



Identifying and Ranking The Dimensions and Components of The Employer Brand Pattern of the Ministry of Education to Recruit and Retain Human Resources

Document Type: Research- Exploratory

Mehdi Fallah Nooshabadi

Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: fallahmehdi57@yahoo.com

Seyed Mojtaba Mahmoudzadeh

***Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Tourism Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir

Abbas Abbaspour

Associate Professor, Department of Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: abbaspour@atu.ac.ir

Mehdi Yazdanshenas

Assistant Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
E-mail: yazdanshenas@atu.ac.ir

Abstract

The current research aimed at identifying and ranking the dimensions and components of the employer brand pattern of the Ministry of Education to recruit and retain talented and specialized human resources. The current research was applied in terms of purpose, a documentary survey in terms of data collection, and descriptive-analytical in terms of nature. The method of data analysis in the qualitative phase was theme analysis and confirmatory factor analysis in the quantitative phase. In order to rank the dimensions and components of the pattern, the Multiple Attribute Decision Making method and the SAW technique were used. The findings of the research, which led to the identification of the dimensions and components of the employer brand pattern of the Ministry of Education, include seven dimensions, 28 components, and 64 indicators. The ranking of the dimensions of the pattern showed that, after the human resources management system, the brand strategy is second, and the brand promotion and development ranks seventh. Therefore, according to the first rank of the human resources management system in the ranking process of the dimensions of the pattern, systemization, and continuous movement within the framework of this system and structure should be defined and explained in accordance with scientific, efficient, and capable management in the field of human resources management of the Ministry of Education.

Keywords: Education, Employer brand, Recruitment and Retention, Human Resources Management.

Citation: Fallah Nooshabadi, M., Mahmoudzadeh, S. M., Abbaspour, A., & Yazdanshenas, M. (2022). Identifying and Ranking The Dimensions and Components of The Employer Brand Pattern of the Ministry of Education in Order to Absorb and Retain Human Resources. *Public Organizations Management*, 10(3), 55-74. (In Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2022.62714.4536

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.39.4.9

Quarterly Journal of Public Organizations Management
Vol 10, No 3, (Series 39), Jul-Sep 2022, (55-74)

Received: (2022/01/24)

Accepted: (2022/07/04)

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی

نوع مقاله: پژوهشی-اکتشافی

مهدی فلاح نوش آبادی

E-mail: fallahmehdi57@yahoo.com

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

سید مجتبی محمودزاده

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

E-mail: sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir

عباس عباس‌پور

E-mail: abbaspour@atu.ac.ir

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مهدی یزدان‌شناس

E-mail: yazdanshenas@atu.ac.ir

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص است. نوع پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی، براساس روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی-پیمایشی و براساس ماهیت، توصیفی-تحلیلی است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و توزیع پرسشنامه گردآوری شدند. ابتدا در فاز کیفی، الگوی برند کارفرمایی طراحی شد و سپس در فاز کمی، اعتبارسنجی الگو صورت گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در فاز کیفی، تحلیل تم و در فاز کمی، روش تحلیل عاملی تأییدی بود. به‌منظور رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگو از روش تصمیم‌گیری چند شاخصه و تکنیک ساو استفاده شد. یافته‌های پژوهش که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش منجر شد که شامل: ۷ بعد، ۲۸ مؤلفه ۶۴ شاخص است. نتایج حاصل از رتبه‌بندی ابعاد الگو نشان داد که بعد نظام مدیریت منابع انسانی در رتبه اول، استراتژی برند در رتبه دوم، استراتژی استخدامی در رتبه سوم، سبک مدیریتی در رتبه چهارم، جایگاه برند کارفرما در رتبه پنجم، شناخت کارکنان در رتبه ششم، ترویج و ارتقای برند در رتبه هفتم قرار دارند. بنابراین، با توجه به رتبه اول نظام مدیریت منابع انسانی در فرایند رتبه‌بندی ابعاد الگو، باید نظام‌سازی و حرکت مستمر در چارچوب این نظام و ساختاری متناسب با مدیریت علم، کارآمد و توانمند در حوزه مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش تعریف و تبیین شود.

واژه‌های کلیدی: آموزش و پرورش، برند کارفرما، جذب و نگهداشت، مدیریت منابع انسانی.

استناد: فلاح نوش آبادی، مهدی؛ محمودزاده، سید مجتبی؛ عباس‌پور، عباس و یزدان‌شناس، مهدی (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی. *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۳)، ۷۴-۵۵.

Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/ipom.2022.62714.4536

(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.10.39.4.9

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۳، (پیاپی ۳۹)، تابستان ۱۴۰۱ (۷۴-۵۵)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۰/۱۱/۰۴)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۴/۱۳)

مقدمه

در جهان و در اقتصاد مدرن امروز، سرمایه فکری و انسانی، پایه و اساس مزیت رقابتی در بین سازمان‌ها می‌باشد. بر این اساس رقابت بین کارفرمایان برای جذب و حفظ کارکنان با استعداد، موجب تغییر گسترده در الگوهای اشتغال شده است (اوسبرن، لارکین و ایتاق، ۲۰۱۱). مدیریت منابع انسانی چه در بخش دولتی و چه در بخش غیردولتی، با مسئله جذب افراد متخصص و ماهر، برای سطوح مختلف سازمان خود مواجه است (شوقی‌لرد و علیزاده‌ثانی، ۱۳۹۸: ۱۱۶). منابع انسانی یکی از مهم‌ترین محرک‌های رشد سازمان می‌باشند (باشا و نایدو، ۲۰۲۰)، ورود نسل جدیدی از متخصصان در هر دهه‌ای، سازمان‌ها را با سیاست‌ها و شیوه‌های جدید مدیریتی روبه‌رو می‌کند.

ترجیحات و انگیزه‌های مربوط به کار ممکن است برای هر نسلی متفاوت باشد و نیاز به تعدیل و تغییر در شیوه‌های مدیریتی وجود داشته باشد (مکی و همکاران، ۲۰۰۸؛ رایز و براگا، ۲۰۱۶: ۱۰۴). بنابراین، به‌کارگیری راه‌کارهایی برای مدیریت ترک خدمت و نگهداشت افراد شایسته، باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد (رضادوست، ایرانی و حمیدی‌زاده، ۱۳۹۵: ۶۷).

در وزارت آموزش و پرورش، نقش مهم و اساسی منابع انسانی که درونداد، فرایند و برونداد آن با انسان و تربیت او عجین شده است، اهمیت مضاعفی می‌یابد. به نحوی که مقایسه فرایند تصمیم‌گیری در خصوص مراحل جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی در آموزش و پرورش با دیگر سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست. اما انجام بررسی‌های غیررسمی اولیه در سطح مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش گواه بر این مسئله است که در سال‌ها و حتی دهه‌های اخیر به دلایل مختلف از جمله مدیریت ناکارآمد، حقوق و مزایای شغلی پایین به نسبت دیگر سازمان‌ها و کاهش جایگاه اجتماعی، به‌ندرت جوانان مستعد و متخصص جذب این وزارتخانه شده و حتی گاهی برخی از نیروی‌های مستعد و متخصص نیز، به دلیل دریافت پیشنهادها کاری بهتر، از مجموعه جدا شده‌اند. این در حالی است که طی چند سال آتی یعنی تا سال ۱۴۰۴، حدود دوسوم آن‌ها به سن بازنشستگی رسیده و از سیستم خارج می‌شوند. لذا، وزارت نیاز به جذب سالانه، حداقل ۵۰ هزار معلم می‌باشد (اسماعیلی، ۱۳۹۸). بنابراین، سازمان‌ها مجبور هستند یک استراتژی توانمندساز را به کار گیرند تا بتوانند استعدادها را جذب کرده و حفظ نمایند. در این زمینه برندکارفرما ذاتاً در بردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان بوده و موجب می‌شود تا افراد مستعدی که

موافق با فرهنگ و ارزش‌های وزارت آموزش و پرورش هستند جذب شده و این وزارتخانه، اولین انتخاب برای افراد مستعد باشد، چراکه هر قدر اقبال عمومی نسبت به حوزه آموزش و پرورش بیشتر شود منفعت بیشتری نصیب اجتماع می‌شود. برندکارفرما علاوه بر این می‌تواند نرخ گردش مالی و هزینه‌های استخدام جدید را کاهش داده و باعث افزایش درآمد سازمان شد (آدلر و گیسلی، ۲۰۱۵: ۳).

متأسفانه عدم استراتژی مناسب کسب‌وکار در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی، نگرش در حال تغییر نیروی کار نسبت به کار و زندگی، خروج افراد نخبه و مستعد ایرانی، اهمیت توجه به برندسازی کارفرما را دوچندان می‌نماید. لذا، با توجه به ضعف‌ها و کمبودهای احساس شده در وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروهای انسانی مستعد و متخصص با اهرم تقویت برندکارفرما و همچنین خلأهای مطالعاتی مشهود در این زمینه، بحث طراحی و تقویت برندکارفرما برای وزارت آموزش و پرورش به‌عنوان یک عامل حیاتی در حوزه منابع انسانی مطرح بوده و انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی در این زمینه می‌تواند بسیار مثمرتر واقع شود.

از این‌رو، پژوهش حاضر از اهمیت و ضرورت کافی برخوردار بوده و اهداف پژوهش شامل موارد زیر می‌باشند:

- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به‌منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص.

- رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به‌منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص.

سؤالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

- ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به‌منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص کدامند؟

- مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به‌منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص کدامند؟

پیشینه پژوهش

مکانیزم‌های شکل‌گیری برندکارفرما

در روان‌شناسی اجتماعی درباره ایجاد الگوهای ذهنی از پدیده‌ها، به نظر می‌رسد که شکل‌گیری برندکارفرما ریشه‌های شناختی، عاطفی

1. Osborn, Larkin & Eatough
2. Basha & Naid
3. Reis & Braga

جدول ۱. برخی ابعاد مورد تأکید در برندسازی کارفرما
(منبع: نگارندگان)

Table 1. Some Dimensions Emphasized on Employer Branding (Source: Authors)

ابعاد	پژوهشگران
وعده‌های کارفرما	هیلمن و همکاران (۲۰۱۳)
نگهداشت کارکنان	کلارک (۲۰۰۱)؛ رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)
استراتژی برند	مولک (۲۰۱۸)
تصویر برند کارفرما	استرن و همکاران (۲۰۰۱)؛ هرندی و همکاران (۱۳۹۳)
شاخص‌های جذب	رضاییان، کاظم صدایی و حاجی کریمی (۱۳۹۷)
تداعی معانی	حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)
شناسایی استعدادها	پاویتای‌فان ^۵ (۲۰۰۸)؛ کالینگز، ملاهی، کاشیو ^۶ (۲۰۱۹)
سازمان دیجیتال	کوپر و همکاران (۲۰۱۹)
الگوی بوم مدل کسب‌وکار	اووانس (۲۰۱۵)؛ دیار، بارال (۲۰۱۷)
مدیریت استعداد	جیوتی، رانی (۲۰۱۴)؛ پیاسونگرن، آنوریت (۲۰۱۰)؛ ون‌دجیک (۲۰۰۸)
رضایت شغلی	باشا، نایدو ^۷ (۲۰۲۰)؛
شهرت کارفرما	توزنرو و یوکسل ^۸ (۲۰۰۹)؛ ادواردز ^۹ (۲۰۱۰)؛ بکهایس، تیکو ^{۱۰} (۲۰۰۴)
فرهنگ تشریک مساعی	احمدی (۱۳۹۷)
بازی‌های جدی	کوپر، کلین و ولکنر ^{۱۱} (۲۰۱۹)؛ کلبرت، بی و جورج (۲۰۱۶)؛
گزاره ارزش اشتغال	سالیوان (۲۰۱۴)؛ لیونز، دکاستر، کوئستیر ^{۱۲} (۲۰۰۱)؛ آلن، سیمان (۲۰۰۷)
فرهنگ سازمانی	اوکان، کاسکو ^{۱۳} (۲۰۱۰)؛ آلتیاشیک، ارات و آکچین ^{۱۴} (۲۰۱۴)
جذابیت برند کارفرما	بری‌آق، استارک ^{۱۵} (۲۰۰۰)؛ بوسول، لیبین و ماینهان ^{۱۶} (۲۰۰۳)
جبران خدمات	کوری، کنته (۲۰۰۷)؛ کیم‌بونجی و همکاران (۲۰۰۷)

و هنجاری متنوعی داشته باشد (ادواردز^۹، ۲۰۱۰: ۵). به نظر می‌رسد که برند کارفرما نه یک مفهوم تک‌بعدی، بلکه شامل مؤلفه‌های مفهومی مختلفی است. شاید به‌اختصار بتوان گفت که ارزش‌ها، نیازها و الگوهای ذهنی افراد بستری ایجاد می‌کند که براساس آن‌ها اطلاعات خاصی از سازمان‌ها انتخاب، تفسیر و مورد استفاده قرار می‌گیرند تا زمینه شکل‌گیری برند کارفرما ساخته شود (فقیه‌پور، ۱۳۹۵: ۱۷).

ابعاد و مؤلفه‌های برند کارفرما

براساس پژوهش‌های انجام شده، مخاطبان در فرایند استخدام، بسته به نوع جنسیت، سن، موقعیت شغلی درخواستی، مکان استقرار در سازمان، به شاخص‌ها و مؤلفه‌های برند کارفرما که شامل، مسئولیت اجتماعی، رهبری، محیط کاری، شهرت خارجی، سیستم پاداش و دستمزد و ارتباطات، است، پاسخ‌های مختلفی داده‌اند (کشاوری، ۱۳۹۴: ۴۳).

کاموردا و بیسواس^{۲۰۱۰}، در پژوهش خود، ضمن مرور مبانی مفهومی و تئوریک برند کارفرما، مؤلفه‌های آن را شامل، توازن کار-زندگی، محیط و فرهنگ سازمان، قدرت برند محصول و سازمان، محیط کار و مزایا و پاداش، معرفی کرده است. آمبلر و بارو (۱۹۹۶)، از برند کارفرما به‌عنوان راه‌حلی برای بحران وجود کارمندان بی‌کیفیت و بدون تعهد و فاقد مهارت، استفاده کردند. آنان برند کارفرما را در سه بعد منافع اقتصادی، کارکردی و روان‌شناختی معرفی کردن (حمیدی‌زاده، باباشاهی، محمدنژاد، ۱۳۹۵: ۳۰۶). در مطالعات بعدی، برتون در سال ۲۰۰۵ ابعاد برند کارفرما را شامل: ارزش علاقه، ارزش کارکردی، ارزش توسعه، ارزش اجتماعی و ارزش اقتصادی بیان کرد.

(ایونس، ۲۰۱۱: ۴۳). در پژوهشی که توسط تانور^۱ (۲۰۱۹) صورت گرفت، وی ابعاد برند کارفرما را این‌گونه طبقه‌بندی کرده است: ۱- تعادل زندگی کاری؛ ۲- شهرت؛ ۳- تنوع و گوناگونی؛ کاکس، (۲۰۰۹) تنوع را به‌عنوان تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در یک محیط کاری تعریف کرده است؛ ۴- آموزش و توسعه؛ ۵- اخلاق و مسئولیت اجتماعی سازمان؛ ۶- کارکنان ترجیح می‌دهند برای سازمانی کار کنند که یک محیط کار اخلاقی را ارائه می‌دهد (کیم و اسچولن، ۲۰۱۱). در جدول (۱) برخی ابعاد مورد تأکید در برندسازی کارفرما به دست آمده از مرور ادبیات پژوهش نشان داده شده است:

5. Puvitayaphan
6. Collings, Mellahi & Cascio
7. Abzal Basha & Naido
8. Tuzunerv & Yuksel
9. Edwards
10. Backhaus & Tikoo
11. Küpper, Klein & Völckner
12. Lievens, Deceeteker & Coetsier
13. Kuscu & Okan
14. Alniaçik, Erat & Akçin
15. Breaugh, Starke
16. Boswell, LePine & Moynihan

1. Edwards
2. Kumar Dawnand, Biswas
3. Tanwar
4. Corporate Social Responsibility

است. مسئله دوم عدم همراهی دستگاه‌های مسئول در این زمینه است. سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌تواند ضمن حفظ مقررات، همراهی کارگشایی با آموزش و پرورش در این زمینه داشته باشد (کریمیان، ۱۴۰۰: ۷۱).

کیفیت و کارایی نیروهای ستادی آموزش و پرورش مقدمه تغییر در الگوی جذب و نگهداشت معلمان است (کریمیان، ۱۴۰۰: ۷). در «زیر نظام تربیت معلم و تأمین نیروی انسانی» سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، دو راهکار مورد توجه قرار گرفته است. در راهکار (۳-۱۰) اصلاح قوانین و مقررات موجود استخدامی متناسب با حرفه‌های تخصصی و با رویکرد سند تحول بیان شده است. در این زیر نظام، نیروی غیرمعلمی وزارت به‌طور مستقل کمتر مورد توجه قرار گرفته و تنها راهکارهایی کلی در رابطه با آن ارائه کرده است. توجه بیشتر به اهمیت راهبردی نیروهای ستادی و تدوین الزامات سیاستی مؤثرتر می‌توانست مسیری بهتر پیشروی مجریان قرار دهد. با این حال علی‌رغم این خلأ، مجریان خود می‌توانند با به کاربردن دانش نوین در مدیریت سازمان از رهنمودهای کلی به سوی برداشتن گام‌هایی استراتژیک قدم بردارند.

براساس نتایج مصاحبه مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری در سال (۱۳۹۸) با برخی از مدیران منابع انسانی فعلی و سابق وزارت می‌توان گفت سه حیطه مدیریت و تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و راهبری آموزشی، بخش‌های پشتیبانی و اداری در این ارتباط دچار آسیب شده‌اند و جذب هم‌زمان نیروی نخبه از درون و بیرون وزارت آموزش و پرورش و برنامه‌ریزی برای ارائه آموزش‌های تکمیلی به آن‌ها بهترین خطمشی برای این وزارتخانه در حوزه جذب نیروهای غیرمعلمی است. برخی از جایگاه‌ها همچون مدیریت مدارس، راهبری آموزشی و تألیف محتواهای آموزشی بیشتر نیاز به نیروهایی با سابقه معلمی دارند ولی برخی محیط‌ها همچون مدیریت منابع، برنامه‌ریزی راهبردی و بخش‌های اداری می‌توانند از ظرفیت فارغ‌التحصیلان دیگر دانشگاه‌ها استفاده کنند. در کنار قانون خدمات کشوری که قانون مرجع در زمینه استخدام کارمند برای دولت است، در عمل دانشگاه فرهنگیان و اساسنامه آن مجرای جذب نیرو در آموزش و پرورش تعریف شده است.

در جدول ۲ به صورت خلاصه به برخی از پژوهش‌هایی که با موضوع پژوهش حاضر در ارتباط است، پرداخته می‌شود.

واتسون یات، برندکارفرما را از دو منظر درونی و بیرونی مورد بحث قرار داده است؛ برند بیرونی، مجموعه‌ای از پیشنهادها و وعده‌های عالی یک سازمان برای جذب کارکنان بالقوه، در جهت وارد شدن به سازمان است و برند درونی، یک مجموعه در بین کارکنان فعلی است (چانپینگ، ایکس‌آی^۱، ۲۰۱۱). با توجه به محبوبیت برندکارفرما به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک مدیریت منابع انسانی، شناسایی مؤلفه‌های اصلی و استراتژی بلندمدت برندکارفرما برای اجرای مؤثر، مهم است (مولک، ۲۰۱۸). مدیران منابع انسانی باید ابزارهای استخدام و برندکارفرمای خود را مطابق با آن سازگار کنند (رایان و واسل، ۲۰۱۹: ۱۶۳؛ وانگ و ون بالن، ۲۰۱۷: ۲۴).

مدیریت منابع انسانی و استراتژی استخدام در

وزارت آموزش و پرورش

فرآیند جذب و استخدام عموماً به عهده بخش منابع انسانی هر سازمان است، اما سازمان‌های بزرگ برای اجرای این فرآیند به دلیل اهمیت زیاد گاهی اوقات، بخشی جدا را برای آن در نظر گرفته‌اند، چراکه استخدام یک فرد نامناسب، معادل ۲۴ برابر حقوق و مزایای سالیانه فرد است (فتاحی و واثق، ۱۳۹۸).

دو مزیت اصلی استراتژی استخدام، صرفه‌جویی در زمان و انتخاب مناسب‌ترین فرد می‌باشند. خروجی استراتژی تأمین و استخدام نیروی انسانی به ما کمک می‌کند که در هر کدام از زیرسیستم‌های منابع انسانی چه رویه‌هایی را در پیش بگیریم (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). هرچه همگان بزرگ‌ترین معضل آموزش و پرورش را کمبود بودجه می‌دانند و لیکن با نگاهی عمیق‌تر می‌توان به این نکته واقف شد که ضعف مدیریتی، اصلی‌ترین معضل آموزش و پرورش است. این ناتوانی باعث شده است تا در مناطقی از کشور با کمبود نیرو و در مناطقی دیگر با تراکم نیرو مواجه شویم. بی‌مدیریتی در توزیع نیروی انسانی باعث اتلاف بودجه در مناطق متراکم و افزایش هزینه در مناطق محروم می‌شود (کوهستانی، ۱۴۰۰).

همچنین مهم‌ترین مشکل مدیریت منابع انسانی نحوه گزینش و استخدام است که امور مربوط به آن همواره روی میز مسئولان آموزش و پرورش است (زاهدی و همکاران، ۱۴۰۰). موانعی بر سر راه وجود دارد که اولین آن عدم شناسایی اهمیت استراتژیک این مسئله و عدم اتخاذ سیاستی واحد در برابر آن

جدول ۲. نتایج برخی از پژوهش‌های مرتبط مورد مطالعه (منبع: نگارندگان)

Table 2. The results of Some Related Research Studies (Source: Authors)

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج
تورپووا و یوهانسون ^۱ (۲۰۲۰)	بررسی رضایت شغلی معلمان و نگهداشت آنان در سازمان	رابطه معنی‌داری بین شرایط کار مدرسه و رضایت شغلی معلمان وجود دارد. معلمان زن، با مواجهه بیشتر با پیشرفت‌های حرفه‌ای و کارآمدتر، تمایل به رضایت شغلی بالاتری دارند.
باشا ^۲ و نایدو ^۳ (۲۰۲۰)	برندکارفرما: یک بخش جدید از آموزش	۹ عامل تعیین برندکارفرما عبارت‌اند از: مزایای شغلی، وضعیت کلی سازمان، رقابت‌پذیری و چالش، خودسازی، فرصت‌های آینده، قضاوت عاطفی، رابطه با همسالان، مدیریت داخلی، اخلاق و ارزش‌ها.
دانگ (۲۰۱۹)	بررسی و تجزیه و تحلیل راه‌های تحقق مدیریت منابع انسانی با کارایی بالا	ساختار سازمان، وظایف طراحی، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم‌های جبران خسارت و آموزش کارکنان، پنج محتوا برای اطمینان از عملکرد شغلی کارکنان، اشیاق و ابتکار عمل آن‌ها است.
کوپر و همکاران (۲۰۱۹)	چارچوب تلفیقی برای رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دیجیتال شده برای برندسازی کارفرما	بازبایی فعالیت‌های برندکارفرما با استفاده از بازی‌های جدی «یادگیری در خفا» و برندسازی کارفرما، ویژگی اصلی تسهیل یادگیری در ایجاد دانش را دارند.
منجونات، چاترا ^۴ (۲۰۱۹)	درک اثربخشی برندسازی کارفرما از طریق وب‌سایت سازمان و شبکه‌های اجتماعی	جنبه‌هایی از برندکارفرما که عمدتاً بر ادراک شغلی از طریق پلتفرم دیجیتالی تأثیر می‌گذارد شامل: کاربرپسند بودن، پاسخگو و در دسترس بودن اطلاعات برای دریافت در آینده، شفافیت، اعتبار و صحت است.
نورو شاه جهان (۲۰۱۸)	نقش ابعاد برندسازی کارفرما در حفظ کارمندان	ارزش توسعه با حفظ کارکنان رابطه معنی‌داری دارد. توسعه دانش و مهارت‌های جدید منجر به بهبود شغل فعلی فرد می‌شود.
فرناندز لورس و همکاران ^۵ (۲۰۱۵)	ارائه الگو و مقیاسی برای تعهد عاطفی به برندکارفرما	ارائه یک الگو شامل سه بعد: گرایش‌ها بلندمدت به کارفرما، اشتیاق به کارفرما و وابستگی احساسی به برندکارفرما برای «تعهد عاطفی به برندکارفرما»
شوقی‌لرد، علیزاده‌ثانی، شیر خدایی و عرب (۱۳۹۸)	مقایسه جذابیت برندکارفرمایی بخش‌های دولتی و خصوصی	ارزش نوآوری و ارزش توسعه بیشترین شکاف را بین این دو بخش داشته و مدیران منابع انسانی در بخش دولتی با در نظر گرفتن اولویت شکاف‌های موجود، می‌توانند برای بهبود جذابیت برندکارفرما در رقابت برای جذب استعدادهای برنامه‌ریزی کنند.
صابری و همکاران (۱۳۹۷)	آسیب‌شناسی سیستم مدیریت استعداد و نگهداشت منابع انسانی در اداره کل ورزش و جوانان و آموزش و پرورش شهر قم	بین وضعیت مطلوب و موجود مدیریت استعداد در هر دو بخش چالش مهم، پیدا کردن رویه‌های بهتر برای استخدام، نگهداری، ایجاد انگیزش و پرورش افراد با استعداد برای آینده وجود دارد.
توکل سی سخت (۱۳۹۷)	بررسی رابطه بین انگیزاننده‌ها و پاداش‌های مالی با جذب و نگهداری منابع انسانی در آموزش و پرورش منطقه مارگون	بین انگیزاننده‌ها و پاداش‌های مالی از جمله (پرداخت حقوق و مزایای مکفی، ایجاد امکانات تفریحی و ورزشی، خدمات درمانی و بهداشتی، تأمین مسکن ارزان‌قیمت و وجود امنیت شغلی) با متغیر وابسته این پژوهش یعنی جذب و نگهداری منابع انسانی در آموزش و پرورش منطقه مارگون رابطه معنی‌داری وجود دارد.
رنجبر (۱۳۹۶)	بررسی ارتباط بین برندکارفرما با جذب و وفاداری نیروی انسانی	بین برندکارفرما و جذب کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین برندکارفرما و وفاداری کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
موسوی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی ابعاد برندکارفرما و شهرت درک شده کارکنان از سازمان	ابعاد برندکارفرما مشتمل بر: آموزش و توسعه، خوش‌نامی، تعادل زندگی کاری، اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، فرهنگ‌سازمانی و تنوع شهرت درک شده کارکنان از سازمان نیز شامل: ظرفیت از قابلیت‌های سازمان برای برآورده ساختن چشم‌داشت‌های ذی‌نفعان در قالب مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رسیدگی به کارکنان
ندایی (۱۳۹۶)	تدوین مدل سیستمی برندینگ کارفرما	از سه طریق برندینگ کارفرما بر حفظ کارکنان، جذب کارکنان و رضایت مشتریان تأثیر می‌گذارد.

1. Toropova, Myrberg & Johansson
2. Basha
3. Naid
4. Manjunath & Chaitra
5. Fernandez-Lores & et al

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف، کاربردی، براساس روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی پیمایشی است. ابزارهای اصلی پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه فردی نیمه ساختاریافته و پرسشنامه است.

روش انجام پژوهش براساس ماهیت پژوهش، توصیفی-تحلیلی و براساس طرح پژوهش آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی گروهی از خبرگان شامل استادان دانشگاه همچون دانشگاه فرهنگیان و گروه علوم تربیتی دانشگاه‌های تهران، مشاورین سازمانی و مدیران ارشد اجرایی در وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران و حتی چند نفر از کارکنان مستعد و متخصص در آموزش و پرورش به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد. خصوصیات موردنظر برای خبره بودن شامل: آشنایی به حوزه مدیریت منابع انسانی و برندکارفرما، حداقل ۵ سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بود.

روش نمونه‌گیری به صورت ترکیبی از روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی بود. ملاک تعداد نمونه نیز برحسب کفایت نمونه‌گیری و مبتنی بر اشیاع نظری تعیین شد. لذا با انجام ۱۵ مصاحبه با خبرگان، کفایت موضوعی حاصل شد.

جدول ۳ آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را در این پژوهش نشان می‌دهد.

در بخش کمی پژوهش کارکنان وزارت آموزش و پرورش در سال ۹۹ به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد که در طول پژوهش تعداد این افراد از اداره کل امور اداری و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش استعلام شد و تعداد آن ۸۷۲۰۰ نفر بود، بعد از تخمین حجم جامعه، بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه موردنیاز محاسبه شد، بنابراین، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه آماری از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با تسهیم متناسب از بین گروه معلمان (معلم، معلمان پشتیبان، مدیران و معاونان مدارس)، گروه کارکنان اداری و گروه نیروهای خدماتی انتخاب شدند که نتایج آن در جدول ۴ نشان داده شده است. این روش زمانی به کار می‌رود که جامعه از نظر صفت مورد مطالعه ناهمگن بوده و این ناهمگنی بر نتیجه پژوهش تأثیر مهمی دارد. در این روش، جامعه به گروه‌های متجانس (ناسازگار-ناهمپوش) تقسیم می‌شود و از هر گروه (طبقه) به صورت تصادفی انتخاب صورت می‌پذیرد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۹: ۱۲۱). ضمناً در خصوص محرمانه ماندن اطلاعات درخواستی و ملاحظات اخلاقی به همه افراد خبره مورد مصاحبه اطمینان داده شد.

جدول ۳. آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (مشارکت‌کنندگان)

Table 3. Demographic Statistics Of The Interviewees (Participants)

کد	محل خدمت	پست سازمانی	جنسیت	رشته	تحصیلات	سابقه
I ₁	دانشگاه فرهنگیان	هیئت علمی	مرد	علوم تربیتی	دکتری	۲۱ سال
I ₂	دانشگاه فرهنگیان	استاد مدعو	مرد	علوم تربیتی	دکتری	۱۶ سال
I ₃	دانشگاه تهران	دانشیار	مرد	مدیریت	دکتری	۱۵ سال
I ₄	دانشگاه تهران	استادیار	مرد	مدیریت	دکتری	۲۰ سال
I ₅	وزارت آپ	معاون پشتیبانی	مرد	مدیریت	دکتری	۳۰ سال
I ₆	دانشگاه فرهنگیان	سرپرست	مرد	مدیریت	دکتری	۲۶ سال
I ₇	دانشگاه فرهنگیان	معاون آموزشی	مرد	علوم تربیتی	دکتری	۲۸ سال
I ₈	دانشگاه فرهنگیان	مدیر گروه	مرد	علوم تربیتی	دانشجوی دکتری	۲۵ سال
I ₉	اداره آپ	معاون پشتیبانی	مرد	مدیریت	کارشناس ارشد	۲۶ سال
I ₁₀	دانشگاه خوارزمی	استادیار	مرد	مدیریت	دکتری	۲۰ سال
I ₁₁	اداره آموزش و پرورش	کارشناس مسئول	مرد	علوم تربیتی	دکتری	۲۵ سال
I ₁₂	دبیرستان (دولتی)	مدیر	زن	مدیریت	دانشجوی دکتری	۱۹ سال
I ₁₃	دبیرستان (هیئت‌امنائی)	مدیر	زن	علوم تربیتی	دکتری	۱۷ سال
I ₁₄	دبیرستان (شاهد)	معاون آموزشی	زن	مدیریت	کارشناس ارشد	۱۵ سال
I ₁₅	هنرستان فنی	مدیر	مرد	مدیریت	دکتری	۱۴ سال

جدول ۴. تعیین نمونه های مورد نیاز در هر گروه (طبقه)

Table 4. Determining the Required Samples In Each Group (Class)

گروه	معلمان	کارکنان اداری	نیروهای خدماتی
درصد افراد هر گروه در جامعه	۸۷/۷۵	۴/۷۴	۷/۵۱
تعداد افراد نمونه در هر گروه	۳۳۷	۱۸	۲۹
حجم نمونه		۳۸۴	
حجم جامعه		۸۷۳۰۰۰	

برای محاسبه پایایی پرسشنامه ۲۸ گویه‌ای محقق ساخته از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. پرسشنامه به‌طور تصادفی ساده بر روی یک نمونه ۳۰ نفر از کارکنان یکی از ادارات آموزش و پرورش (آپ. کاشان) به اجرا درآمد و نتایج حاصل از آن برای محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه محاسبه شده و نتایج طبق جدول ۵ به دست آمد.

در رویکرد کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه الگوی اولیه از روش تحلیل تم، کمک گرفته شد. کلارک و براون (۲۰۱۳)، فرآیندی شش مرحله‌ای را برای تحلیل تم سامان داده‌اند که در این پژوهش از این رویکرد برای کدگذاری استفاده شد. در رویکرد کمی، جهت اعتبارسنجی الگو، از روش تحلیل عامل تأییدی و نرم‌افزار پی. ال. اس. کمک گرفته شد.

جدول ۵. نتایج آلفای کرونباخ برای هر کدام از متغیرها

Table 5. Cronbach's Alpha Results for Each of The Variables

مقدار آلفای کرونباخ	ابعاد
۰/۷۸۱	استراتژی استخدامی
۰/۸۱۲	شناخت کارکنان
۰/۷۷۰	جایگاه برندکارفرما
۰/۸۴۳	سبک مدیریتی
۰/۸۱۹	نظام مدیریت منابع انسانی
۰/۷۶۱	استراتژی برند
۰/۷۹۴	ترویج و ارتقای برند

شاخصه^۲ و تکنیک ساو^۳ استفاده شده است. الگوهای تصمیم‌گیری چند شاخصه به‌منظور انتخاب مناسب‌ترین گزینه از بین چند گزینه‌ی موجود به کار می‌روند (اصغریور، ۱۳۹۷: ۱۹۱).

یافته‌های پژوهش

تجزیه تحلیل داده‌ها

با روش تجزیه و تحلیل تم، ابتدا در مرحله آماده‌سازی داده‌ها، گزاره‌های بیان شده توسط خبرگان در مصاحبه‌ها، جهت شناسایی و طراحی الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش ایران، با دقت بررسی و مضامین پایه از شناسایی کدها و نکات کلیدی حاصل شده، سپس مضامین سازمان‌دهنده که

با توجه به اینکه تمامی ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده بالای ۰/۷ به دست آمد، گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن است، روایی پژوهش در بخش کیفی طبق نظر استروبرت و همکاران^۱ (۲۰۰۳) در کار به اجرا درآمد (جمع‌آوری داده‌ها به صورت حقیقی و بیانگر تجربیات شرکت‌کنندگان در تحقیق-دقت در مستندسازی-دقت در مراحل پژوهش و مصاحبه-ارائه داده‌ها به چند صاحب‌نظر و ناظر خارجی-در مرحله آخر رفع معایب). با توجه به اینکه روش تصمیم‌گیری چند شاخصه در مقایسه با روش تحلیل عاملی برای نمایش ترجیحات تصمیم‌گیرندگان و رتبه‌بندی معیارها به‌طور عملی کارآمدتر و دقیق‌تر است. لذا، جهت رتبه‌بندی و تعیین مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران از روش تصمیم‌گیری چند

2. Multiple Attribute Decision Making

3. Simple AdditiveWeighting

1. Strobert & et al

مصاحبه با خبرگان حاصل شده در مورد جنسیت پاسخ‌دهنده‌ها نشان داد که ۸۰ درصد (۱۲ نفر) از پاسخ‌دهندگان مرد، ۲۰ درصد (۳ نفر) زن بوده‌اند. نتایج به دست آمده در مورد میزان تحصیلات پاسخ‌دهنده‌ها نشان داد از ۱۵ پاسخ‌دهنده، میزان تحصیلات ۷۳/۳۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دکتری، ۱۳/۳۳ درصد دانشجوی دکتری و ۱۳/۳۳ درصد کارشناسی ارشد می‌باشند.

شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است، مشخص شده و در نهایت با یکپارچه‌سازی مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر که شامل مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به‌مثابه کل است استخراج شد. در جدول (۶) نتایج تحلیل داده‌ها و شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر نشان داده شده است. همچنین آمار جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان که با انجام ۱۵

جدول ۶. نتایج تحلیل داده‌ها و شناسایی مضامین الگوی برندکارفرما

Table 6. The results of data analysis and identifying the themes of the employer brandpattern

مضامین فراگیر (بعد)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه)	مضامین پایه (شاخص)	مضامین فراگیر (بعد)	مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه)	مضامین پایه (شاخص)
شناخت کارکنان	تصمیم‌های اثرگذار بر کارکنان	۱- تصمیم‌گیری علی‌الخصوص تصمیمات مهم از حساسیت برخوردار است	استراتژی استخدامی	وجود منابع انسانی توانمند	۱- مواجه بودن با چالش استخدام بهترین‌ها
					۲- استخدام نیروی توانمند و علاقه‌مند برای ایفای رسالت خویش
					۳- جایگزین کردن نیروی ماهر با افرادی که به‌گونه‌ای ضایعات سازمانی به شمار می‌روند
					۱- جذب نیروی توانمند و مستعد از طریق آزمون استخدامی
مدیریت نوین منابع انسانی	تصمیم‌های اثرگذار بر کارکنان	۲- تصمیم‌گیری در خصوص کارکنان به‌منظور برقراری ارتباط و هدایت آن‌ها است	استراتژی استخدامی	جذب بهترین‌ها از طریق اتصال به دانشگاه	۲- بهبود عملکرد سازمان به‌واسطه استخدام متخصصان
					۱- شناسایی بهترین‌ها از طریق همایش‌ها و محافل علمی
					۲- شناسایی و جذب مخترعین دانشجویان
					۳- سرمایه‌گذاری روی طرح‌های سودآور
سرمایه فکری	تصمیم‌های اثرگذار بر کارکنان	۳- جلوگیری از دوگانگی بین اهداف و عملکرد با تصمیم‌گیری‌های درست مذاکرات و هم‌فکری در تصمیمات	استراتژی استخدامی	جذب بهترین‌ها از طریق اتصال به دانشگاه	۱- تشکیل یک تیم زبده جهت مشخص کردن اهداف از استخدام در سازمان
					۲- ملاک قرار دادن شایستگی و قابلیت‌های هر فرد به‌منظور اینکه هر فرد متناسب با شغل را استخدام نمایند.
					۱- بهره‌وری نیروی انسانی به‌منظور حفظ و توسعه منابع اقتصادی
					۲- حفظ نیروی متخصص و نخبه و به‌کارگیری آن جهت جلوگیری از مهاجرت

ادامه جدول ۶. نتایج تحلیل داده‌ها و شناسایی مضامین الگوی برند کارفرما

سیستم کارفرمایی ۱- سیستم ارتقا و اعتبار ۲- این سیستم گویای مسیر شغلی و رشد در آینده است	۱- استفاده از دانش نوین انعطاف‌پذیری جهت کیفیت بالاتر و هزینه کمتر ۲- پیشرفت‌هایی که در پردازش داده‌ها و تکنولوژی‌های شبکه‌ها حاصل شده است، دسترسی به داده‌ها و اطلاعات را از طریق اینترنت در هر زمان و هر مکان در جهان سهولت بخشیده است.	توسعه‌ای مبتنی بر دانش
رشد و توسعه ابزار و خدمات و فناوری‌های نوین و قوانین موجود در این خصوص ۱- نوآوری و سبک رهبری سازمانی مانند رهبری باز و مشارکتی ۲- ورود ابزار و فناوری‌های نوین به‌منظور بهبود کیفیت شغلی کارکنان	۱- بها دادن به پژوهش و پژوهش‌های کاربردی را راهبردی برای کاهش مشکلات وزارت آموزش و پرورش می‌باشد ۲- باید طرح‌های پژوهشی با لحاظ کردن نیازهای صنعت کشور به اجرا درآید و مسئولان امر نیز می‌بایست نسبت به تأمین اعتبارات موردنیاز اهتمام لازم را داشته باشند ۳- ارائه طرح‌های پژوهشی مفید و توجیه کافی مسئولان که تنها بودجه را به امور جاری اختصاص ندهند	سبک‌های کاربردی
ثبوت هویت جمعی ۱- هویت جمعی روح وزارت آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهد و تلاش ما در اینجا جهت تصمیمات بهینه و در نهایت سلامت نظام آموزش و پرورش است ۲- توجه به تعلق‌های محلی و ملی که هویت کشور و سازمان‌ها را رقم می‌زند.	۱- باید بتواند خود را با شرایط و جوی که دائماً در حال تغییر است وفق دهند ۲- در صورت مواجه بحرانی بتواند با بهره از تمامی مواردی که در دست دارد بهترین را برای آموزش و پرورش رقم زند و فکری پویا داشته باشد تا در لحظه بتواند بهترین‌ها را رقم زند	سبک مدیریتی منعطف، سازگارپذیر
رضایت شغلی ۱- آموزش‌های به‌روز و متناسب با جایگاه شغلی ۲- توجه به کارکنان تلاش‌اند و فراهم آوردن زمینه‌هایی جهت رشد و تعالی و ترفیع آن‌ها	۱- به نظر من یکی از مشکلات اساسی در کشور ما نه‌تنها در آموزش و پرورش بلکه تمامی ترجمان‌ها عدم مشارکت در امور است ۲- مدیران باید سبک‌هایی را به کار برند تا به صورت داوطلبانه و ... بر مبنای توانمندی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند ۳- دادن حق تصمیم‌گیری کارکنان ۴- درگیر کردن تعداد زیادی از کارکنان در فرآیندهای حیاتی سازمان	مشارکتی
نظام مدیریت منابع انسانی ۱- جذب و نگهداشت افراد نخبه و متخصص کشور در بخش‌های مختلف وزارت آموزش و پرورش ۲- مدنظر قرار دادن شایسته‌سالاری در جذب نیروهای لایق، باسواد	۱- قدرت برقراری ارتباط خوب با تمام کارکنان ۲- تصمیم‌گیری با نظرخواهی از کارکنان و پاسخگویی به سؤالات مطرح شده توسط آن‌ها حاصل می‌شود ۳- سبک رهبری دموکراتیک، محبوب‌ترین و کاراترین سبک است و به خاطر رفتار مناسب با کارکنان از شورش و یاغی‌گری کارکنان جلوگیری می‌شود.	دموکراتیک

ادامه جدول ۶. نتایج تحلیل داده‌ها و شناسایی مضامین الگوی برندکارفرما

۱- تعبیه سیستمی جهت جذب نیروی توانمند از کانال‌های قوی، شناسایی و نگهداشت نیروهای شایسته و در نهایت رشد و توسعه واقعی آن‌ها ۲- جلوگیری از رشد عمودی زودرس و رسیدن به مدیریتی که لایق آن نمی‌باشند ۳- سرمایه‌گذاری آینده‌نگر با دید جانشین‌پروری	۱- ایده‌هایی که تمامی رفتارها، اقدام‌ها و ارتباطات حول آن شکل می‌گیرند ۲- ایده‌ها شالوده اصلی و هدایت‌گر و هماهنگ‌کننده امور می‌باشند	ایده پردازی و خلق ایده
۱- ایجاد انگیزه در کارکنان چراکه افراد مصمم‌تر و با تلاش بیشتر برای دستیابی به اهداف تلاش بیشتر می‌کنند ۲- ایجاد احساس آزادی در افراد به دلیل اینکه مهم‌ترین رکن انگیزش هست ۳- همیشه پاداش بیرونی جوابگو نمی‌باشد و انگیزش ایجاد نمی‌کند و گاهی معنی عکس می‌دهد و اجبار و برخلاف میل باطنی تلقی می‌گردد.	۱- شناسایی مشتریان و ذی‌نفعان وزارت آموزش و پرورش ۲- شناسایی خواسته‌های آن‌ها و اعمال راهکارهایی جهت رفع و حفظ رضایت آن‌ها	ذی‌نفعان و مخاطبان
۱- استقرار سیستم‌هایی جهت ایجاد فضای مساعد برای افزایش بهره‌وری ۲- مدنظر قرار دادن کارکنان شایسته با هدف انتخاب، ارتقاء، آموزش.	۱- حفظ جذابیت به منظور حفظ کارکنان ۲- استفاده از تکنولوژی‌های نوین و تیم استراتژی کارکشته برای حمایت کارکنان	جذابیت برای نیروهای کاری
۱- کسب موفقیت در راستای هدایت و دستیابی به اهداف ۲- گام برداشتن در حوزه‌های مرتبط و حوزه‌های دیگر که سبب گسترش وزارت آموزش و پرورش می‌شود ۳- کاهش ریسک از طریق ارائه خدمات و جلوگیری از بحرآن‌های محیطی ۴- دستیابی به پویایی و رشد در وزارت آموزش و پرورش ۵- توسعه مشارکت‌های مردمی و غیر مردمی در امور مربوطه به وزارت آموزش و پرورش	۱- چون در حوزه خاص کاری‌ام به یختگی و اطمینان کافی رسیده بودم، احساس کردم که نتایج تحقیقاتی‌ام درست و کارآمد هستند	تجربیات مدون شغلی

ادامه جدول ۶. نتایج تحلیل داده‌ها و شناسایی مضامین الگوی برندکارفرما

شبکه اجتماعی فرد	۱- داشتن ارتباطات با افراد داخل و خارج از وزارت آموزش و پرورش بسیار مؤثر و تسهیل گر در فرآیند انجام امور هست	تجارتی سازی حل مشکلات	۱- حمایت از توسعه‌های کاربردی ۲- تأسیس مراکزی و تیمی زبده مربوط به رفع مشکلات ناشی از ترویج‌های برند
		حمایت از ایده‌ها	۱- مهارت بالای برند در ترویج و ایجاد ایده‌های تازه درزمینه پردازش اطلاعات ۲- غربال ایده‌های تازه‌ای که مسئولین احساس می‌کنند می‌تواند درهای جدیدی را به روی وزارت آموزش و پرورش بگشاید

سنجه‌های پژوهش جهت بررسی پایایی و روایی‌سازه‌ای با سطح همبستگی بالا به‌خوبی متغیرهای مشاهده شده را اندازه‌گیری می‌کند. در نتیجه می‌توان پایایی و روایی‌سازه‌ای سنجه‌های الگوی پژوهش را نیز تأیید کرد.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و بررسی ضرایب بارهای عاملی در جدول (۷) نشان داده شده است، با توجه به اینکه بارهای عاملی متغیرها همگی بالای ۰/۴ است. لذا، هیچ‌یک از سنجه‌ها از الگوی کلی پژوهش حذف نشده و هریک از

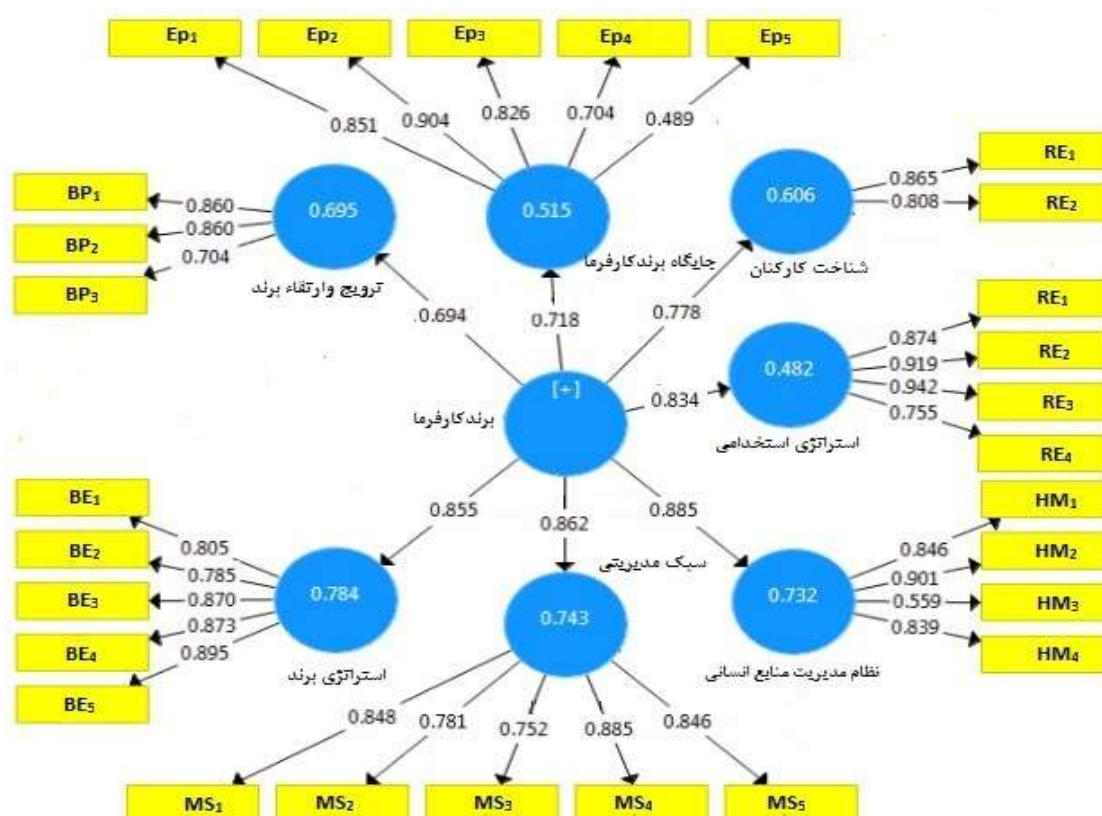
جدول ۷. نتایج متوسط بار عاملی متغیرها

Table 7. Average results of factor loading of variables

ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی
استراتژی استخدامی	۱-۴	۰/۷۴۶
شناخت کارکنان	۵-۸	۰/۷۷
جایگاه برندکارفرما	۹-۱۲	۰/۶۶۸
سبک مدیریتی	۱۳-۱۶	۰/۷۹۴
نظام مدیریت منابع انسانی	۱۷-۲۰	۰/۷۱۷
استراتژی برند	۲۱-۲۴	۰/۷۲۳
ترویج و ارتقای برند	۲۵-۲۸	۰/۷۲۸

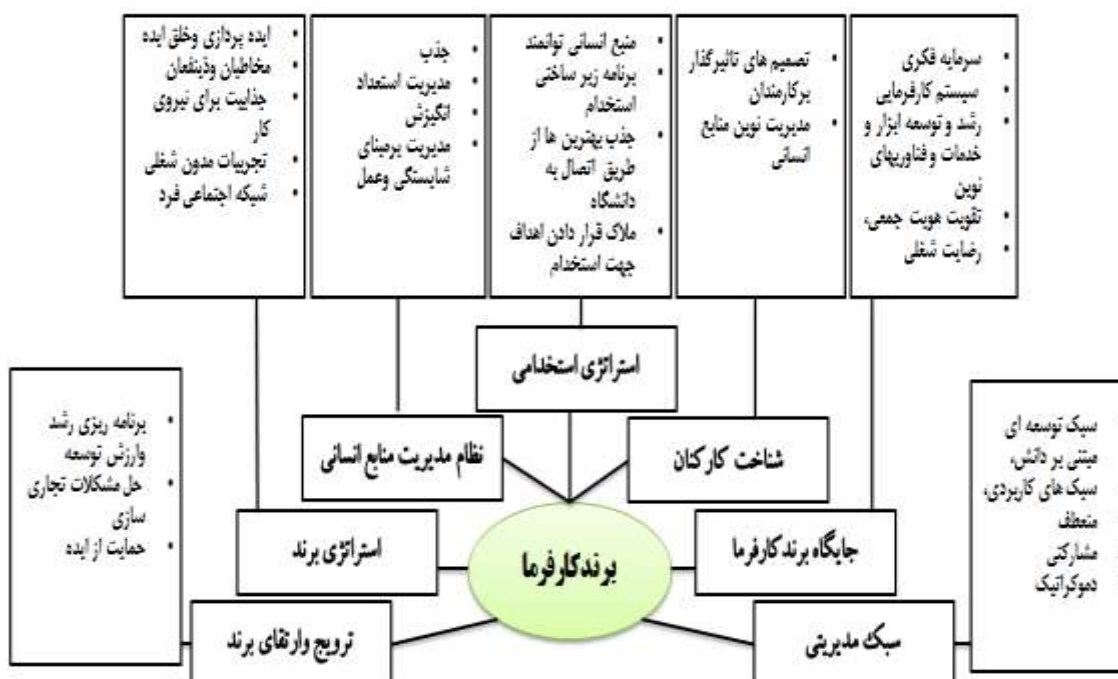
می‌شود. بعد نظام مدیریت منابع انسانی با بار عاملی ۰/۸۸۵ دارای بیشترین تأثیر و بعد ترویج و ارتقای برند با بار عاملی ۰/۶۹۴ دارای کمترین تأثیر است. مؤلفه‌های جذب بهترین‌ها، برنامه زیرساختی استخدام، سیستم کارفرمایی و مدیریت استعداد به ترتیب با بار عاملی ۰/۹۴۲، ۰/۹۱۹، ۰/۹۰۴ و ۰/۹۰۱ دارای بیشترین تأثیر و مؤلفه‌های رضایت شغلی و انگیزش به ترتیب با بار عاملی ۰/۴۸۹ و ۰/۵۵۹ دارای کمترین تأثیر است الگوی نهایی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به‌منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص در شکل (۲) ارائه شده است.

براساس نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل عاملی الگوی برندکارفرمایی مندرج در شکل (۱) می‌توان بیان کرد که ابعاد: استراتژی استخدامی، شناخت کارکنان، جایگاه برندکارفرما، سبک مدیریتی، نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند، ترویج و ارتقای برند می‌توانند به‌عنوان نشانگرهای برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش عمل کنند. همچنین تأثیر و سهم‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش برحسب میزان بار عاملی در شکل (۱) قابل‌مشاهده است. چون همه ابعاد و مؤلفه‌های برندکارفرما، دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. لذا، تأثیر همه ابعاد و مؤلفه‌ها بر برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش تأیید



شکل ۱. بار عاملی استاندارد ابعاد و مؤلفه‌های الگو

Figure 1. Standard Factor Load of Model Dimensions and Components



شکل ۲. الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش ایران

Figure 2. Employer Brand Pattern of the Ministry of Education of Iran

رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگو

در پژوهش حاضر ۷ بعد، ۲۸ مؤلفه و ۶۴ شاخص شناسایی شد که به‌عنوان گزینه‌های تصمیم برای تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری چند شاخصه وارد تکنیک ساو (وزن‌دهی ساده) شد. چهار گام این روش شامل: ۱. کمی‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری ۲. بی‌مقیاس کردن خطی مقادیر ماتریس تصمیم ۳. ضرب ماتریس بی‌مقیاس شده در اوزان شاخص‌ها ۴. انتخاب مناسب‌ترین گزینه (A*) با استفاده از فرمول زیر است: رابطه (۱)

$$A^* = A_j | \text{Max} \frac{\sum_j w_j x_{ij}}{\sum_j w_j}$$

گام اول و دوم: ماتریس تصمیم تشکیل شده و رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم (ابعاد و مؤلفه‌ها) براساس معیارهای مناسبی صورت گرفت. اکثر صاحب‌نظران برندکارفرما را براساس دو

شاخص ابزاری (مزایای فیزیکی و مشهود مانند جبران خدمات) و نمادین (مزایای نامشهود مانند فرهنگ و سبک مدیریت، قراردادهای روان‌شناختی) مورد مطالعه قرار دادند (رعنائی و همکاران، ۱۳۹۸). لذا، با توجه به تأکیدات پژوهشگران و صاحب‌نظران و همچنین براساس نظر خبرگان، از این دو شاخص به‌عنوان معیاری برای رتبه‌بندی و کمی‌سازی گزینه‌های تصمیم استفاده شده است. در ماتریس تصمیم ابتدا شاخص‌های کیفی به کمی تبدیل شد. بدین منظور از طیف (۱ تا ۹) ساعتی که نشان‌دهنده اهمیت یا ارجحیت نسبی بین دو عنصر تصمیم است استفاده شد. در گام دوم به روش خطی، ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شد. بعد از محاسبه ماتریس تصمیم‌گیری نرمال شده، ماتریس تصمیم‌گیری نرمال شده موزون ابعاد و مؤلفه‌ها، طبق جدول (۸) حاصل شده است.

جدول ۸. ماتریس تصمیم‌گیری نرمال شده موزون ابعاد و مؤلفه‌ها

Table 8. Matched Normalized Decision Matrix of Component Dimensions

معیارها	ارزش ابزاری	ارزش نمادین	معیارها	ارزش ابزاری	ارزش نمادین
جنس معیارها	مثبت	مثبت	جنس معیارها	مثبت	مثبت
وزن معیارها	۰/۵۵	۰/۴۵	وزن معیارها	۰/۵۵	۰/۴۵
ابعاد	وزن	وزن	ابعاد	وزن	وزن
استراتژی استخدای	۰/۳۳	۰/۲	نظام مدیریت منابع انسانی	۰/۵۵	۰/۲۵
شناخت کارکنان	۰/۲۴	۰/۲۵	استراتژی برند	۰/۳۱	۰/۳۵
جایگاه برندکارفرما	۰/۰۶	۰/۴۵	ترویج و ارتقای برند	۰/۰۶	۰/۴
سبک مدیریتی	۰/۱۸	۰/۳۵			
مؤلفه‌ها	وزن	وزن	مؤلفه‌ها	وزن	وزن
منابع انسانی توانمند	۰/۵۵	۰/۱۵	سبک‌های مشارکتی	۰/۲۱	۰/۴
برنامه زیرساختی استخدام	۰/۵۵	۰/۱۵	سبک‌های دموکراتیک	۰/۲۱	۰/۴۵
جذب بهترین‌ها	۰/۴۸	۰/۲	جذب	۰/۵۵	۰/۱۵
ملاک اهداف استخدامی	۰/۴۸	۰/۲	مدیریت استعداد	۰/۳۴	۰/۴
تصمیم‌های تأثیرگذار	۰/۲۸	۰/۳	انگیزش	۰/۳۴	۰/۳۵
مدیریت نوین منابع انسانی	۰/۳۴	۰/۳۵	مدیریت شایستگی و عمل	۰/۲۸	۰/۴
سرمایه فکری	۰/۲۱	۰/۳۵	ایده پردازی و خلق ایده	۰/۲۱	۰/۴۵
سیستم کارفرمایی	۰/۵۵	۰/۱۵	ذی‌نفعان	۰/۴۸	۰/۲
رشد فناوری‌های نوین	۰/۴۸	۰/۱۵	جذابیت	۰/۲۱	۰/۴
تقویت هویت جمعی	۰/۲۱	۰/۴	تجربیات مدون شغلی	۰/۲۸	۰/۳
رضایت شغلی	۰/۳۴	۰/۳۵	شبکه اجتماعی فرد	۰/۲۱	۰/۳۵
سبک مبتنی بر دانش	۰/۲۸	۰/۴	ارزش توسعه	۰/۲۸	۰/۴
سبک‌های کاربردی	۰/۳۴	۰/۴	حل مشکل تجاری‌سازی	۰/۳۴	۰/۳۵
سبک‌های منعطف	۰/۲۱	۰/۴	حمایت از ایده‌ها	۰/۰۷	۰/۴۵

منابع انسانی در رتبه اول، استراتژی برند در رتبه دوم، استراتژی استخدامی در رتبه سوم، سبک مدیریتی در رتبه چهارم، جایگاه برندکارفرما در رتبه پنجم، شناخت کارکنان در رتبه ششم و ترویج و ارتقای برند در رتبه هفتم قرار گرفت. همچنین نتایج میزان مطلوبیت مؤلفه‌ها نشان داد که سبک‌های کاربردی و مدیریت استعداد در رتبه اول؛ منابع انسانی توانمند، برنامه زیرساختی استخدام، سیستم کارفرمایی و جذب در رتبه دوم؛ مدیریت نوین منابع انسانی، رضایت شغلی، انگیزش و حل مشکل تجاری‌سازی در رتبه سوم و حمایت از ایده‌ها در رتبه آخر قرار دارند.

گام سوم و چهارم: در این مرحله ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شده در بردار ستونی وزن معیارها ضرب شد تا یک بردار ستونی جدید به دست آید. بردار ستونی ایجاد شده ضریب اهمیت هریک از گزینه‌ها را نشان می‌دهد و هرچه ضریب اهمیت هر گزینه بیشتر باشد رتبه بالاتری کسب می‌کند. جدول (۹) میزان مطلوبیت ابعاد و مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد که براساس نتایج، بعد استراتژی استخدامی ۰/۵۶۶، شناخت کارکنان ۰/۴۹۴، جایگاه برندکارفرما ۰/۵۱۱، سبک مدیریتی ۰/۵۳۳، نظام مدیریت منابع انسانی ۰/۸، استراتژی برند ۰/۶۵۵ و ترویج و ارتقای برند ۰/۴۶۱ حاصل شد. لذا، بعد نظام مدیریت

جدول ۹. میزان مطلوبیت و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها

Table 9. Desirability and Ranking of Dimensions And Components

رتبه	مطلوبیت	ابعاد	رتبه	مطلوبیت	ابعاد
۱	۰/۸	نظام مدیریت منابع انسانی	۳	۰/۵۷	استراتژی استخدامی
۲	۰/۶۶	استراتژی برند	۶	۰/۴۹	شناخت کارکنان
۷	۰/۴۶	ترویج و ارتقای برند	۵	۰/۵۱	جایگاه برندکارفرما
			۴	۰/۵۳	سبک مدیریتی
رتبه	مطلوبیت	مؤلفه‌ها	رتبه	مطلوبیت	مؤلفه‌ها
۸	۰/۶۱	سبک‌های مشارکتی	۲	۰/۷	منابع انسانی توانمند
۶	۰/۶۶	سبک‌های دموکراتیک	۲	۰/۷	برنامه زیرساختی استخدام
۲	۰/۷	جذب	۴	۰/۶۸	جذب بهترین‌ها
۱	۰/۷۴	مدیریت استعداد	۴	۰/۶۸	ملاک اهداف استخدامی
۳	۰/۶۹	انگیزش	۹	۰/۵۸	تصمیم‌های تأثیرگذار
۵	۰/۶۷	مدیریت شایستگی و عمل	۳	۰/۶۹	مدیریت نوین منابع انسانی
۶	۰/۶۶	ایده‌پردازی و خلق ایده	۱۰	۰/۵۶	سرمایه فکری
۴	۰/۶۸	ذی‌نفعان	۲	۰/۷	سیستم کارفرمایی
۸	۰/۶۱	جذابیت	۷	۰/۶۳	رشد فناوری‌های نوین
۹	۰/۵۸	تجربیات مدون شغلی	۸	۰/۶۱	تقویت هویت جمعی
۱۰	۰/۵۶	شبکه اجتماعی فرد	۳	۰/۶۹	رضایت شغلی
۵	۰/۶۷	ارزش توسعه	۵	۰/۶۷	سبک مبتنی بر دانش
۳	۰/۶۹	حل مشکل تجاری‌سازی	۱	۰/۷۴	سبک‌های کاربردی
۱۱	۰/۵۱	حمایت از ایده‌ها	۸	۰/۶۱	سبک‌های منعطف

سبک مدیریتی، جایگاه برندکارفرما، شناخت کارکنان و ترویج و ارتقای برند) است. بعد نظام مدیریت منابع انسانی در جایگاه اول قرار گرفت. شاید بتوان گفت دلیل آن این است که نظام مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل اساسی سازمان‌ها در دستیابی به اهداف بوده و تلاش می‌کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و فعالیت کند. همچنین؛ کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، مدیریت کارانه شغلی، گزینش، آموزش، انگیزش در سایه آن به‌طور

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به‌منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی انجام گرفت. پس از انجام فرایند کدگذاری داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و ادبیات پژوهش، ۷ بعد، ۲۸ مؤلفه و ۶۴ شاخص شناسایی شد. نتایج حاصل از رتبه‌بندی ابعاد الگو، به ترتیب شامل (نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند، استراتژی استخدامی،

قضیه نمی‌باشد کارکنان و اعضا تشنه احترام، دیده شدن و اهمیت داده شدن هستند و متأسفانه در وزارت آموزش و پرورش به همگان فرصتی برای رشد، پیشرفت، دیده شدن و ... داده نمی‌شود.

لیچمن (۲۰۰۶) و چاترا و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود نشان دادند که جایگاه برندکارفرما شامل: توسعه اقتصادی، جذب و جلوگیری از فرار مغزها، اعتباریابی، نوآوری، فناوری‌های نوین، هویت‌سازمانی و سلامت نظام، هویت ملی و محلی است که با نتایج پژوهش حاضر همسو است. براساس یافته‌ها بعد شناخت کارکنان در رتبه ششم قرار گرفت، محقق بر این باور است در تصمیم‌گیری‌ها اغلب به کارکنان بهایی داده نمی‌شود، تغییرات پس از تأیید به اطلاع کارکنان رسانده شده و کسی حق اعتراض ندارد. رحیمیان (۱۳۹۲) و رامپل و کینینگ (۲۰۱۴) در پژوهش خود نشان دادند که شناخت کارکنان شامل: تصمیمات مهم و برقراری ارتباط به‌منظور هدایت، رفع دوگانگی (بین اهداف و عمل)، مذاکرات، کارکنان کلیدی محور، محیط رقابتی، سرمایه‌های انسانی و فکری است که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

براساس یافته‌ها بعد ترویج و ارتقای برندکارفرما در رتبه هفتم قرار گرفت، دست‌یابی به اهداف سازمانی که ملاک آن دانش و کاهش ریسک و لازمه آن رشد خلاقیت، انتقال اطلاعات، یافته‌ها و ایده‌های عملکردی است، می‌توانند به‌منظور حل مشکلات تجاری‌سازی مورد استفاده قرار گیرند. نتایج پژوهش شوقی‌لرد و همکاران (۱۳۹۷) در بعد ترویج و ارتقای برندکارفرما شامل: دست‌یابی به اهداف، توجه به حوزه‌های رشددهنده، جلوگیری از بحران، پویایی و رشد، مشارکت مردمی، توسعه کاربردی، رفع مشکلات برند، مهارت بالای برند، غربال ایده‌ها است که با نتایج پژوهش حاضر همسو است.

مؤلفه‌های پژوهش حاضر پس از رتبه‌بندی عبارت‌اند از: سبک‌های کاربردی و مدیریت استعداد در رتبه اول؛ منابع انسانی توانمند، برنامه زیرساختی استخدام، سیستم کارفرمایی و جذب در رتبه دوم؛ مدیریت نوین منابع انسانی، رضایت شغلی، انگیزش و حل مشکل تجاری‌سازی در رتبه سوم؛ جذب بهترین‌ها، ملاک اهداف استخدامی، ذی‌نفعان در رتبه چهارم؛ سبک مبتنی بر دانش، مدیریت شایستگی و عمل، توسعه در رتبه پنجم؛ سبک‌های دموکراتیک، ایده‌ها در رتبه ششم؛ رشد فناوری‌های نوین در رتبه هفتم؛ تقویت هویت جمعی، سبک‌های منعطف، سبک‌های مشارکتی، جذابیت در رتبه هشتم؛ تصمیم‌های مهم، تجربیات شغلی در رتبه نهم؛ سرمایه

هماهنگ نمایان شده و تأثیر آن بیشتر از زمانی است که هرکدام از این اقدامات به‌تنهایی انجام می‌شود و نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، چارچوب مناسبی برای توانمندسازی کارمندان خود و جذب افراد مستعد را ندارد (شرمسار، ۱۳۹۲: ۶۸).

آراند و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهش خود بر نقش مدیریت منابع انسانی در برندکارفرمای داخلی تأکید کرده‌اند. نتایج پژوهش در بعد نظام مدیریت منابع انسانی با نتایج پژوهش‌های فیلیپس (۲۰۰۹)؛ موکا (۲۰۰۴)؛ سی‌سخت و همکاران (۲۰۱۷) و کوپر و همکاران (۲۰۱۹) همسو است. براساس نتایج استراتژی برند در رتبه دوم قرار گرفت، استراتژی برند در صورتی که با محیط و خواست افرادی که در آن دخیل هستند، بی‌توجه باشد، به شکست منجر شده و بی‌فایده است. دیپار و بارال (۲۰۱۷)، تانور و پراساد (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که استراتژی برند شامل: توجه به ایده‌هایی که همه‌چیز حول آن‌ها شکل می‌گیرد، شناسایی ذی‌نفعان، حفظ رضایت شغلی، حفظ کارکنان، استفاده از تکنولوژی‌های نوین، رسیدن به پختگی، ارتباطات قوی با متخصصان در داخل و خارج از سازمان است که با نتایج پژوهش حاضر همسو است. استراتژی استخدام در رتبه سوم قرار گرفت، وزارت آموزش و پرورش سال‌هاست که در این زمینه با چالش‌های مختلفی مواجه است. با توجه به اهمیت فرآیند استخدام، سازمان‌های بزرگ برای اجرای این فرآیند گاهی اوقات، بخشی جدا را برای آن در نظر گرفته‌اند.

هیلمن و همکاران^۴ (۲۰۱۳)؛ اینگرسول و همکاران (۲۰۱۶)؛ تانور، کومار (۲۰۱۹) و لیچمن (۲۰۰۶) در پژوهش خود نشان دادند که استراتژی استخدامی شامل: شناسایی نیروهای توانمند، جایگزینی نیروهای توانمند و ماهر با غیرماهر، جذب مخترعان و بهترین‌ها، حمایت از طرح‌های اجرایی نو و سودآور، تشکیل تیم، شایسته‌سالاری است که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد. براساس نتایج سبک مدیریتی در رتبه چهارم قرار گرفت، متأسفانه قوانین سختی که در رأس کار قرار دارند به مدیران اجازه نمی‌دهد که بتوانند در مواجهه با شرایط خاص تصمیمات متناسب با شرایط بگیرند. نتایج پژوهش فوستر و همکاران (۲۰۱۰) در بعد سبک مدیریتی با نتایج پژوهش حاضر همسو است. براساس یافته‌ها جایگاه برندکارفرما در رتبه پنجم قرار گرفت، جایگاه برندکارفرما نیازمند سیستمی کارفرمایانه با افق دیدی رو به آینده است. همه‌چیز بعد مالی

و ساختاری متناسب با مدیریت علمی، کارآمد و توانمند در حوزه مدیریت منابع انسانی وزارت تعریف و تبیین شود.

- در حوزه مدیریت منابع انسانی نگاه خلاقانه و آینده‌نگر جایگزین نگاه اداری و روزمره شود.

- پیشنهاد می‌شود پس از تدوین و پیاده‌سازی استراتژی برندکارفرما، سیستم‌های بازخورد و ارزیابی برای آن ایجاد نموده و میزان توفیق استراتژی مذکور را به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار داده و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی جهت بهبود صورت داد.

- با توجه به اهمیت استراتژی‌های استخدام مخصوصاً در سازمان بزرگی مانند وزارت آموزش و پرورش، پیشنهاد می‌شود برای حصول اطمینان از استخدام افراد مستعد و متخصص تنها به داشتن رزومه قوی و مصاحبه‌ی حضوری موفق اکتفا نکرده و از تطابق سه مرحله رزومه، مصاحبه و آزمون‌های روان‌شناسی برای تشخیص صلاحیت افراد استفاده شود.

- با توجه به جایگاه برندکارفرما، سیستم کارفرمایی و گزاره ارزش کارفرما در جذب سرمایه‌های فکری، بهره‌گیری از پاداش جامع می‌تواند تمام ابزارهای موجود را برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان به کارفرما ارائه نماید.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر مستخرج از رساله دکتری با عنوان «الگوی برندکارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص» است. لذا، از کلیه استادان گرانقدر و همکاران محترم که در تدوین این پژوهش همکاری اینجانب را یاری کرده‌اند، سپاسگزاری می‌نمایم.

فکری، شبکه اجتماعی فرد در رتبه دهم و حمایت از ایده‌ها در رتبه آخر است.

همچنین نتایج نشان داد که ارزش‌های ابزاری و اقتصادی در اولویت ارزش‌های پیشنهادی به جویندگان کار قرار داشته و همچنان جذاب‌تر به نظر می‌رسند زارعی (۱۳۹۳) در پژوهش خود نیز نشان دادند که بیشتر جویندگان کار همچنان در سطوح پایین سلسله‌مراتب نیازهای مازلو قرار دادند. هم‌راستایی پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های دیگر، بیانگر این است که پژوهش از اعتبار لازم برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب در راستای تقویت برندکارفرما مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهاده‌ها

پیشنهاده‌ها کاربردی براساس یافته‌های پژوهش ارائه شده است که شامل موارد زیر است:

- کارفرما از این واقعیت که تفاوت‌های اندکی در بین ابعاد و مؤلفه‌های اولویت‌بندی شده وجود دارد، غافل نشده و توانایی درک این تفاوت‌ها را داشته و با نگاهی نظام‌مند، همه جوانب را در نظر بگیرد.

- نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش در یکی از زیرمجموعه‌های معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع است قرا گرفته، اما با توجه به ماهیت و نوع وظیفه‌ای که برای این معاونت پیش‌بینی شده به نظر می‌رسد گنجاندن «مدیریت منابع انسانی» به‌عنوان یک واحد کیفی تناسبی با آن نداشته و فعالیت‌های آن را به حاشیه برده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود با توجه به اهمیت زیاد نظام مدیریت منابع انسانی در فرایند رتبه‌بندی ابعاد الگو، این واحد از سطح «مرکز» به جایگاه بالاتری در چارت سازمانی ارتقا پیدا کرده

References

- Adler, H., & Ghiselli, R. (2015). The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1), 1.
- Ahmadi, N. (2018). *Identifying the factors affecting the good reputation of the gas administration of Zanjan province*, Msc Higher Education, Langrod. (In Persian)
- Alniaçık, E., & Alniaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Asgharpour, M. J. (2018). *Multi-Criteria Decision Making*. Tehran: University of Tehran Press. (In Persian)
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. CA: Sage
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Basha, H. A., & Naidu, M. Y. (2020). Employer Branding: a new facet of education sector. *Paripex-Indian Journal Of Research*, 8(12), 45-60.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Cox JR, T. (2001). *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The Psychologist*, 26(2), 120-123.
- Chaitra, R. (2019). An Employer Branding through Digital Platform and its Impact on the Job Seekers Perception of Employer Brand, *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 9(1), 39-52.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566.
- Deepar, R., & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, 18(3), 575-594.
- Dong, Y. (2019). Analysis on the Ways to Realize High Performance Human Resource Management in Private Colleges and Universities. *Journal of world business*, 45(2), 61-168.
- Edward, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 23-5.
- Eskandari, K., & Biglou, L. (2016). Designing an Employer Brand Model for the Social Security Organization with Emphasis on Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, 3(3), 135-117. (In Persian)
- Faghihipour, J. (2016). *The Power of Personal Branding and the Role of Psychological Contracting*, Tehran: Dar al-Fonun Publications. (In Persian)
- Foste, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hamidizadeh, A., Babashahi, J., & Mohammadnejad Fadardi, M. (2016). Identifying, validating and ranking the attractiveness dimensions of the employer brand (Case study: Job seekers in Qom). *Organizational Culture Management*, 14(1), 301-321. (In Persian)
- Harandi, E., Saadat Yar, F., & Fatemi, Z. (2014). Modeling the effects of favorable image on consumers in the service sector, *Modern Marketing Research Scientific Quarterly*, 1(4), 125-140. (In Persian)
- Hafeznia, M R. (2010). an introduction to research methods in humanities, Tehran: Samt Publications. (In Persian)
- Ismaili, M. (2019). *Students Absent Teachers*. Tehran: Jam Jam Newspaper, 19(5448), (In Persian)
- Ingersoll, R. M., May, H., & Collins, G. (2019). *Recruitment, employment, retention and the minority teacher shortage. education policy analysis archives*, 27(37), 1-42.
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (2019). *Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy*. Human Resource Management Review.
- Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kouhestani, N. (2022). HR: The Great Challenge of Education. *Online Economy*, 10(4), 12-15. (In Persian)

- Keshavarzi, H. (2015). *Factors affecting the attractiveness of the employer brand in the shipping of the Islamic Republic of Iran*. Msc Thesis, Allameh Tabatabai University, Faculty of Management and Accounting. (In Persian)
- Karimian, J. (2022). *Policy Making in Education*, Tehran: Book of Strategy, (In Persian)
- Khodami, S; Asnaloo, S. (2015). Designing a model to create employer attractiveness based on building a distinct client brand. *Organizational Resource Management Research*, 5(1), 1-23. (In Persian)
- Litchman (2006). *Qualitative research in Education London: sage*
- Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S., & Cennamo, L. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. *Journal of managerial psychology*.
- Manjunath, S. & Chaitra, R. (2019), An Employer Branding through Digital Platform and its Impact on the Job Seekers Perception of Employer Brand. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 9(1), 39-52.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership- a global perspective*, collective learning, Australia.
- Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 326-334.
- Mousavi, S., Analogy, M., & Azim Khodayari, M. (2016). A review on the dimensions of the employer's brand and the employees' perceived reputation of the organization. *Exceptional Education Quarterly*, 13(4), 7-14. (In Persian)
- Noor, H, & Shahjehan, A. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector, Administrative Sciences, MDPI. *Open Access Journal*, 8(3), 1-15.
- Nadai, A., Mahjoub, A., & Mahjoub, S, (2017), Development of a systemic model of employer branding, *Economics and Management*, 1(5), 12-40. (In Persian)
- Osborn, M., Larkin, M., & Eatough, V. (2011). Interpretative phenomenological analysis and embodied, active, situated cognition. *Theory & Psychology*, 21(3), 318-337.
- Phillips, D., & Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of corporate Real Estate*, 11(1), 716-731.
- Fatahi, M., & Vatheq, B. (2018). *Hiring the best (managers' guide for conducting effective recruitment interviews and selecting the best employees)*, Tehran: Industrial Management Organization. (In Persian)
- Parvizi, S., Adib Haji Bagheri, M., & Salsali, M. (2010). *Qualitative research methods*. Tehran: Publication and human propaganda. (In Persian)
- Rahimian, A. (2013). Employer brand: A new strategy for human capital management. *Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University*. 5(2), 127-150. (In Persian)
- Rezadost, M., Irani, H., & Hamidzadeh, A. (2016). The effect of employer brand on employee retention by considering the mediating variables of employee involvement and organizational citizenship behavior. *Brand Management Quarterly*, 5(8), 65-94. (In Persian)
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116.
- Rezaiyan, A., Kazem Sadaei, M., Qarache, M., & Haj Karimi, A. (2018). Identifying the indicators of attracting, retaining and maintaining talented human resources in the banking industry, *Public administration perspective*, 9(35), 15-38. (In Persian)
- Ryan, A. M., & Wessel, J. L. (2015). Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations. *Human Resource Management Review*, 25(2), 162-175.
- Robbins, S.P. (2001). *Organisational behaviour: Leading and managing in Australia and New Zealand*. Prentice Hall, 2001.

- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*.
- Rana'i Kurd Shuli, H., Ebrahimi, A., & Mubasheri, A.A. (2018). Assessing the employer brand, *Scientific-Research Quarterly of Management Studies*, 28(91), 139-161. (In Persian)
- Ranjbar, F. (2016). investigating the relationship between employer brand and recruitment and loyalty of human resources, *the second international conference on management and accounting, Tehran*, Salehan Institute of Higher Education. (In Persian)
- Saberi, A., Darvishi, S., Shahi, N., NaderiSafa, E. (2018). Pathology of Talent Management System and Human Resource Maintenance, *4th National Conference of Sports Sciences and Physical Education of Iran*. Tehran, Association for Development and Promotion of Basic Sciences and Techniques. (In Persian)
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge worke. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20.
- Shoghi Lord, E., Alizadeh Thani, M., Shirkhodai, M., & Arab, M. (2019). Comparing the attractiveness of public and private sector employer brands: Students' views of engineering universities. *Iranian Public Management Studies*, 2(2), 115-129. (In Persian)
- Sharmsar, R. (2013). *Review of teacher recruitment policies in education from the perspective of senior experts of education in Gilan, heads of education departments and principals of Astana Ashrafieh schools during the fourth and fifth programs*. Msc Thesis, Mazandaran University, Faculty of Humanities and Social Sciences. (In Persian)
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). *Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics*. Educational Review, 1-27.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). *Employer brand, person-organisation fit and employer of choice*. Personnel Review.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). *The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator*. Management Decision.
- Tawakkol Sisachat, Z. (2018). Investigating the relationship between incentives and financial rewards with the attraction and retention of human resources in education and training in the Margon region, *the third international conference on dynamic management, accounting and auditing, Tehran*, Salehan University. (In Persian)
- Wong, S. I., & Fieseler, C. (2018). *Making the digital transformation work*. In A. Sasson (Ed.). At the forefront, looking ahead.
- Wong, S. I., Giessner, S. R., van Ballen, C., & Roufanis, V. (2017). *Using new ways of working to attract Millennials*. Communication for Leaders.
- Yait, M. (2019). *Hiring the best (managers' guide to conducting effective job interviews and selecting the best staff)*. translated by Fattahi, Mehdi, Wasegh, Bahareh. (2019). Published by: Industrial Management Organization. (In Persian)
- Zarei, M. (2014). *Advanced Organizational Behavior Management*. First Edition, Second Edition, Tehran, Agha Publishing. (In Persian)
- Zahedi, A; & Malikakhlaq, I; Mohtashami, M. (2021). Designing a model for human resource management in education in accordance with the document of fundamental change. *Scientific Journal of Human Resource Management Research*, 13(2), 212-171. (In Persian)