرار گیرند.

هر سازمانی متناسب با شرایط خود نیاز به کارمندیابی دارد و میزان این فعالیت در سازمان‌ها به شرایطی همچون اندازه سازمان، مکان جغرافیایی سازمان، شرایط کاری، میزان حقوق و مزایا، تحولات تکنولوژیکی و ... بستگی دارد. هدف کارمندیابی، یافتن افراد و جذب آن‌ها به سوی سازمان و هدف انتخاب حذف افراد کم صلاحیت و برگزیدن افراد با صلاحیت است. در همین راستا انتخاب صحیح کارکنان اهمیت زیادی دارد و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی است. سیستم انتخاب باید از احتمال تصمیم‌گیری غلط کاسته و به احتمال تصمیم‌گیری صحیح (انتخاب صحیح) بیفزاید.

تحقیقات نشان می‌دهد که بهترین کارکنان کسانی بودند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آن‌ها کارکنانی هستند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مراکز کاریابی به استخدام سازمان درآمده‌اند. همچنین کسانی که با آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا در اثر مراجعه مستقیم به استخدام سازمان درآمده‌اند، بهتر از کسانی بوده‌اند که سازمان با استفاده از مراکز آموزشی یا به وسیله آگهی در روزنامه استخدام نموده است.

در همین راستا از عوامل مؤثر بر کارمندیابی می‌توان به: شهرت و اعتبار سازمان، جذابیت شغل، عوامل رفاهی تکنولوژیک، محیط اجتماعی - فرهنگی، محیط سیاسی قانونی، شوراهای کارگری یا اتحادیه‌ها و ... اشاره کرد (قلی‌پور، ۱۴۰۳).

امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگه‌داشتن بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش مؤثری در ارتقای عملکرد افراد داشته باشد. محققان استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب

آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. همه افراد دارای استعداد هستند اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶).

همچنین سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان یک نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در نظر گرفته شده‌اند. استعدادهای علمی در افرادی همچون دانشجویان، استادان و پژوهشگران هرچند به‌عنوان بخش کوچکی در نظر گرفته می‌شوند، اما اهمیت فزاینده‌ای در رشد سرمایه‌های انسانی و پدید آوردن اقتصاد دانشی دارند (هوگز و روق، ۲۰۰۸).

تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که اغلب آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به‌طور قابل‌توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. این مشکل و چالش در سازمان‌های دولتی پررنگ و جدی است و نیازمند توجه زیادتری بوده و سیاست‌های جدی و مہمی را می‌طلبد. به‌طور کلی مدیریت استعداد از نظر اندیشمندان مختلف دارای اهمیت و ضرورت است؛ اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای و مانع خروج آن‌ها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند و مدیریت استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای موردنیاز خود را به دست آورده و حفظ می‌کنند (اسکوزا و همکاران، ۲۰۱۲).

در کشور خودمان هم به دلیل شرایط بحرانی کشور و در اختیار قرار نرفتن امکانات برای نخبگان و استعدادهای خوب شاهد مهاجرت بیشتر آن‌ها هستیم و برای جلوگیری از خروج استعدادهای کشور و سازمان‌های دولتی باید حس مفید بودن را به آن‌ها انتقال داد که در این صورت هرچقدر هم شرایط بحرانی باشد این حس مفید بودن باعث جلوگیری از خروج استعدادهای سازمان‌ها و درنهایت کشور خواهد شد. با وجود آنکه تلاش شده از این روند کاسته شود، ما درصد قابل‌توجهی از دانش‌آموختگان علمی و استعدادهای برتر هنوز تمایل دارند

شکوفایی و جهش خاصی مواجه خواهیم شد. لذا در راستای هدف پژوهش باید این سؤالات مدنظر قرار گیرند: عوامل کلیدی و مؤثر بر شهرت و اعتبار سازمان‌های بخش دولتی برای جذب افراد مستعد کدامند؟ عوامل مؤثر بر افزایش تقاضای شغل و استخدام افراد مستعد در سازمان‌های دولتی کدامند؟

مبانی نظری

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی

عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملی و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد. به‌طور سنتی سرمایه‌های هر سازمانی شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد ولی امروزه منابع انسانی به‌عنوان بهترین سرمایه مطرح‌اند و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. برای رقابت در جهان امروز، صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است. در مسیر برنامه‌ریزی منابع انسانی مراحل باید به مطالعه اهداف کلان و استراتژی‌های آینده، تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان و برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی توجه ویژه داشت (قلی‌پور، ۱۴۰۳). برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار در سازمان‌های بخش عمومی مستلزم هم‌راستایی بین قابلیت‌های سرمایه انسانی و مأموریت سازمانی است تا بتواند به چالش‌های جذب و جانشین‌پروری پاسخ دهد (گتا- تیلور^۱، ۲۰۲۳).

رحیمیان (۲۰۱۴) برند کارفرما را رویکردی راهبردی در مدیریت منابع انسانی می‌داند که از طریق ایجاد تصویری مطلوب از سازمان به‌عنوان کارفرما، می‌تواند جذابیت سازمان را برای کارکنان بالقوه افزایش داده و در جذب و نگهداشت نیروهای توانمند نقش مؤثری ایفا کند. از این منظر، برند کارفرما با پیوند دادن اقدامات مدیریت منابع انسانی به ادراک و تجربه کارکنان، زمینه مناسبی برای تقویت سرمایه انسانی و مدیریت اثربخش استعدادها فراهم می‌سازد.

کارمندیابی و انتخاب

کارمندیابی یک فرآیند واسطه‌ای است، یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام‌کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر

به کشورهای پیشرفته مهاجرت کنند (رافت، ۱۳۹۵). در دهه‌های اخیر، جمهوری اسلامی ایران با پدیده‌ای فراتر از یک چالش سازمانی روبرو بوده است؛ فرار مغزها به‌مثابه یک بحران ملی-ساختاری که آمارهای رسمی و گزارش‌های بین‌المللی ابعاد آن را نمایان می‌سازد. براساس گزارش بانک جهانی (۲۰۲۳)، ایران در زمره کشورهایی با بالاترین نرخ فرار مغزها در جهان قرار دارد و این روند به‌ویژه در میان تکنسین‌های صنایع نفت و انرژی، متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباطات و کارکنان حوزه سلامت (پرستاران و جراحان) شتاب گرفته است. طبق تخمین‌های وزارت امور خارجه جمهوری اسلامی ایران که در گزارش بانک جهانی منعکس شده، بیش از ۴ میلیون نفر از شهروندان ایرانی در خارج از کشور اقامت دارند. گزارش «چشم‌انداز مهاجرت ایران» (۲۰۲۱) نیز حاکی از آن است که تعداد دانشجویان مهاجر ایرانی در دو دهه اخیر سه برابر شده است. این خروج گسترده سرمایه انسانی در حالی رخ می‌دهد که بازار کار داخلی با چالش‌های ساختاری عمیقی دست‌وپنجه نرم می‌کند. براساس داده‌های بانک جهانی، نرخ بیکاری فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در سال ۲۰۲۲-۲۰۲۳ معادل ۱۲٫۹٪ و نرخ بیکاری جوانان (۱۵ تا ۲۴ سال) ۲۲٫۶٪ گزارش شده است. سازمان جهانی کار (ILO) نیز نرخ بیکاری جوانان ایران را در سال ۲۰۲۱ حدود ۲۷٫۲٪ برآورد کرده است. در این میان، آنچه مسئله اصلی پژوهش حاضر را شکل می‌دهد، تقابل پارادوکسیک بین دو پدیده است: از یک‌سو، خروج مستمر نخبگان و متخصصان از کشور و سازمان‌های دولتی و از سوی دیگر، ناتوانی بخش عمومی در جذب و حفظ سرمایه انسانی مستعد در شرایطی که نرخ مشارکت نیروی کار کل کشور تنها ۴۰٫۹٪ (۲۰۲۲-۲۰۲۳) و بخش قابل‌توجهی از جمعیت فعال (۲۶٫۴ میلیون نفر) یا بیکارند یا در مشاغل غیررسمی و فاقد امنیت شغلی به سر می‌برند. این آمارها نشان می‌دهد که مسئله جذب استعداد در سازمان‌های دولتی ایران دیگر یک «چالش مدیریتی صرف» نیست، بلکه یک بحران ساختاری-سیاستی است که ریشه در نظام پرداخت، شهرت سازمانی، مسیرهای رشد شغلی و ساختارهای رهبری بخش عمومی دارد.

در این پژوهش قصد بر این است تا به واکاوی عوامل مؤثر بر اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد با استعداد بپردازیم. قطعاً ورود افراد مستعد و صاحب ایده و خلاقیت به سازمان‌های دولتی اثر مستقیمی بر کارایی و بهره‌وری آن‌ها خواهد داشت و طبعاً در نظام اداری کشور با

داشت که به اندازه خود انتظار می‌رود که به نتایج منفی همانند بیماری‌های فیزیکی و بدنی، خروج از شرکت، غیبت مکرر سقوط تعهدات نسبت به مجموعه منتج شود. درست است که تقاضاها و درخواست‌های مطابق با شغل و کار لزوماً منفی و بد نیستند اما ممکن است به عامل محرک در مسیر ایجاد استرس کاری و شغلی تبدیل شوند. این مورد هنگامی بروز می‌کند که درخواست‌های کاری با تلاش مکرر از طرف نیرو همراه باشد و در نهایت هزینه‌های گزافی همچون افسرده شدن نیرو و یا ترک و خروج از شرکت را به دنبال خواهد داشت (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۱).

ویژگی‌های شغل و شاغل

ویژگی‌های شغل عبارت واقعی سازمان‌یافته از یک شغل خاص است که حداقل کیفیت انسانی قابل قبول را برای ما نشان می‌دهد که به انجام یک شغل کمک می‌کند. ویژگی‌های شغل، شرح شغل را با شایستگی و صلاحیت انسانی بررسی می‌کند تا یک شغل به شیوه بهتری انجام شود. ویژگی‌های شغل را همچنین می‌توان ویژگی‌های انسانی یا کارمند نامید که بر اساس شرح شغل آماده شده است. این ویژگی‌های مورد نیاز در شغل متعهد، عملکرد مؤثر شغل را مشخص می‌کند. ویژگی‌های شغل ابزاری بسیار حیاتی در طی فرآیند استخدام، آموزش و توسعه کارمندان است و صاحبان مشاغل و مدیران را با توجه به مهارت‌ها، آموزش، تجربه کار، تجربه مدیریتی و سایر دارایی‌ها یا سرمایه‌های انسانی که ممکن است از متقاضیان انجام شود، فراهم می‌کند (نادری و همکاران، ۱۴۰۱).

بعد از بیان قالب و شرایط شغل، گام بعدی مشخص کردن ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی است که متصدی آن کار باید دارا باشد، پس به جهتی طراحی فرم استخدام ضروری است که شرح دقیق و مبسوط شغل‌ها با دقتی بالا مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. این فرم از یک سو مانند راهنما جهت استخدام عمل می‌کند و از سویی دیگر، چون در آن ویژگی‌هایی که دارا بودن آن‌ها با اهمیت هستند، می‌توان از آن در نگارش و طرح‌ریزی آزمون‌ها و فرایند استخدام استفاده کرد. شرایط احراز شغل مشتمل بر توانمندی‌ها، دانش، تخصص‌ها، تجربیات مفید و کارایی مورد نیاز شغل و هر نوع اطلاعات ضروری دیگری از نوع شرایط بدنی و جسمی یا زمان انجام کار که برای انجام شغل محوله معمول نبوده مربوط به خانواده شغلی است. بنابراین شرایط احراز شغل بنا به تعریف، توضیح توانمندی‌ها و ویژگی‌هایی است که متصدی دریافت شغل باید دارای آن باشد، تا بتواند با کیفیت و شایستگی لازم آن کار را انجام دهد

روبرو می‌شوند تا طی فرآیند بعدی یعنی انتخاب و گزینش، توانایی واقعی آن‌ها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد. عوامل مؤثر بر کارمندی عبارتند از: عوامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیک، قوانین و مقررات، شهرت، جذابیت شغل، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان. به وسیله کارمندیابی کسانی که به نظر می‌رسد دارای استعداد و توانایی‌های بالقوه‌ای برای انجام شغل باشند شناسایی و سپس از میان آن‌ها شایسته‌ترین افراد انتخاب می‌شوند. بنابراین کارمندیابی مقدمه‌ای برای مرحله بعدی، یعنی انتخاب از میان کسانی است که سازمان پیدا و شناسایی نموده است. پژوهش‌های اخیر حاکی از آن است که سازمان‌های بخش عمومی به دلیل شیوه‌های استخدام منسوخ و استراتژی‌های ضعیف برند کارفرمایی، با دشواری روزافزونی در جذب استعداد‌های متخصص مواجه شده‌اند (گوپتا^۱، ۲۰۲۴). در بررسی سیستماتیک خود اظهار داشت که بازطراحی فرآیندهای کارمندیابی و تقویت برند کارفرمای دولتی از الزامات اصلی رقابت در بازار کار آینده است. از سوی دیگر، نظام‌های مدیریت منابع انسانی بخش عمومی به دلیل محدودیت‌های ساختاری و بودجه‌ای، اغلب در تطبیق با استراتژی‌های جذب و نگهداشت استعداد با چالش‌های بنیادین دست‌وپنجه نرم می‌کنند (اسیورت^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

تفاوت اصلی میان فرآیند کارمندیابی و فرایند انتخاب این است که در کارمندیابی سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت کار افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان کرد، اما انتخاب فرایندی است که طی آن متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آن‌ها بهترین و شایسته‌ترین فرد برای احراز شغل شناسایی و برگزیده شود.

تقاضای شغل

تقاضا و درخواست شغل که در برخی متن‌ها با رویکرد خصوصیات و موارد الزامی برای یک شغل ترجمه و تفسیر شده است به حوزه‌های فیزیکی، جسمی و بدنی، بدنه اجتماعی و شرکتی یک کار و شغل برمی‌گردد که به تلاش جسمی-فکری دارای ثبات احتیاج دارد. تقاضا و درخواست‌های کاری و شغلی برخی فرسایش‌ها را در پی خواهد

1. Gupta

2. Sievert

(آگوستن^۱، ۲۰۱۹).

شهرت سازمان

با توجه به نظر براون و الگزدان (۱۹۹۹)، شهرت سازمان به‌عنوان ارزیابی‌هایی توسط افراد خارج از سازمان درباره واقعیت‌ها و وضعیت واقعی سازمان تعریف می‌شود. این تعریف شامل این است که چگونه سازمان تعهدات و انتظارات سهامداران خود را برآورده می‌سازد و چگونه عملکردهای کلی خود را با محیط اجتماعی و سیاسی هماهنگ می‌کند. این دیدگاه علمی نشان‌دهنده این است که شهرت به‌عنوان یک معیار مهم موفقیت سازمان محسوب می‌شود که از منافع آن به‌عنوان یک شاخص برجسته برخوردار است. علیرغم اینکه عملکردهای مالی از اهمیت اساسی برخوردارند، اما شهرت نیز به‌عنوان یک دارایی استراتژیک و مؤثر در تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. این دیدگاه نشان می‌دهد که داشتن یک شهرت مثبت برای سازمان به‌عنوان یک عامل مؤثر در افزایش اعتماد ذینفعان، جلب سرمایه‌گذاران و پشتیبانی از مسیرهای راهبردی است. به عبارت دیگر، حفظ و ارتقای شهرت به‌عنوان یک دارایی می‌تواند در بهبود ارتباطات سازمانی اثر مستقیمی ایفا کند. همچنین سازمان‌هایی که به شهرت بالا دست یافته‌اند، دارای مزیت رقابتی بالا هستند و سودهای کلانی را به دست می‌آورند. این ایده نشان‌دهنده این است که شهرت به‌عنوان یک دارایی استراتژیک می‌تواند در تحقق مزیت رقابتی و ایجاد ارزش برای سازمان نقش مهمی ایفا کند (حضور و محمداسمعیلی، ۱۴۰۱).

شهرت سازمانی به‌عنوان یک دارایی استراتژیک، نقش محوری در شکل‌دهی به جذابیت سازمان برای کارجویان مستعد ایفا می‌کند. پژوهش تانوار و پراساد^۲ (۲۰۲۲) نشان داد که درک کارکنان از جذابیت کارفرما به شکل معناداری توسط شهرت و اعتبار سازمانی شکل می‌گیرد و این رابطه از طریق قرارداد روانی کارکنان تقویت می‌شود (تانوار و پراساد، ۲۰۲۲). با این حال، سازمان‌های بخش عمومی به دلیل ساختارهای بوروکراتیک و نظام‌های جبران خدمات انعطاف‌ناپذیر، با چالش‌های منحصر به فردی در زمینه ایجاد جذابیت کارفرمایی روبرو هستند که نیازمند بازطراحی استراتژیک است (آسبورگ و هومبرگ^۳، ۲۰۲۰). در همین راستا، پژوهشگران تأکید کردند

که برندسازی موفق کارفرما در بخش عمومی مستلزم گذار از تصویر سنتی اداری به تأکید بر معناداری کار و تأثیر اجتماعی است (پرومر و اسچنابل^۴، ۲۰۲۳).

مدیریت استعداد

در سال‌های اخیر، مدیریت استعداد به یکی از موضوعات مهم و راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. مفهوم «جنگ برای استعدادها» نخستین‌بار در مطالعات مک‌کنزی در سال ۱۹۹۷ مطرح شد و سپس در پژوهش‌های این مؤسسه با عنوان «جنگ برای استعداد» به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفت. بر اساس این دیدگاه، سازمان‌ها در محیط رقابتی امروز صرفاً به دنبال تأمین نیروی انسانی نیستند، بلکه برای جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد و توانمند با یکدیگر رقابت می‌کنند (چمبرز و همکاران، ۱۹۹۸؛ مایکلز و همکاران^۵، ۲۰۰۱). افزایش رقابت میان سازمان‌ها، تغییرات محیطی و اهمیت روزافزون سرمایه انسانی موجب شده است که استعدادهای سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل اساسی موفقیت و اثربخشی سازمان مورد توجه قرار گیرند. از این منظر، شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها به یکی از وظایف راهبردی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. لذا به دلایل زیر، نظام مطلوب برای مدیریت استعدادهای سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن اهمیت مضاعفی می‌یابد:

۱. در حال حاضر اغلب سازمان‌ها به این مسئله مبتلا هستند و علاوه بر مدیران، تعداد زیادی از واحدهای سازمانی مانند سامانه جامع منابع انسانی، امور کارکنان، تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در بر گرفته است. این امر بیانگر گستره مسئله است.
۲. طراحی یک نظام مطلوب می‌تواند چشم‌انداز در حوزه استعدادها را روشن سازد و نقشه راهی برای مدیریت «توسعه و نگهداشت» این سرمایه باشد.
۳. عدم توانایی در توسعه و نگهداشت استعدادها، هزینه‌های مختلفی اعم از مالی یا روانی یا اجتماعی به همراه داشته که در صورت نپرداختن به آن افزایش خواهد یافت.
۴. لزوم توسعه توانمندی استعدادها در راستای راهبردهای کلان سازمان‌ها از یک‌طرف و افزایش توانمندی در به‌کارگیری کارکنان استعدادها از طرف دیگر

1. Agousten

2. Tanwar & Prasad

3. Asseburg & Homborg

4. Prümer & Schnabel

5. Chambers et al; Michaels et al

بین برند کارفرمایی، شهرت شرکت و قصد درخواست شغل» بیان کردند که برند کارفرمایی در دنیای سازمانی امروز اهمیت فزاینده‌ای یافته و یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها، جذب و نگهداشت استعدادهاست. یافته‌های آنان نشان داد که برند کارفرمایی از طریق تقویت شهرت سازمانی، قصد افراد برای درخواست شغل در سازمان را افزایش می‌دهد. در حال حاضر سازمان‌ها باید بتوانند با ایجاد مزیت‌های رقابتی قوی خود را نسبت به رقبای فعال متمایز کنند و یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های آن‌ها در این حوزه جستجو، یافتن و حفظ استعدادها است. طبقاً یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر استخدام استعداد، برند کارفرمایی قوی و شهرت مثال‌زدنی و متمایز آن سازمان و شرکت از طریق ارزش‌های رفاهی، منزلت اجتماعی، توسعه، رشد و ... می‌باشد.

آموشیلا و بوسین^۴ (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با عنوان «تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد بر نگهداشت کارکنان» دریافتند که توسعه شغلی، پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد و فرهنگ سازمانی قوی، سه عامل کلیدی در تصمیم کارکنان برای ماندن در سازمان‌های دولتی هستند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که سازمان‌هایی که در این عوامل سرمایه‌گذاری می‌کنند، نرخ گردش مالی را تا ۴۰٪ کاهش می‌دهند.

داریوش و همکاران (۱۴۰۱)، در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل پیشران‌های برندسازی کارفرما و پیامدهای آینده آن از دو رویکرد داخل و خارج از سازمان» بیان می‌دارد که مفهوم برند کارفرما در پی این هدف است تا کارفرمایان به‌عنوان یک برند به‌گونه‌ای شناخته شوند که دو پیامد مهم حاصل شود: الف) تقویت برند به‌گونه‌ای که نیروهای متخصص و توانمند فعلی به سازمان خود متعهد شده و قصد ورود به سازمان دیگر را نداشته باشند. ب) نیروهای بالقوه که خواهان ورود به سازمان و استخدام شدن هستند، به‌گونه‌ای مجذوب برند سازمان شوند که از بودن در آن سازمان احساس غرور داشته باشند. این استراتژی به‌عنوان چتری که در سایه آن می‌توان اقدامات مربوط به جذب و نگهداری استعدادها را مدیریت کرد استفاده نمایند.

یزدانی اورعی و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک» با استفاده از تکنیک تحلیل اثرات متقاطع در آینده‌پژوهی و با

به‌عنوان یک ضرورت مهم مطرح است.

۵. این قبیل نظام‌های طراحی شده به رشد آگاهی‌ها و نوآوری علمی در این حوزه نیز کمک خواهند کرد و نگاهی به چگونگی کاربرد آن دانش و تجربه در داخل کشور خواهد داشت (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶).

استعداد در سازمان‌ها از ابعاد و دیدگاه‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران تعریف شده است. کارکنان مستعد به‌عنوان یکی از منابع مهم سازمان، می‌توانند از طریق دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود در فرایند ایجاد، توسعه و به‌کارگیری دانش سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند. از این منظر، مدیریت استعداد با شناسایی و توسعه افراد مستعد، می‌تواند زمینه دسترسی سازمان به دارایی‌های دانشی برتر و تقویت یادگیری و ایجاد دانش سازمانی را فراهم سازد (ویواس-لوپز و همکاران، ۲۰۱۱).

پیشینه‌های پژوهش

گتا-تیلور^۱ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار در سازمان‌های بخش عمومی تأکید کرد که هم‌راستایی بین قابلیت‌های سرمایه انسانی و مأموریت سازمانی، کلید پاسخ‌گویی به چالش‌های جذب و جانشین‌پروری در بخش دولتی است. او بیان داشت که سازمان‌های دولتی فاقد برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار، در بلندمدت با بحران کمبود نیروی متخصص مواجه خواهند شد.

کپلر و پاپنفوس^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «پیشنهاد ارزش کارفرما برای گروه‌های هدف مختلف و انواع سازمان‌های بخش عمومی: مبانی نظری و شواهد حاصل از آزمایش‌های میدانی» به بررسی نقش پیشنهاد ارزش کارفرما در جذب و افزایش جذابیت سازمان‌های بخش عمومی برای گروه‌های مختلف نیروی کار پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که نوع و محتوای پیشنهاد ارزش کارفرما می‌تواند بر نگرش و تمایل افراد به مشاغل بخش عمومی تأثیرگذار باشد و اثربخشی آن نیز با توجه به ویژگی‌های گروه هدف و نوع سازمان متفاوت است. نتایج این پژوهش بر اهمیت طراحی و ارائه پیشنهادها ارزش متناسب با ویژگی‌ها و انتظارات گروه‌های مختلف کارکنان بالقوه تأکید دارد.

جونچا سیلوا و دیاس^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «ارتباط

1. Getha-Taylor
2. Keppeler & Papenfuß
3. Junça Silva & Dias

که هیچ‌گونه تحلیلی پیرامون آن صورت نگرفته، لذا این رویکرد انتخاب شده است. روش کیفی تحلیل محتوای قراردادی که گاهی استنباط نتایج براساس بودن یا نبودن ویژگی‌هایی که در پیام تعریف شده است، می‌باشد، غالباً برای اجرای بهتر مسائل در علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. حامیان فنون کیفی این فرض را مورد تردید قرار داده‌اند که برای نتیجه‌گیری، فراوانی شاخص‌ها لزوماً نشانه اهمیت آن‌ها می‌باشد. از نظر این گروه، ممکن است وجود یا حذف یک واحد در اسناد، از فراوانی نسبی خصوصیات دیگر اهمیت بیشتری داشته باشد (هولستی، ۱۳۷۳).

بر مبنای این رویکرد روش‌شناختی، فرایند انجام پژوهش حاضر به این صورت انجام گرفت که با ۲ سؤال از پیش تعیین شده، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جهت‌دهی و در طی فرایند مصاحبه با طرح سؤالات مکمل سعی شد تا درک عمیقی نسبت به مباحث مطرح شده حاصل شود و با پایلوت اولیه ۷ مصاحبه و در نظر گرفتن شرایط مکانی و زمانی پاسخگویی مناسب برای اساتید با هماهنگی‌های قبلی انجام گرفته با آن‌ها مصاحبه‌ها صورت گرفت که به‌طور متوسط ۳۵ دقیقه زمان آن به طول انجامید. ضمن اینکه مصاحبه‌ها با کسب اجازه از فرد مصاحبه‌شونده ضبط شده و سپس کلمه به کلمه به صورت مکتوب در آمده و مصاحبه‌هایی که اجازه ضبط نداشت نیز به صورت دست‌نویس، مکتوب شده است. روش تحلیل داده‌ها نیز به این صورت است که محقق ابتدا واحدهای فکر را از متن استخراج کرده، سپس این واحدهای فکر را براساس اشتراکی که در مضامین آن‌ها وجود دارد مقوله‌بندی نموده و در نهایت مقوله‌ها براساس ارتباطی که با یکدیگر ممکن است داشته باشند در طبقات جداگانه‌ای تحت عنوان مضامین قرار می‌گیرند که در هر دو مرحله مقوله‌بندی و دست‌یابی به مضامین به وجود اصل مانعیت و جامعیت بین طبقات استخراجی توجه شده است.

مشارکت‌کنندگان تحقیق حاضر استادان مدیریت و خبرگان مرتبط در حوزه برنامه‌ریزی منابع و سرمایه انسانی در بخش دولتی می‌باشد. در این مرحله از تحلیل محتوا به‌منظور انجام نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی استفاده شده است. نمونه‌گیری گلوله برفی^۱ یک روش نمونه‌گیری غیراحتمالی است که در آن پژوهشگران از اعضای نمونه برای شناخت سایر افراد نمونه کمک می‌گیرند. این روش در

استفاده از نرم‌افزار میک‌مک، مؤلفه‌ها استخراج شده، تجزیه و تحلیل و ضمن بررسی و تبیین ارتباط، پیشران‌ها در قالب چند متغیر دسته‌بندی شدند و در انتها براساس نتایج حاصله و اولویت‌بندی صورت گرفته، راهکارهای اجرایی جهت نهادینه کردن فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان ارائه کردند.

اگرچه مطالعات پیشین به‌ویژه در دو دهه اخیر، به بررسی برند کارفرما، شهرت سازمانی و جذب استعداد پرداخته‌اند، لیکن بخش عمومی این حوزه همچنان با شکاف‌های پژوهشی عمیق روبرو است. نخست آنکه اکثریت قریب به اتفاق این پژوهش‌ها در بستر سازمان‌های خصوصی و کشورهای توسعه‌یافته صورت گرفته و ماهیت ویژه بخش عمومی (شامل محدودیت‌های بودجه‌ای، نظام‌های انعطاف‌ناپذیر پرداخت، بوروکراسی اداری و فقدان رقابت آزاد در بازار کار دولتی) در آن‌ها مغفول مانده است. دوم آنکه پژوهش‌های موجود عمدتاً بر رویکردهای کمی و مدل‌سازی‌های ساختاری متمرکز بوده و واکاوی عمیق کیفی از تجربیات زیسته خبرگان و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران صورت نگرفته است. سوم آنکه ادبیات موضوعی فاقد مدلی کاربردی است که عوامل چهارگانه رفاهی، منزلت اجتماعی، انگیزشی و رهبری را در قالب یک نظام هم‌افزا برای تقویت شهرت و اعتبار سازمان‌های دولتی جهت جذب استعداد تبیین نماید. از این‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر بستر بحرانی اقتصادی-اداری ایران و بهره‌گیری از رویکرد کیفی تحلیل محتوا، در پی پر کردن همین شکاف‌ها و ارائه راهبردهایی سیاستی-ساختاری است که پیش از این در ادبیات داخلی و خارجی به‌صورت یکپارچه مطرح نشده بود.

روش‌شناسی پژوهش

بدون روش‌شناسی قوی، تحقیقات علمی به شکل معتبر و قابل تعمیمی انجام نمی‌شوند. در واقع، روش‌شناسی تحقیق به‌عنوان یکی از معیارهای اصلی ارزیابی تحقیقات علمی شناخته می‌شود. انتخاب روش تحقیق به عهده محقق است و او باید در انتخاب آن با دقت و حساسیت عمل کند. سؤال اصلی تحقیق حاضر «عوامل کلیدی مؤثر بر شهرت و اعتبار سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد مستعد کدامند؟» می‌باشد که براساس آن تحقیق حاضر به لحاظ هدف جزء تحقیقات بنیادی و در زمره تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد و از راهبرد تحلیل محتوای قراردادی برای تحلیل داده‌های متنی استفاده می‌کند. در این رویکرد کدگذاری به‌طور مستقیم از داده‌های خام انجام می‌شود. لذا با توجه به اینکه محقق به‌طور مستقیم با داده‌های خام سر و کار دارد

1. Snowball sampling

به کار می‌روند. تجربه یک پدیده، آن گونه که رویکردهای اثبات-گرایی متمایل‌اند بپندارند، صرفاً مبتنی بر تحلیل منطقی تجربه حسی و مفاهیم علمی نیست؛ تجربه افراد هیچ‌گاه چنین نیست و همیشه آمیخته به عواطف، احساسات و نگرش‌های آنان است. در واقع افراد معمولاً تجربه زنده خود را بدون تغییر و تحریف بیان نمی‌کنند، گاهی وقت‌ها آنان چیزهایی را بیان می‌کنند تا نکاتی را پنهان نمایند و چیزهایی را بیان نکنند، بیانات آنان غالباً تحت تأثیر مدیریت عقاید، اعمال سیاسی، داستان‌سرایی‌های اخلاقی، قراردادهای اجتماعی و ساختارهای فرهنگی قرار دارد.

یک راه برای دست یافتن به اعتبارپذیری آن است که در حین بیان تجربه زنده فرد، صحبت با سؤالاتی در ادامه آن دنبال شود تا با توضیحات بیشتر مفهوم موردنظر تثبیت شود. راه دیگر بیان جمله و یا مفهومی از مفاهیم مورد اشاره فرد به صورت ناصحیح می‌باشد تا در صورت واقعی بودن توسط وی تصحیح گردد. راه دیگر آن است که به‌صرف مصاحبه کردن و جمع‌آوری مطالب اکتفا نشده و از عنصری مانند مشاهده افراد در شرایط حقیقی‌شان استفاده شود. در این پژوهش سعی شد، موارد فوق در حین مصاحبه به‌دقت رعایت شود و نیز با توجه به اینکه محققان خود در بطن بافت اجتماعی مورد مطالعه بودند، در جمع‌آوری مطالب از عنصر مشاهده افراد در شرایط حقیقی‌شان به نحو مطلوب و کامل استفاده گردید. برای افزایش قابلیت انتقال پژوهش، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها و تطبیق با متون نظری، این امر انجام گیرد. جهت اطمینان‌پذیری مطالعه اقداماتی به شرح زیر انجام گرفته است:

تطبیق توسط اعضا^۱: مشارکت‌کنندگان، گزارش نهایی مرحله نخست و نیز فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در مورد آن‌ها بیان کردند.

بررسی همتا^۲: به‌منظور کنترل کیفیت، یافته‌های این تحقیق برای بررسی و تدقیق در اختیار تعدادی از استادان گروه مدیریت و دانشجویان دوره دکتری مدیریت، قرار گرفت تا از طریق فرایند بررسی همتایی، طبقه‌بندی مفاهیم را کنترل کرده و در خصوص آن‌ها اظهارنظر نمایند.

پژوهش‌های مدیریت و علوم اجتماعی برای مطالعه گروه‌های خاص، پنهان یا دسترسی‌پذیر دشوار کاربرد دارد، اما تعمیم‌پذیری آماری آن محدود است.

نمونه‌گیری گلوله برفی یکی از روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی است که بیشتر در پژوهش‌های کیفی و مطالعات خبرگانی به کار می‌رود، به‌ویژه زمانی که دسترسی مستقیم به اعضای جامعه دشوار یا چارچوب نمونه‌گیری در دسترس نباشد.

در این روش، پژوهشگر با شناسایی یک یا چند مشارکت‌کننده واجد شرایط آغاز می‌کند و سپس از آن‌ها می‌خواهد افراد دیگری را که دارای ویژگی‌های موردنظر پژوهش هستند معرفی نمایند. این فرایند به صورت زنجیره‌ای ادامه می‌یابد تا حجم نمونه به‌تدریج افزایش یابد.

استعاره «گلوله برفی» بیانگر همین فرایند تدریجی رشد نمونه است؛ به‌گونه‌ای که با هر معرفی جدید، دامنه مشارکت‌کنندگان گسترده‌تر می‌شود. نمونه‌گیری گلوله برفی به‌ویژه در مصاحبه‌های تخصصی، مطالعات گروه‌های خاص یا پنهان و پژوهش‌هایی که هدف آن‌ها دستیابی به عمق داده‌ها و اشباع نظری است، کاربرد دارد.

از نظر منطقی، این روش به نمونه‌گیری هدفمند نزدیک است، زیرا انتخاب مشارکت‌کنندگان نه براساس احتمال، بلکه بر پایه قضاوت پژوهشگر و معرفی آگاهانه افراد مطلع انجام می‌شود. همچنین این روش به روش نمونه‌گیری هدفمند در مباحث جامعه و نمونه بسیار نزدیک است.

یافته‌های پژوهش

گوبا و لینکن^۱ (۱۹۸۵)، نقل شده در کرسول و پلانوکلاک^۲ (۱۳۹۰) در کاری روایی و پایایی پژوهش‌های کیفی را با چهار معیار اعتبارپذیری^۳ (تا چه حد ساختار و معنای پدیده موردنظر به نحو مطلوب بازنمایی می‌شود)، انتقال‌پذیری^۴ (تا چه حد یافته‌های پژوهش به محیط‌های دیگر تعمیم‌پذیر است)، قابلیت اطمینان^۵ (تا چه حد یافته‌های پژوهشگر را، سایر افراد بررسی‌کننده تأیید می‌کنند) و تأییدپذیری^۵ ارائه داده‌اند. آن‌ها برای پیاده‌سازی این مفاهیم راه‌هایی نیز پیشنهاد کردند. در عین حال مفهومی که آن‌ها ارائه داده بودند در حقیقت پایه‌ای برای توسعه استانداردهایی شد که امروزه برای ارزیابی روش‌های کیفی

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

جدول ۱. نمونه کدگذاری‌ها

Table 1. Sample Coding

مضمون نهایی	مقوله (مرحله دوم)	شناسه کد	کد اولیه (نمونه گویای واحد فکر)
عوامل رفاهی	قدرت خرید (نیازهای اولیه)	N100	«توانایی تأمین نیازهای ضروری کارمند و خانواده‌اش در بحران‌های اقتصادی و حفظ قدرت خرید»
عوامل رفاهی	قدرت خرید (نیازهای اولیه)	N101	«حقوق و دستمزد باید متناسب با تورم و فشارهای اقتصادی باشد»
عوامل رفاهی	تضمین شغل	N104	«امنیت شغلی قوی و پایدار باعث آرامش خاطر و تمرکز بر کار می‌شود»
عوامل رفاهی	رفاهیات شغلی	N108	«رفاهیات شغلی باید نسبت به شرکت‌های رقیب برجستگی چشمگیر داشته باشد»
عوامل رفاهی	شفافیت در پرداخت	N117	«پرداخت حقوق طبق آئین‌های از قبل مشخص شده و شاخص‌های ارزیابی شفاف»
منزلت اجتماعی	شان اجتماعی	N118	«فعالیت در سازمان قوی موجب ارتقای جایگاه اجتماعی در خانواده و جامعه می‌شود»
منزلت اجتماعی	ارتباطات	N120	«ایجاد ارتباطات ارزشمند با افراد ذی‌نفوذ در ارکان دولتی به واسطه برند سازمان»
منزلت اجتماعی	شهرت	N124	«شهرت سازمان باعث می‌شود کارجو آن را با نگاهی قوی‌تر دنبال کند»
منزلت اجتماعی	شهرت	N124	«فضای کاری همراه با هیجان بالا و پویا، سراسر خلایق را به همراه دارد»
عوامل انگیزشی پیشرفت	نوآوری در کار	N127	«چالش‌های تخصصی موجب تکاپو و افزایش نوآوری در سطوح مختلف سازمان می‌شود»
عوامل انگیزشی پیشرفت	فرهنگ سازمانی قوی	N129	«وجود فرهنگ غنی سازمانی موجب افزایش رضایت‌مندی و اتصال قلبی کارکنان می‌شود»
عوامل انگیزشی پیشرفت	آموزش هدفمند	N134	«برگزاری وینارهای تخصصی و مربیگری مهارت‌های تازه به کارکنان منتقل می‌کند»
عوامل انگیزشی پیشرفت	شکوفایی استعداد	N137	«تفویض اختیار و جانشین‌پروری موجبات شکوفایی استعداد را فراهم می‌کند»
عوامل رهبری	محیط مهیج	N142	«محیط کاری پر جنب و جوش جهت بروز استعدادها و احساسات درونی بسیار مهم است»
عوامل رهبری	کار تیمی	N143	«محیط کار تیمی بستری برای شکل‌گیری دوستی و وفاداری و تلاش بیشتر است»
عوامل رهبری	کرامت انسانی	N149	«سازمان‌هایی که به کرامت انسانی اهمیت می‌دهند، کارچویان احساس ارزشمندی می‌کنند»
عوامل رهبری	جذابیت درون سازمانی	N152	«مسیرهای شغلی روشن و فرصت‌های ارتقای افراد را به ارسال رزومه ترغیب می‌کند»

جدول ۲. تحلیل محتوای عوامل مؤثر بر اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد با استعداد عوامل رفاهی

Table 2. Content Analysis of Factors Affecting the Credibility and Reputation of Public Organizations in Attracting Talented Individuals: Welfare Factors

مضامین	مقولات	کد واحدهای فکر
عوامل رفاهی (جبران خدمات)	قدرت خرید (نیازهای اولیه)	N100, N101, N102, N103
	تضمین شغل	N104, N105
	رفاهیات شغلی	N106, N107, N108
	انگیزاننده بودن	N109, N110
	رقابتی بودن	N111
	عدالت در پرداخت	N112, N113
	پاداش متناسب	N114
	ارائه تسهیلات	N115
	شفافیت در پرداخت	N116, N117

1. Member Checking
2. Peer examination

جدول ۲. تحلیل محتوای عوامل مؤثر بر اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی جهت

جذب افراد با استعداد عوامل رفاهی

مضامین	مقولات	کد واحدهای فکر
منزلت اجتماعی	شان اجتماعی	N118
	برند شخصی	N119
	ارتباطات	N120, N121, N122
	شهرت	N123, N124, N125
	رقابت‌پذیری	N126
	نوآوری در کار	N127, N128
	فرهنگ سازمانی قوی	N129
	دانش تخصصی	N130, N131
	کسب تجربه تخصصی	N132
	آموزش هدفمند	N133, N134
عوامل انگیزشی پیشرفت	ارتقای رتبه و جایگاه سازمانی	N135
	توسعه فردی	N136
	شکوفایی استعداد	N137, N138
	افزایش انگیزه	N139
	محیط مهیج	N140, N141, N142
	کار تیمی	N143, N144
	بروز خلافت	N145, N146, N147
	کرامت انسانی	N148, N149, N150
	جذابیت درون سازمانی	N151, N152
عوامل رهبری		

بحث و نتیجه‌گیری

این دسته از عوامل شامل دستمزد کافی برای پرسنل، امنیت شغلی و قابل اتکا برای آن‌ها و سایر مزایای اقتصادی را به دنبال دارد، عواملی مانند، حقوق و دستمزد خوب، ارائه تسهیلات اعم از خدمات بیمه‌ای برای پرسنل و امنیت شغلی قوی و بالا که منتج به ایجاد ارزش اقتصادی در شرکت‌ها می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عوامل رفاهی اثرگذار بر نقش ابعاد برند کارفرمایی در تقویت تمایل به تقاضای شغل افراد عبارت‌اند از: قدرت خرید، تضمین شغل، رفاهیات شغلی، انگیزاننده بودن، رقابتی بودن، عدالت در پرداخت، پاداش متناسب، ارائه تسهیلات و شفافیت در پرداخت. در این خصوص نمونه‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان پیرامون موارد ذکر شده، بدین شرح است: «توانایی تأمین نیازهای ضروری کارمند و خانواده‌اش اعم از خوراک، پوشاک، بهداشت و ... در بحران‌های اقتصادی و ثبات پایین در جامعه و حفظ قدرت خرید در برابر فشارهای تورمی که تأثیر مستقیمی بر روند و کیفیت زندگی فرد دارد {N100}».

«رفاهیات شغلی باید نسبت به شرکت‌های رقیب و سایر همکاران در دیگر شرکت‌ها برجستگی چشمگیر داشته باشد {N108}».

«در پرداخت حقوق و دستمزد تخصص و جایگاه افراد و

همچنین سابقه خدمتی و ارزش‌افزوده کارمند مدنظر قرار گیرد {N112}».

«پرداخت حقوق و مزایای سازمانی طبق آیت‌ها و پارامترهای از قبل مشخص شده توأم با شاخص‌های ارزیابی شفاف و مشخص همراه با تبیین از طرف کارفرما و منابع انسانی انجام شود تا از هرگونه شائبه در قیاس اشتباه بین پرسنل جلوگیری شود {N117}».

عوامل منزلت اجتماعی

به‌طور کلی زمینه ایجاد فضای فعالیت گرم همراه با صمیمیت بوده و منتج به ایجاد روحیه گروهی و کار تیمی در بین پرسنل می‌گردد، عواملی مانند فضای کار و فعالیت امن و قابل اطمینان، ارتباطات دوستانه بین پرسنل مجموعه، روحیه‌ای قدرتمند و قوی در کار تیمی، رقابت‌پذیری فضای کاری در بین کارکنان، مدیران باتجربه با قدرت درک بالا و ... زمینه‌ساز خلق ارزش اجتماعی برای مجموعه می‌باشند. عوامل منزلت اجتماعی به دست آمده از نقش ابعاد برند کارفرمایی در تقویت تمایل به تقاضای شغل افراد عبارت‌اند از: شان اجتماعی، برند شخصی، ارتباطات، شهرت،

پرسنل آن که با افزایش بهره‌وری رابطه مستقیم دارد، وجود و ساختن فرهنگ غنی و قوی سازمانی است. فرهنگ غنی سازمانی موجب افزایش رضایت‌مندی و اتصال قلبی کارکنان به سازمان می‌شود {N129}.

«توسعه پرسنل سازمان در ابعاد مختلف طی مسیری نسبتاً طولانی و متمادی که در راستای تقویت و بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری کارکنان اتفاق می‌افتد. با استفاده از رویکردهای مختلف اعم از برگزاری وبینارهای تخصصی (آموزش از راه دور)، مربیگری، منتورینگ و ... مهارت‌های تازه‌ای به کارکنان منتقل می‌شود که در مجموع تمام این عوامل طی فرایند برنامه‌ریزی قوی آموزشی در بدنه یک سازمان انجام می‌شود {N134}.

«در راستای مدیریت استعداد، با تفویض اختیار، آموزش قوی و پیاده‌سازی فرایند جانشین‌پروری و انتقال ارزشمند بودن به پرسنل موجب شکوفایی استعداد در ایشان فراهم می‌گردد {N137}.

«از آنجایی که انگیزه نقش بسیار کلیدی در ارتقای یک سازمان دارد می‌توان ادعان داشت که بهره‌وری بالاتر با انگیزه کارکنان رابطه مستقیم دارد و تمایل به ماندن و حتی تقاضای شغل (از طریق اشاعه شرایط داخل سازمان به بیرون سازمان) را افزایش می‌دهد. انگیزش نه فقط بر روی ارتقاء کیفیت کاری اثر دارد بلکه به مرور زمان باعث بهبود روابط بین کارکنان، کاهش بی‌نظمی و ... می‌شود. شرکت‌هایی که بر بالابردن سطح انگیزش کارکنان اهمیت می‌دهند و تمرکز دارند اغلب شاهد اتفاقاتی ارزشمند مانند: کاهش هزینه‌ها با بهبود عملکرد پرسنل و همچنین افزایش رضایت‌مندی مشتریان خواهند بود. شایان ذکر است که از راه‌های مختلفی مانند: ایجاد فضای مشارکتی برای پرسنل و در همین راستا ایجاد حس ارزشمندی و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و ... می‌توان سطح انگیزش را ارتقا بخشید. {N139}.

عوامل رهبری

زمینه مرتبط با ارزش علاقه‌مندی را تمایل فرد برای جذب به سوی کارفرمایی نوآور و خلاق که به دنبال فاکتورهای زیر باشد تعریف کردند. ۱. مهیج بودن محیط کار ۲. نوآور بودن کارفرما و امکان انجام کار به شیوه‌های جدید ۳. ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن ۴. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا به جامعه ۵. ارائه محصولات و خدمات نوآورانه به جامعه.

شفافیت در رسالت سازمانی، اتخاذ اهداف و تبیین آن، شناخت جایگاه برند سازمان در قیاس با رقبا و معرفی آن و همچنین هماهنگی عمل و کلام در واقعیت به صورت ملموس برای مخاطبان را نیز می‌توان به موارد فوق اضافه کرد که بر جذابیت افزایش علاقه‌مندی افراد جهت مراجعه به کارفرما خواهد افزود.

رقابت‌پذیری. مصادیق نمونه از گفته‌های مشارکت‌کنندگان پیرامون این عوامل به صورت زیر است:

«فعالیت و اتصال به یک شرکت یا سازمان قوی برای پرسنل آن مجموعه‌ها، موجب ارتقای جایگاه اجتماعی ایشان در جامعه اعم از دوستان، خانواده، همکاران فعال در شرکت‌ها با خدمات مشابه و ... گردیده است {N118}.

«ایجاد ارتباطات ارزشمند و عمیق با افراد ذی‌نفوذ در ارکان دولتی به جهت فعالیت در سازمان‌هایی با برند خاص که با سازمان‌های مذکور در ارتباط هستند و پروژه‌های مشترکی را پیش می‌برند، موجب افزایش ارتباطات سودمند برای کارمند می‌گردد، چه‌بسا با استفاده از ارتباطات ایجاد شده بهره‌وری‌های برون‌سازمانی برای خویش کسب می‌کند {N120}.

«داشتن شبکه ارتباطی گسترده در راستای انجام به موقع کارها در بحران‌های پیشرو امکان ایجاد مزیتی مناسب برای پرسنل درگیر در این حوزه را فراهم می‌کند که کار سازمان در اسرع وقت انجام شود و در وقت و انرژی کارمند نیز کارایی داشته باشد {N122}.

«فضای کاری همراه با هیجان بالا و پویا، سراسر خلاقیت را به همراه داشته، که این فضا در خلق و تولید محصولات و خدماتی با ارزش و کیفیت بسیار بالا را به دنبال خواهد داشت که کارجویان با نگاهی قوی‌تر آن را دنبال نمایند. {N124}.

عوامل انگیزشی پیشرفت

آن دسته از عواملی که فرصت‌ها و موقعیت‌های خوبی را برای شرکت فراهم می‌سازد که به دنبال آن، کارکنان تخصص‌های مختلف و متنوعی را می‌آموزند و به سایرین نیز آموزش می‌دهند. این ارزش در نهایت منتج به افزایش رضایت شغلی پرسنل گردیده و آن‌ها را در جهت خدمات‌رسانی هر چه بهتر و بیشتر به مشتریان شرکت سوق می‌دهد. عواملی مانند فعالیت‌های کاری مختلف و دارای تنوع، کارهای رقابت‌پذیر، یعنی وظایفی که در افراد حس رقابت کردن خلق می‌کند، چه با پرسنل درون شرکتی و چه در بین مجموعه‌های رقیب و کارهای جذاب منجر به خلق ارزش تنوع می‌گردد. پیرامون این عوامل انگیزشی پیشرفت به‌عنوان نمونه مشارکت‌کنندگان این‌طور بیان می‌کنند:

«در محیط‌های کاری با پیچیدگی نسبتاً بالا و وجود ساختارهای سازمانی فرایندمحور بالطبع چالش‌های کاری و تخصصی افزایش می‌یابد که قرار گرفتن در این چالش‌ها موجب تکاپو و قدرت تفکر بیشتر می‌شود که در نتیجه موجب بروز و افزایش نوآوری در سطوح مختلف سازمان می‌شود {N127}.

«یکی از عوامل پایه‌ای در تقویت هویت سازمان و بالطبع

کند تا مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را در چنین فضایی به نمایش بگذارند {N149}.

«فرهنگی که براساس احترام، همکاری و پشتیبانی متقابل شکل گرفته است، می‌تواند به افراد انگیزه بدهد تا به آن سازمان بپیوندند. همچنین، پروژه‌های نوآورانه و چالش‌های حرفه‌ای می‌توانند محرک‌های قوی‌تری برای نشان دادن توانمندی‌های افراد باشند. افزون بر این، سازمان‌هایی که به اهمیت توازن کار و زندگی توجه دارند و شرایط کاری منعطفی را فراهم می‌کنند، می‌توانند افراد بیشتری را به خود جذب کنند {N151}.

«وجود مسیرهای شغلی روشن و فرصت‌های ارتقاء می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی افراد را ترغیب کند تا رزومه‌های خود را به آن سازمان ارسال کنند. وقتی افراد متوجه می‌شوند که در یک سازمان می‌توانند به راحتی و با تلاش مستمر به موقعیت‌های بالاتر دست یابند، احساس انگیزه و امید بیشتری پیدا می‌کنند. این مسیرهای شغلی مشخص، نه تنها به آن‌ها این اطمینان را می‌دهد که تلاش‌هایشان بی‌نتیجه نخواهد ماند، بلکه به آن‌ها کمک می‌کند تا اهداف شغلی خود را بهتر برنامه‌ریزی کنند. به علاوه، وقتی سازمانی فرصت‌های ارتقا را به‌طور منظم و شفاف ارائه می‌دهد، به عنوان یک محیط کاری جذاب و پویا شناخته می‌شود که افراد را به درخواست همکاری و پیوستن به تیم خود تشویق می‌کند. به‌طور کلی، این عوامل به‌طور هم‌زمان می‌توانند جذابیت یک سازمان را به طرز چشمگیری افزایش دهند و افراد را به سمت آن جلب کنند {N152}.

این پژوهش با استفاده از رویکردی کیفی در ۴ مضمون، ۲۸ مقوله و ۵۳ کد واحد فکر به کشف عوامل کلیدی مؤثر بر اعتبار سازمان‌های دولتی جهت جذب افراد با استعداد پرداخته است.

یافته‌های پژوهش اعتبار و شهرت سازمان‌های دولتی را به عنوان عامل اصلی مؤثر بر جذب افراد مستعد در سازمان‌های دولتی در راستای ارتقاء سطح کیفی و بهره‌وری هرچه بیشتر این سازمان‌ها تعریف می‌کند که بر این اساس عواملی که در بروز این مسئله وجود دارد را در قالب عوامل رفاهی، عوامل منزلت اجتماعی، عوامل انگیزشی پیشرفت و عوامل مبتنی بر علاقه‌مندی مرتبط با جذب استعداد معرفی می‌نماید. جمع این چهار عامل و اجرایی کردن آن نقش مؤثری در پیشبرد اهداف مدنظر سازمان خواهد داشت.

لذا براساس نتایج تحقیق، عوامل رفاهی همراه با ارائه خدمات، رفاهی‌های لازم، رفع نیازهای کارمند، رعایت عدالت و ... در راستای برانگیختن انگیزش تأثیر شگرفی بر جذب بهینه افراد مستعد دارد. ارزش رفاهی، ارزشی که همراه خود، دستمزد کافی برای پرسنل،

«هرچه محیط کاری دارای هیجان و تنوع بیشتر باشد سازمان از مسیر یکنواختی و خمودگی خارج شده و طبعاً اثرات مستقیم آن روی پرسنل آشکار می‌شود {N140}.

«با توجه به اینکه برای کارجویان خاص و کسانی که استعداد بالایی دارند با درصد بالا محیط کاری پر جنب و جوش جهت بروز استعدادها و احساسات درونی بسیار مهم می‌باشد، بنابراین در انتخاب محل کار برای ارسال رزومه کاری این نکته حائز اهمیت می‌باشد {N142}.

«محیط کار تیمی، بستری برای شکل‌گیری دوستی و وفاداری است که کارمندان را به تلاش بیشتر، همکاری صمیمانه و حمایت متقابل وامی‌دارد. با توجه به تنوع استعدادها، مهارت‌ها و عادت‌های فردی، عدم تشویق به کار گروهی می‌تواند موانع جدی در مسیر دستیابی به اهداف و رسالت کلی سازمان ایجاد کند. {N143}.

«کارجویانی که به دنبال پیشرفت و یادگیری هستند، معمولاً به سازمان‌هایی تمایل دارند که برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای را فراهم می‌کنند. این نوع سازمان‌ها به آن‌ها این امکان را می‌دهند که مهارت‌های جدیدی کسب کرده و خلاقیت خود را بهبود بخشند. علاوه بر این، سازمان‌هایی که پروژه‌ها و چالش‌های جذاب و متنوعی را ارائه می‌کنند، می‌توانند کارجویان را به ارسال رزومه‌های خود ترغیب نمایند. این چالش‌های جدید به افراد این فرصت را می‌دهند که توانمندی‌ها و خلاقیت‌های خود را به نمایش بگذارند و در نتیجه انگیزه بیشتری برای پیوستن به تیم آن سازمان پیدا کنند. با توجه به این عوامل، سازمان‌ها می‌توانند محیطی جذاب و الهام‌بخش ایجاد کنند که موجب جذب کارجویان مستعد و خلاق شود {N145}.

«کارجویانی که به دنبال پیشرفت و یادگیری هستند، معمولاً به سازمان‌هایی که برنامه‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهند، تمایل بیشتری دارند. این امکانات به آن‌ها این فرصت را می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی کسب کنند و خلاقیت خود را بهبود بخشند. همچنین، سازمان‌هایی که پروژه‌ها و چالش‌های جذاب و متنوعی را فراهم می‌کنند، می‌توانند کارجویان را ترغیب کنند تا رزومه‌های خود را ارسال نمایند. این چالش‌های جدید به افراد این امکان را می‌دهند که توانمندی‌ها و خلاقیت‌های خود را به نمایش بگذارند و به این ترتیب انگیزه بیشتری برای پیوستن به آن سازمان پیدا کنند. {N147}.

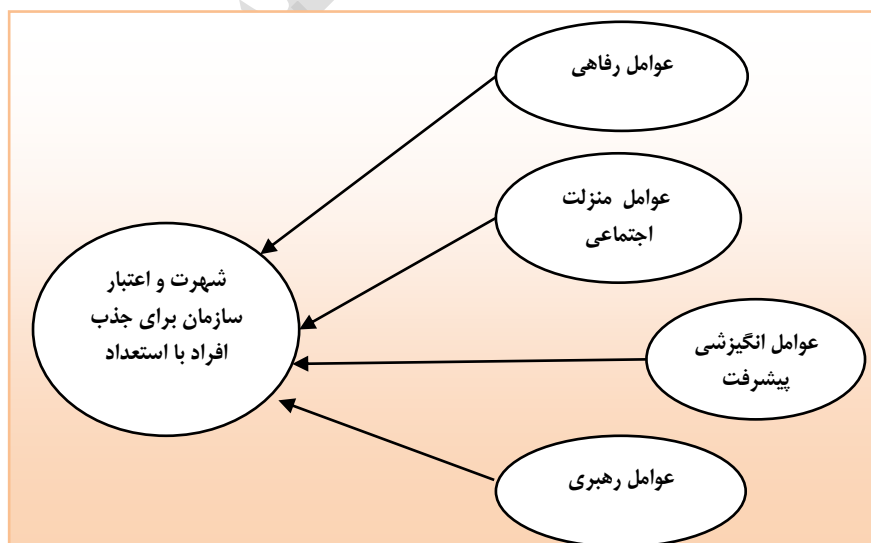
«وقتی سازمان‌ها به ارزش‌ها و حقوق انسانی اهمیت می‌دهند و محیطی محترمانه و حمایتگر ایجاد می‌کنند، کارجویان احساس امنیت و ارزشمندی می‌کنند. این احساس مثبت می‌تواند انگیزه آن‌ها را برای پیوستن به تیم سازمان افزایش دهد و آن‌ها را تشویق

افزایش رضایت شغلی پرسنل گردیده و آن‌ها را در جهت خدمات‌رسانی هرچه بهتر و بیشتر به مشتریان شرکت سوق می‌دهد. عواملی مانند فعالیت‌های کاری مختلف و دارای تنوع، کارهای رقابت‌پذیر، یعنی وظایفی که در افراد حس رقابت کردن خلق می‌کند، چه با پرسنل درون شرکتی و چه در بین مجموعه‌های رقیب و کارهای جذاب منجر به خلق ارزش تنوع می‌گردد. نهایتاً حوزه چهارم از عوامل مؤثر بر افراد با استعداد و ارزشمند به اهمیت عوامل و ارزش‌های رهبری مرتبط با شهرت سازمان می‌پردازد به گونه‌ای که این عوامل اثر خود را در ارتباط با رفتار پرسنل درون سازمان به کارفرمایان نشان می‌دهد. محیط مهیج، کار تیمی، بروز خلاقیت، کرامت انسانی و جذابیت‌های درون‌سازمانی عوامل ظهور یافته از فرایند تحقیق در این حوزه هستند که تحت عنوان عوامل مرتبط با جذب استعداد نشان داده شده‌اند. هم سو با یافته‌های این پژوهش، پژوهش‌های بسیاری نیز نقش عوامل رهبری شغلی کارکنان را در شکل‌گیری رفتارهای بعدی کارکنان نشان می‌دهد. برای نمونه برتون و همکاران (۲۰۰۵) به این نتیجه دست یافتند که می‌توان عوامل و ارزش رهبری را تمایل فرد برای جذب به سوی کارفرمایی نوآور و خلاق که به دنبال فاکتورهایی شامل ارائه و تولید محصولات خلاقانه و نوآورانه، ایجاد فضای برزو خلاقیت برای پرسنل تعریف کرد. همچنین صاحبان مشاغل و مدیران با توجه به مهارت‌ها، آموزش، تجربه کار، تجربه مدیریتی متناسب با میزان خلاقیت کارجو، تفکر نقادانه و مبتنی بر رسالت سازمان در فضای نوآوری او را استخدام می‌نمایند. (نادری و همکاران، ۱۴۰۱).

امنیت شغلی و قابل اتکا برای آن‌ها و سایر مزایای اقتصادی را به دنبال دارد، عواملی مانند، حقوق و دستمزد خوب، ارائه تسهیلات اعم از خدمات بیمه‌ای برای پرسنل و امنیت شغلی قوی و بالا منتج به ایجاد ارزش اقتصادی در شرکت‌ها می‌شود (برتون و همکارانش، ۲۰۰۵).

تأکید دومین عامل اثرگذار بر جذب افراد برتر بر عوامل اجتماعی سازمان است؛ طبق نتایج تحقیق عوامل منزلت اجتماعی با بروز مقوله‌هایی همچون برند شخصی، ارتباطات، شهرت و شأن اجتماعی حاصل می‌شود. عوامل منزلت اجتماعی زمینه ایجاد فضای فعالیت گرم همراه با صمیمیت بوده و منتج به ایجاد روحیه گروهی و کار تیمی در بین پرسنل می‌گردد، عواملی مانند فضای کار و فعالیت امن و قابل اطمینان، ارتباطات دوستانه بین پرسنل مجموعه، روحیه‌ای قدرتمند و قوی در کار تیمی، رقابت‌پذیری فضای کاری در بین کارکنان، مدیران باتجربه با قدرت درک بالا و... زمینه‌ساز خلق ارزش اجتماعی برای مجموعه می‌باشند. (التیاسیک، ۲۰۱۲).

حوزه سوم عوامل مؤثر بر جذب افراد برتر و مستعد مربوط به عوامل انگیزشی پیشرفت می‌شود. یافته‌های پژوهش نوآوری‌های مکرر، فرهنگ‌سازمانی بنیادی و مؤثر، تلاش در راستای کسب تجربه و دانش تخصصی مبتنی بر کار را از عوامل دخیل در این موضوع بر می‌شمارد. نظری و همکاران ۱۳۹۷ این‌طور بیان می‌دارد که عوامل انگیزشی پیشرفت و ارزش‌های آن فرصت‌ها و موقعیت‌های خوبی را برای شرکت فراهم می‌سازد که به دنبال آن، کارکنان تخصص‌های مختلف و متنوعی را می‌آموزند و به سایرین نیز آموزش می‌دهند. این ارزش، در نهایت منتج به



شکل ۱. یافته‌های پژوهش

Figure 1. Research Findings

حساس بوده و پیشنهاد می‌باشد کارفرمایان مسیر ارتقای شغلی خاصی برای هریک از کارکنان در سازمان در نظر گرفته و با راهنمایی آنان در این مسیر و ارائه بازخورهای مناسب زمینه پیشرفت شغلی همراه با کسب درآمد بیشتر را برای کارکنان فراهم سازند.

- پیشنهاد می‌باشد کارفرمایان، کارکنان توانمندتر را شناسایی و برای عملکرد مثبتشان از آنان قدردانی کنند همچنین ایجاد حس مثبت و احساس اعتماد به نفس بیشتر در کارکنان باعث شهرت آن سازمان و قبول شغل خود می‌باشد.

- کار برای سازمان در کنار ایجاد شرایطی جهت یادگیری و کسب تجربه حرفه‌ای برای شغل حاضر و به صورت کلی برای آینده از جمله مهم‌ترین عوامل در برند کارفرما جهت ایجاد رضایت در کارکنان و شهرت سازمان می‌باشد.

- ایجاد و تقویت برند کارفرمایی قوی در راستای اشاعه هرچه بیشتر شهرت و اعتبار سازمان‌ها در گذر زمان (حتی کوتاه) می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمندی را در بازار کار جهت جذب و کشش نیروهای متخصص و مستعد ایجاد کند که این تقویت برند، ارزش مادی و معنوی خاصی را نیز به دنبال خواهد داشت و باعث تمایزی معنادار برای سازمان‌های مذکور در قیاس با رقبا خواهد شد.

- پیشنهاد می‌شود در اصلاحیه آینده قانون مدیریت خدمات کشوری، ماده‌ای به انضمام شود که براساس آن، شاخص تورم رسمی کشور به صورت خودکار در فرمول بازنگری سالانه حقوق و دستمزد کارکنان دولت منظور گردد و قدرت خرید آن‌ها به‌طور مستمر حفظ شود.

- پیشنهاد می‌شود مجلس شورای اسلامی یا هیئت دولت، آیین‌نامه‌ای رأی تقویت منزلت اجتماعی و شهرت شغلی کارمندان دولت تصویب نماید که براساس آن، نظام طبقه‌بندی مشاغل دولتی بازنگری شده و مسیرهای شغلی شفاف مبتنی بر صلاحیت‌های تخصصی به‌جای سنت‌های اداری و روابط‌محور تدوین گردد.

- پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور، نظام جامع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را به‌عنوان یک الزام قانونی برای کلیه دستگاه‌های اجرایی تدوین و ابلاغ نماید تا فرآیند شناسایی، توسعه و نگهداشت افراد مستعد در بدنه دولت از حالت اختیاری و موردی خارج شده و در چارچوب یک ساختار ملی مستمر عملیاتی گردد.

- پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور، نظام گزینش و انتصاب مدیران ارشد و میانی دستگاه‌های اجرایی را

نتایج به دست آمده از تحلیل محتوای مصاحبه‌های صورت گرفته برای سازمان‌های دولتی گویای آن است که پیرامون زمینه‌های مرتبط با جذب افراد برتر در راستای شهرت و اعتبار موجود، سازمان می‌تواند به‌طور مستقیم اثرگذار باشد؛ درحالی‌که این اثرگذاری در سه حوزه عوامل منزلت اجتماعی، انگیزشی پیشرفت و رهبری مبرهن است و توجه سازمان به تک‌تک مقوله‌های به دست آمده، باعث می‌شود که اثربخشی بیشتری را در دریافت رزومه‌های مرتبط و ارزشمند داشته باشد؛ اما به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به‌طور ویژه تمرکز خود را بر عوامل رفاهی قرار دهند و به‌طور خاص بر پاداش‌های درون سازمان با نگاه عادلانه و افزایش تسهیلات و رفاهیات با عنایت به شرایط اقتصادی حاکم تأکید نمایند؛ ضمن اینکه سایر موارد به دست آمده نیز ملاحظات خاص خود را از سوی سازمان‌های دولتی طلب می‌کند. یافته‌های این پژوهش صرفاً در حد توصیف نظری باقی نمانده و می‌توان آن‌ها را به برنامه‌های عملیاتی مشخص با شاخص‌های سنجش‌پذیر تبدیل نمود. سازمان‌های دولتی با اجرای تدریجی راهبردهای چهارگانه رفاهی، اجتماعی، انگیزشی و رهبری، قادر خواهند بود شهرت و اعتبار خود را به ابزاری مؤثر برای جذب مستعدترین نیروها تبدیل کنند. این اقدامات نه تنها بر تقاضای شغلی افراد متخصص می‌افزاید، بلکه زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری و تحول نظام اداری کشور خواهد بود. توصیه می‌گردد نتایج حاصل به‌مثابه نقشه راهی اجرایی در اختیار سیاست‌گذاران و مدیران ارشد بخش عمومی قرار گیرد تا از محاق نظریه‌پردازی به عرصه عمل نزدیک‌تر شود.

براساس یافته‌ها پیشنهادهایی در سطح خرد و کلان ارائه شد:

- با ایجاد فرصت برای یادگیری و یاددهی در سازمان و همچنین پیشرو بودن سازمان در ارائه خدمات یا تولید محصولات با کیفیت و نوآورانه به مشتریان نیز می‌تواند منجر به ایجاد شهرت سازمان و عملکرد بالاتر کارکنان شود.

- پیشنهاد می‌گردد کارفرمایان به محیط کاری و روابط میان کارکنان با یکدیگر و رده‌های بالاتر در سازمان توجه خاصی مبذول داشته و در جهت ایجاد محیط کاری شاد و جالب تلاش کرده و کارکنان را به حمایت از یکدیگر و داشتن روحیه تیمی تشویق کنند زیرا این مسائل به صورت مستقیم بر شهرت سازمان تأثیرگذارند.

- کارکنان نسبت به مسائل مربوط به میزان حقوق و پاداش در کنار وجود فرصت ارتقای درون سازمان و داشتن امنیت شغلی

براساس شاخص‌های شایستگی رهبری نوآورانه، تفکر نقادانه و توانایی ایجاد محیط مهیج کاری بازطراحی نماید تا انتصاب و شواهدمحور تحول یابد.

References

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Amushila, J., & Bussin, M. H. R. (2021). The effect of talent management practices on employee retention at the Namibia University of Science and Technology: Middle-level administration staff. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, a1485. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1485>
- Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.1177/0734371X18778334>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.
- Darioosh, L., Glard, P., & Bagheri, M. (2022). Designing a model of the drivers of employer branding and its future consequences based on organizational inside and outside approaches. *Defensive Future Studies (DFSR)* 7(25), 79-103. DOI: [10.22034/dfsr.2022.557133.1617](https://doi.org/10.22034/dfsr.2022.557133.1617)
- Getha-Taylor, H. (2023). Strategic workforce planning in public sector organizations. *Public Administration*, 101(1), 236-270. <https://doi.org/10.1111/padm.12770>
- Gholipour, A. (2024). *Human Resource Management: (Concepts, Theories and Applications)*. Tehran:
- Gupta, S. (2024). Recruitment and staffing in educational sectors via explainable AI and blockchain. In *Sustainable development using private AI* (pp. 155–166). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781032716749-8>
- Hozouri, SH. & Mohammad Ismaili, N. (2022). Identifying the factors affecting Candidate Experience. *Public Management Researches (PMR)*, 15(58), 261-288 (In Persian) DOI: [10.22111/jmr.2022.41387.5718](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.41387.5718)
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2023). Employer value propositions for different target groups and organizational types in the public sector: Theory and evidence from field experiments. *Review of Public Personnel Administration*, 43(4), 701–726. <https://doi.org/10.1177/0734371X221121050>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Naderi, M., Ramezani, M., Usefi, H., & Donyaali Aliabadi, M. (2022). Investigate the Job Analysis Process. *Journal of Comprehensive Studies*, 3(10), 13-26 (In Persian) DOI: [CSUM-2302-1074](https://doi.org/10.22111/jmr.2022.41387.5718)
- Panahi, B. (2022). Futures Studies of Talent Management in Iranian Government Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1), 139-154. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.57486.4319>
- Prümer, S., & Schnabel, C. (2023). Public sector employer branding and talent attraction. *Personnel Review*, 52(3), 567-585.
- Rahimian, A. (2014). Employer brand, a novel strategy for human resource management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(2), 127-150. (In Persian).
- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2020). Formalization and Administrative Burden as Obstacles to Employee Recruitment: Consequences for the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 3–30. <https://doi.org/10.1177/0734371x20932997>
- Smith, D., Jacobson, J., & Rudkowski, J. L. (2021). Employees as influencers: measuring employee brand equity in a social media age. *Journal of Product & Brand Management*, 30(6), 834–853. <https://doi.org/10.1108/jpbm-03-2020-2821>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S–206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2022). The value of employer attractiveness from an employee perspective: The role of psychological contract and employer reputation. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Islamic Sciences and the Humanities (SAMT).
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2011). *Managing talent for organisational learning*. *European Journal of International Management*, 5(5), 540–557. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042178>
- Yazdani, B., Davoudi, S., Imani, A., & Yaghoubi, N. (2017). Identifying and Explaining the Components and Driving Factors Affecting Talent and Succession in the Higher Education System of Sistan and Balouchestan Province using the Mick Mac Method. *Socio-Cultural Strategy*, 6(3), 235-261. DOR: [20.1001.1.22517081.1396.6.3.9.5](https://doi.org/10.1001.1.22517081.1396.6.3.9.5)