

**Employer brand model of the Ministry of Education in order to attract and retain talented and specialized human resources**

Abstract

The purpose of this study is to design an employer brand model of the Ministry of Education in order to attract and retain talented and specialized human resources. The purpose of this research is applied based on the purpose and based on the nature of the data, it is a quality that the main tools of this research are data collection, library studies, web browsing and interviews. In the qualitative phase of the research, a group of experts is considered as a statistical population and a combination of purposeful judgment methods and snowball is used for sampling. The number of samples was determined based on sample adequacy and theoretical saturation of 15 people. The results show: The brand model of the Ministry of Education in order to attract and retain talented and specialized human resources, including: 64 indicators, 28 components and 7 dimensions, whose dimensions are: human resource management system, employer brand position, employment strategy, brand strategy, Management style, brand promotion is the knowledge of employees. Also, the results of ranking the dimensions of the employer brand model of the Ministry of Education of the Islamic Republic of Iran showed that the human resources management system in the first place, brand strategy in the second place, employment strategy in the third place, management style in the fourth place, employer brand position in the fifth place. Employee recognition is in sixth place, brand promotion and promotion are in seventh place.

Keywords: Employer brand model, Ministry of Education, Theme analysis

## الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص

مهدی فلاح نوش آبادی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۱۰

سید مجتبی محمودزاده<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۷

عباس عباس پور<sup>۳</sup>مهدی یزدان شناس<sup>۴</sup>

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص است. نوع پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس ماهیت داده‌ها، کیفی است که ابزارهای اصلی این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای، وب‌گردی و مصاحبه است. در فاز کیفی تحقیق، گروهی از خبرگان به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده و برای نمونه‌گیری، ترکیبی از روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شده است. تعداد نمونه نیز بر حسب کفایت نمونه و اشباع نظری ۱۵ نفر تعیین شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد: الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص شامل: ۶۴ شاخص، ۲۸ مولفه و ۷ بعد بوده که ابعاد آن عبارتند از: نظام مدیریت منابع انسانی، جایگاه برند کارفرما، استراتژی استخدامی، استراتژی برند، سبک مدیریتی، ترویج و ارتقا برند، شناخت کارکنان است. همچنین نتایج حاصل از رتبه بندی ابعاد الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران 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.

واژگان کلیدی: الگوی برند کارفرما، وزارت آموزش و پرورش، تحلیل تم

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، [fallahmehdi57@yahoo.com](mailto:fallahmehdi57@yahoo.com)<sup>۱</sup>

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، [sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir](mailto:sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir)<sup>۲</sup>

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، [abbas.pour@atu.ac.ir](mailto:abbas.pour@atu.ac.ir)<sup>۳</sup>

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، [yazdanshenas@atu.ac.ir](mailto:yazdanshenas@atu.ac.ir)<sup>۴</sup>

مدیریت استعداد جذب نظام‌مند، شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و به‌کارگیری افراد با پتانسیل بالا است که به سازمان ارزش خاص می‌بخشد. مدیریت استعداد در بخش آموزش و پرورش و مدارس از اهمیت ویژه‌تری برخوردار است؛ چراکه مدارس به مثابه محلی برای پرورش نسل‌های آتی کشور، به معلمانی مستعد و متخصص نیاز دارند که بتوانند دانش‌آموزان را در بهترین مسیر تربیتی قرار داده و برای کشور ارزش آفرین باشند. لذا در چنین دستگاہی، نقش مهم و اساسی منابع انسانی که درون داد، فرآیند و برون داد آن با انسان و تربیت او عجین شده است، اهمیت مضاعفی می‌یابد. به نحوی که مقایسه فرآیند تصمیم‌گیری در خصوص مراحل جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارتقا منابع انسانی در آموزش و پرورش با سایر سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست. انجام مصاحبه‌ها و بررسی‌های غیررسمی اولیه در سطح مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش (بویژه در حوزه منابع انسانی)، گواه بر این مسئله بود که در سال‌ها و حتی دهه‌های اخیر به دلایل مختلف از جمله حقوق و مزایای شغلی پائین آموزش و پرورش (به نسبت دیگر سازمان‌ها) و همچنین جایگاه اجتماعی متوسط و حتی رو به پائین فرهنگیان، به ندرت جوانان مستعد و متخصص جذب این وزارتخانه شده و حتی گاهاً برخی از نیروی‌های مستعد و متخصص نیز به دلیل دریافت پیشنهادات کاری بهتر، از مجموعه وزارت آموزش و پرورش جدا شده‌اند. شاهد این مدعا کمتر بودن معدل پذیرفته شدگان حرفه معلمی، بخصوص در دو گروه ریاضی و تجربی که این نشان از جذب افراد ضعیف برای آموزش علوم پایه در مدارس از همان سال ۱۳۹۱ تا کنون است (بنیادی، ۱۳۹۸). همچنین نتایج بررسی نحوه انتخاب رشته و عملکرد داوطلبان کنکور نشان می‌دهد که در گروه تجربی، رشته‌های تربیت معلم در رده چهارم و حتی پنجم رقابتی قرار می‌گیرند. در دسته اول رقابت، رشته‌های پزشکی، دندانپزشکی و داروسازی، در دسته دوم رقابت رشته‌های فیزیوتراپی، بینایی‌سنجی و شنوایی‌شناسی و در دسته سوم رشته‌های پیراپزشکی مانند رادیولوژی، پرستاری و ... قرار دارند. در دسته چهارم رشته‌های تربیت معلم و رشته‌های علوم پایه و گروه بهداشت تجربی قرار می‌گیرند. همچنین با توجه به وجود مشکل بزرگ بیکاری و بازار کار در رشته‌های گروه ریاضی، این تصور وجود دارد که رقابت برای رشته‌های تربیت معلم در گروه ریاضی افزایش یافته باشد اما هنوز رشته‌های مانند کامپیوتر، عمران، برق و مکانیک در دسته اول و رشته‌ای مانند حسابداری در رده دوم و از رده سوم برخی به تربیت معلم نظر داشته‌اند. در گروه علوم انسانی رشته‌های تربیت معلم و دانشگاه‌های فرهنگیان برای بعضی در دسته اول رقابتی و برای بسیاری در رده دوم رقابتی قرار دارد. در رشته‌های زبان‌های خارجی نیز مانند رشته‌های هنر با توجه به شناور بودن این رشته و شرکت داوطلبان تجربی، ریاضی و انسانی در این رشته در کنار رشته اصلی خود، دسته رقابتی تربیت معلم تقریباً در دسته چهارم یا پنجم رقابتی قرار می‌گیرد (افشار، ۱۳۹۸). بررسی نتایج رتبه‌های زیر ۱۰۰۰ مناطق سه‌گانه شرکت‌کننده در کنکور سراسری نشان می‌دهد که منطقه ۳ بیشترین و منطقه ۱ کمترین استقبال را از رشته‌های تربیت معلم داشته‌اند، همچنین رتبه‌های قبولی دانشگاه فرهنگیان بسته به گروه آزمایشی، رشته مورد نظر و ظرفیت پذیرش در هر یک از رشته‌ها، بومی و یا استانی بودن پذیرش‌ها متفاوت می‌باشند. بر اساس آمارها، برخی پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان تقریباً هر ساله براساس نوع منطقه تا یک رتبه خاص پنج رقمی پذیرش داشته‌اند. به عنوان نمونه در گروه آزمایشی تجربی رشته دبیری زیست‌شناسی، پردیس تهران تا حدود رتبه‌های زیر ۱۰۰۰۰، پردیس رجایی ارومیه تا رتبه‌های زیر ۱۶۰۰۰ در پردیس استان فارس تا رتبه‌های زیر ۲۵۰۰۰ منطقه معمولا هر سال قبول می‌شوند. همچنین برای رشته آموزش ابتدایی در سال‌های ۹۴ و ۹۵ تقریباً در همه پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان رتبه‌های زیر ۱۲۰۰۰ مناطق قبول شده بودند. همچنین در رشته مهندسی صنایع مبلمان دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی آخرین رتبه‌هایی که در دو سال اخیر توانسته بودند قبول شوند، رتبه‌های زیر ۱۲۰۰۰ منطقه سه و زیر ۱۹۰۰۰ منطقه دو بود.

همچنین در رشته دبیری تربیت بدنی در پردیس باهنر اراک تا رتبه های زیر ۲۳۷۰۰ و در پردیس خواجه نصیر کرمان تا رتبه زیر ۳۱۰۰۰ منطقه ۲ در کنکور ۹۸ توانسته بودند قبول شوند و بنا بر اعلام رئیس دانشگاه فرهنگیان، تنها ۳ درصد دانشجویان این دانشگاه دارای رتبه های زیر ۵۰۰ می باشند ( اسماعیلی ۱۳۹۸، به نقل از خنیفر ۱۳۹۸). نتایج نشان می دهد، هنوز هم برای تعداد زیادی از داوطلبان با رتبه های بالا و تراز علمی پایین تر امکان قبولی در این دانشگاه وجود دارد، که این نشان از استقبال اندک داوطلبان دارای رتبه های برتر کنکور برای انتخاب این دانشگاه جهت ادامه تحصیل می باشد. همچنین مناطق آموزشی برخوردار نسبت به مناطق آموزشی کمتر برخوردار استقبال کمتری از رشته های دانشگاه فرهنگیان داشته اند.

این در حالی است که به گفته رئیس دانشگاه فرهنگیان در حال حاضر تعداد نیروی انسانی مشغول به کار ۹۱۰ هزار نفر بوده که طی چند سال آتی یعنی تا سال ۱۴۰۴، حدود دو سوم آنها که حجم بالایی را شامل می شود، به سن بازنشستگی رسیده و از سیستم خارج می شوند. لذا نیاز به جذب سالانه ۵۰ هزار معلم می باشد که این فقط کف نیاز است، چرا که بر اساس استانداردهای جهانی نسبت دانش آموز به معلم ۱۶ به یک است در حالی که در ایران این نسبت ۳۲ به یک است ( اسماعیلی ۱۳۹۸، به نقل از خنیفر ۱۳۹۸). اگر وزارتخانه برنامه ای مدون و به موقع برای جذب و نگهداشت نداشته باشد، با چالش نیروی انسانی در سال های آینده رو به رو می شود. امروزه برند کارفرما رویکردی جدید در جهت جذب و نگهداشت کارکنان و غلبه بر چالش جذب استعدادها و افزایش توان رقابتی سازمان ها می باشد همچنین به عنوان مهمترین استراتژی کاری در سطح بین الملل و اقدام سازمانی استراتژیک و پویا که برنامه ها و اقدامات سازمانی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک، مسئولیت اجتماعی سازمان و بازاریابی را در کنار یکدیگر جمع می کند محسوب می شود. کار این فرایند، تبدیل هویت یک سازمان در هر دو بُعد داخلی و خارجی به عنوان یک کارفرما و ارتقاء هویت جمعی، دلبستگی و تعهد سازمانی کارکنان می باشد. این در حالی است که تا کنون هیچ پژوهش جامعی در حوزه تقویت برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروهای مستعد به انجام نرسیده و در این زمینه یک خلاء مطالعاتی مشهود وجود دارد. از اینرو، تحقیق حاضر در پی یافتن پاسخی علمی و جامع برای پرسش اصلی زیر می باشد: "الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروهای انسانی مستعد و متخصص به چه نحو می باشد؟" شوقی لرد، علیزاده ثانی، شیر خدایی و عرب (۱۳۹۸)، در پژوهش خود به مقایسه جذابیت برند کارفرمایی بخش های دولتی و خصوصی: از نظر دانشجویان دانشگاه های فنی و مهندسی پرداخته اند. آنان در این پژوهش اظهار کردند که، بخش دولتی در رقابت با بخش خصوصی در جذب افراد با استعداد، سهم روبره کاهش دارد؛ بنابراین برای بهبود و احیای جذابیت برند کارفرمایی بخش دولتی، آنان برندسازی کارفرما را مطرح کرده اند و با رویکردی توصیفی به مقایسه جذابیت برند کارفرمای بخش دولتی و خصوصی پرداختند. نتایج نشان می دهد که بخش خصوصی در همه ابعاد برند کارفرما، نسبت به بخش دولتی جذابیت بیشتری دارد. همچنین، 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 شکاف های موجود، می توانند برای بهبود جذابیت برند کارفرما در رقابت برای جذب استعدادها برنامه ریزی کنند.

رضاییان، کاظم صداعی، قره چه و حاجی کریمی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به شناسایی شاخص های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری، پرداخته اند. برای بررسی این موضوع از روش پژوهش کیفی استفاده شده و نتایج حاکی از آن است که، معیارهای جذب و نگهداشت افراد مستعد در بانک شامل ۱۶ شاخص است که ۷ شاخص مربوط به جذب و ۹ شاخص مربوط به نگهداشت می باشد. شاخص های جذب افراد با استعداد در بانک عبارتند از: ایده محور و ساختار

شکن، جذب استعدادیاب و عدالت محور، مطابقت معیارها و مکان‌های جذب با اهداف استراتژیک؛ برخی از شاخص‌های نگهداشت هم عبارت است از: توسعه و پرورش استعدادها، جانشین پروری تجربی، ایجاد فرصت‌های رشد برابر، وابستگی مالی می باشد. نتایج حاکی از آن است که، تفاوت‌هایی بین شاخص‌های به دست آمده از مصاحبه‌های مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی وجود دارد که نشان‌دهنده‌ی فرهنگ متفاوت بانک‌ها و شاخص‌های خاص آنان است.

تورپووا، مایبرگ و یوهانسون<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان رضایت شغلی معلمان: اهمیت شرایط کار مدرسه و ویژگی‌های معلمان، به بررسی رضایت شغلی معلمان و نگهداشت آنان در سازمان پرداخته‌اند. در این مقاله به کمبود معلمان اشاره شده است. آن‌ها در این مقاله معتقد هستند که، رضایت شغلی نه تنها با حفظ و ماندگاری معلمان ارتباط دارد بلکه به بهزیستی معلمان و دانش آموزان، انسجام کلی مدرسه و بهبود وضعیت حرفه تدریس نیز کمک می‌کند. این مطالعه به بررسی روابط بین رضایت شغلی معلمان، شرایط کار در مدرسه و ویژگی‌های معلمان ریاضی پایه هشتم می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که رابطه معنی داری بین شرایط کار مدرسه و رضایت شغلی معلمان وجود دارد. به طور خاص، میزان کار معلمان، همکاری و درک معلمان از نظم و انضباط دانش آموزان در مدرسه از عواملی بودند که بیشترین رضایت شغلی را برای معلمان داشتند. از نظر ویژگی‌های معلمان، معلمان زن، با مواجهه بیشتر با پیشرفت‌های حرفه‌ای و کارآمدتر، تمایل به رضایت شغلی بالاتری دارند. علاوه بر این، مشخص شد که رابطه بین میزان همکاری معلمان و رضایت شغلی برای معلمان مرد برجسته‌تر است، در حالی که نظم و انضباط دانش آموزان برای معلمانی که اعتقادات خودکارآمدی پایین داشتند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. باشا<sup>۲</sup> و نایدو<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان نام برند کارفرما: یک بخش جدید از آموزش، به بررسی برند کارفرما پرداخته‌اند. آن دو بر رقابتی بودن سازمان‌های امروز و دستیابی به مزیت رقابتی برای بقای سازمان، تأکید دارند و معتقد هستند، منابع انسانی یکی از مهمترین محرک‌های رشد سازمان می‌باشند. در این شرایط مدیریت استعداد به ابزاری مهم برای رشد سازمانی تبدیل می‌شود. پژوهش حاضر تلاشی برای ارزیابی برندسازی کارفرما در موسسات مهندسی منتخب است. در این مطالعه ۴ بعد مهم، جذب، توسعه، استفاده و حفظ نیروی مستعد در نظر گرفته شده است. علاوه بر این، تنوع در پتانسیل‌ها و درک کارکنان در بخش آموزش عالی را هم به تصویر می‌کشد. اهداف این مطالعه: ۱. بررسی شیوه‌های برندسازی کارمندان در دانشکده‌های مهندسی منتخب منطقه کارنول، ۲. بررسی عوامل جمعیت‌شناختی نمونه انتخاب شده، ۳. بررسی تأثیر برندسازی کارمندان بر رضایت شغلی می‌باشند. در این پژوهش، ۹ عامل برای تعیین برند تجاری کارفرما آمده است. این عوامل عبارتند از: مزایای شغلی، وضعیت کلی شرکت، رقابت پذیری و چالش، خودسازی، فرصت‌های آینده، قضاوت عاطفی، رابطه با همسالان، مدیریت داخلی، اخلاق و ارزش‌ها، است. یافته اصلی تحقیق نشان می‌دهد که شیوه‌های برندسازی کارفرمای کالج انتخابی، بر ارزش شخصی، ارزش اقتصادی و ارزش اجتماعی کارکنانشان که مربوط به عملکرد شخصی کارکنان و رضایت شغلی است، تأثیر زیادی می‌گذارد. علیرغم مسائل گسترده، این دانشکده‌ها می‌توانند مدت زمان طولانی‌تری کادر آموزشی مستعد خود را حفظ کنند. مدل مفهومی این پژوهش به قرار زیر است:

کوپر و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود یک چارچوب تلفیقی برای رویکرد جدید مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دیجیتال شده برای برندسازی کارفرما، مطرح کرده‌اند. آنها معتقد هستند که، عصر دیجیتال خواستار رویکردهای منابع انسانی دیجیتالی

<sup>۱</sup>Toropova, Myrberg & Johansson

<sup>۲</sup>Basha

<sup>۳</sup>Naid

است. از همه مهمتر، شرکت‌ها برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان باید برندهای کارفرمای قوی بسازند. یکی از روش‌های امیدوارکننده برای نام تجاری کارفرما در عصر دیجیتال، بازیابی فعالیت‌های برند تجاری کارفرمایان شرکتها با استفاده از بازیهای جدی (یعنی بازی‌های دیجیتالی با هدف آموزشی) است. بازی‌های جدی و برندسازی کارفرمایان، ویژگی اصلی تسهیل یادگیری در ایجاد دانش را دارند.

### روش‌شناسی تحقیق

نوع پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی، بر اساس ماهیت داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) و بر اساس روش جمع‌آوری داده‌ها، اسنادی-پیمایشی بوده که ابزارهای اصلی این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات کتابخانه‌ای، وب‌گردی، مصاحبه و پرسشنامه بسته خواهند بود. همچنین روش انجام پژوهش بر اساس ماهیت پژوهش، توصیفی-تحلیلی و بر اساس طرح پژوهش اکتشافی می‌باشد.

در فاز کیفی تحقیق، گروهی از خبرگان شامل اساتید 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 به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده و مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفت. در فاز کمی تحقیق و جهت اعتبارسنجی الگو، کارکنان وزارت آموزش و پرورش در سال ۹۹ که لیست مشخصی دارند، به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شد که در طول پژوهش تعداد این افراد از اداره کل اموراداری و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش استعلام شد. بعد از تخمین حجم جامعه، بر اساس جدول کرجسی و مورگان تعداد نمونه مورد نیاز محاسبه شده و از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی با تسهیم متناسب، نمونه‌های آماری تحقیق انتخاب شد.

### یافته‌ها

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و ارائه تم‌های استخراج شده

همان‌گونه که در فصل سوم اشاره شد، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های تحقیق کنونی از روش تحلیل تم استفاده شده است؛ بنا بر آنچه مطرح شد، ابتدا متون مصاحبه‌ها بررسی و کدگذاری گردیده و از این طریق مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شده‌اند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری در قالب دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل هستند تقسیم‌بندی شده‌اند. این دسته‌ها نیز در قالب تم‌های مختلف ارائه شده و در بخش‌های مختلف این فصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند.

در تحلیل تم استراتژی استخدام؛ مسأله مطرح شده این است که در وزارت آموزش و پرورش سالهاست که با چالش‌های مختلفی مواجه هستند عده کثیری از فعالان (مدیران، محققان، معاونین، طراحان، برنامه‌ریزان و کارشناسان و مشاوران) در این عرصه اعتقاد داشته‌اند و ورود افراد متخصص توانمند و شایسته در این عرصه می‌تواند موثر باشد که تحقیقاتی که در چند سال اخیر در خصوص این استخدامی‌ها حاصل شده بر این مبنی است که تنها صحبت‌هایی در این خصوص ارائه می‌شود اما در هنگام استخدامی با تمامی

حریم های امنیتی باز هم افراد شایسته حقیقتاً وارد این امر نمی شوند چون توانمندی افراد در این عرصه تنها با دادن آزمون و مصاحبه مشخص نمی گردد و این امر باعث شده تنها از افرادی که قدرت زدن تست های آزمون شده را دارند استفاده گردد و یا اینکه برخی از افراد جایگزین نیروی بازنشسته شده که تمام اینها توانمند بودن کاردهای جدیدالاستخدام را رد می نماید {SB1} در مورد بعدی یعنی جذب فرد توانمند از محافل علمی صد در صد از نظر محقق قابل قبول نمی باشد چرا که محافل علمی تنها در قالب کنفرانس و برگرفته از مطالعات در سطح چند مقاله و کتاب می باشد و از نظر محقق در این بخش از تم نخست نمی توان صد در صد اعلام نمود این فرد توان عملیاتی بالایی هم دارد و می تواند به بهبود عملکرد و رویه سازمانی و رفع مشکلات کمک نماید {SB2} و در بخش سوم تم نخست نیز باید گفت در کشور ما اکثراً سرمایه گذاری بر روی طرح هایی می شود که وجهه مالی بالایی داشته باشد و مخترع نیز بتواند این درآمد زایی را به صورت ملموس به مخترع نمایش دهد و به نظر محقق به صورت ۱۰۰ درصد وزارت آموزش و پرورش تنها شاید از ۱ درصد از طرح های ارائه شده حمایت مالی نماید و بسیاری از طرح هایی که شاید در مدت زمان به نتیجه می رسیده و می توانسته مؤثر واقع گردد تنها در قالب بایگانی ثبت شده است و متأسفانه تمهیداتی در آن خصوص اعمال نگردیده و شاید به حق بتوان گفت استراتژی های ملاک قرار داده شده در آموزش و پرورش موثر نبوده و لازم است مورد بازنگری قرار گیرد {SB3}.

نهایتاً از تحلیل اطلاعات مربوط به تم استراتژی استخدامی می توان گزاره زیر را استخراج کرد:

گزاره ۱: دیدگاه های افراد نسبت به استراتژی استخدامی در راستای چالش های فشارزا به منظور استخدام نیروی متخصص نیاز به برنامه های زیر ساختی و بلند مدت دارد که در این بین حتی گاهی لازم است جهت دستیابی به اهداف، با مراکز علمی و پژوهشی ارتباط برقرار کرد

در تحلیل تم شناخت کارکنان؛ در خصوص بخش اول از مولفه اول در خصوص شناخت کارکنان محقق بر این باور است در تصمیم گیری ها اغلب به کارکنان بهایی داده نمی شود تغییرات پس از تأیید شدن به اطلاع کارکنان رسانده می شود که کسی حق اعتراض ندارد چرا که اعتراض مصادف با اخراج یا تعلیق می باشد {SB4} در بخش دوم از مولفه اول تم دوم در بخش هدایت کارکنان معمولاً شاید به یک دوره آموزشی که آن هم نظارتی بر حضورش نمی شود و همین امر سبب شده که بسیاری از کارکنان و اعضا پس از تغییرات دچار نارضایتی شده خود را نمی توانند وفق دهند و انجام امور خود را به افرادی می سپارند که جوان تر هستند و انگیزه بیشتری در استفاده از راهکارهای نوین دارند و لذا تنها افرادی به اسم با سابقه در مصدر امور باقی می مانند و هدایت کارکنان تنها در مرحله اول یعنی تشکیل دوره های آموزشی باقی می ماند.. {SB5} در بخش سوم از مولفه اول مذاکرات حاصل شده بین روسا و مدیران رده ۱ حاصل شده و کارکنان در آن اجازه ورود ندارند. {SB6} . در تحلیل تم در بعد شناخت کارکنان در مولفه مدیریت منابع انسانی در بخش اول آن محقق معتقد است شاید برترین ها و نخبگان نیز شناخته شوند ولی به دلیل معضلات بسیار و مشکلاتی که آموزش و پرورش با آن دست و پنجه نرم می کند برتریت و ویژگی خاصی نصیبشان نمی شود و تنها شاید به عنوان کارمند بهتری نسبت به بقیه شناخته می شود {SB7} در خصوص حفظ محیط پویا نیز عوامل مهمی چون بودجه حمایت ها و مشکلاتی که در این محیط وجود دارد شاید اجازه زیادی به ایجاد محیطی خلاق رقابتی و سالم را ندهد و اگر رقابتی هم در کار باشد متأسفانه محیط سالمی نمی باشد {SB8} در حیطه شایسته سالاری هم آنگونه که باید و شاید به این مساله ارجح داده نشده و شرایط پیچیده بحرانی که در حال حاضر در آن به چشم می خورد و آماری که موجود است صحه و دالی بر این امر می باشد {SB9}

در تحلیل تم جایگاه برند کارفرما؛ مولفه هایی چون (سرمایه فکری سیستم کارفرمایی رشد و توسعه ابزار و خدمات و فناوریهای نوین و قوانین موجود در این خصوص تقویت هویت جمعی رضایت شغلی) را در بر گرفته که در بعد سرمایه فکری که به منظور حفظ نیرویی توانمند جهت رشد اقتصادی حاصل شده در حقیقت سرمایه گذاری روی انسانها است که متاسفانه به دلیل یکسان بودن و معین بودن سطح آموزش تخصیص بودجه هایی محدود به این امر و.. بستر خیلی گسترده ای را در بر نمی گیرد و در بعد اقتصادی دیده شده گاهی فردی را برای کسب دانش و آگاهی بیشتر به صورت بورس به کشور های پیشرفته اعزام می کنند و دیده شده برخی از افراد که به این منظور بورسیه شده بودند دیگر به کشور باز نمی گردند و تمام هزینه ای که در این راستا شده معمولا سوخت می شود و دیده شده به دلیل بستر نامناسب به لحاظ اقتصادی عرصه تنگ تر شده و سودی از سرمایه های فکری عایدش نمی شود {SB10}. و معمولا به دلیل بها ندادن به برخی افراد آنها از ایران رفته تا در جایگاهی که لایقشان است قرار گیرند {SB11} در خصوص رشد ابزار نیز فناوری وارد می شود اما بدون بستر سازی دیده شده در مدارس ما برخی از تجهیزات مراکز مدرن هم وجود دارد ولیکن عملا کسی نمی تواند به درستی با آن کار نماید معمولا جنبه اجرایی هم می گیرند اما تأثیر مشابهی که در مراکز دیگر داشته در اینجا عاید نمی گردد {SB12} جنبه دیگری که در جایگاه برند کارفرما به دنبال رشد و توسعه آن می باشند هویت جمعی است که شالوده و ریشه نظام آموزش و پرورش را تشکیل می دهد و متاسفانه به دلیل چیده نشدن درست پازل گاهی اوقات دچار سقوط و افت می گردد {SB13} رضایت شغلی هم قاعده ایست که بعد مالی آن تنها بخش کوچکی از قاعده می باشد ولیکن متاسفانه همه چیز بعد مالی قضیه نمی باشد کارکنان و اعضا تشنه احترام، دیده شدن و اهمیت داده شدن هستند و متاسفانه در وزارت آموزش و پرورش به همگان به یک چشم نگریسته نمی شود در نتیجه به همگان فرصتی برای رشد، پیشرفت، دیده شدن و... داده نمی شود و همین امر کار کردن را به وسیله ای تنها برای امرار معاش تبدیل کرده و شاید اسم دهن پرکنی که در این خصوص بر فرد نهاده می شود {SB14}

نهایتاً از تحلیل اطلاعات مربوط به تم جایگاه برند کارفرما؛ می توان گزاره زیر را استخراج کرد:

گزاره ۳: دیدگاه های افراد نسبت به جایگاه برند کارفرما که به منظور ایجاد افقی باز از سازمان برای حفظ و نگهداشت انسان ها طراحی شده است نیازمند سیستمی کارفرمایانه با افق دیدی رو به آینده بوده و همچنین بهره گیری از فن اوری های نوین سودمند و مورد قبول در جامعه در این عرصه بوده که کارکنان را با هم همگام ساخته و سازمان را به شکوفایی رهنمون سازد.

در تحلیل تم سبک مدیریتی؛ در وزارت آموزش و پرورش محقق سبک های (سبک توسعه ای مبتنی بر دانش سبک های کاربردی منعطف، سازگارپذیر مشارکتی دموکراتیک) را بررسی کرده که در آن رشد و توسعه سازمانی را با بهره گیری از دانش و سیستم های به روز حاصل می شود که این سیستم ها وارد می شوند اما کارایی ندارند {SB15} و تمام این موارد جهت افزایش کیفیت و کاهش هزینه می باشد ولی به دلیل عدم پشتیبانی فقط اهرم خلاص کشیده شده و متاسفانه به بیراهه رفته یا به بن بست خورده و متاسفانه با برنامه های نیمه کاره یا با شکست منجر شده مواجه گشته است {SB16} در بعد کاربردی نیز بها دادن به ابعاد و برنامه های کاربردی مطمئناً مفید خواهد بود ولیکن بودجه های اختصاص داده به این امر کافی نبوده یا پس از مدتی قطع می گردد که این باعث می شود در این امر موفقیت های مقطعی حاصل شود. {SB17}. در قاعده انعطاف متاسفانه قوانین سختی که در راس کار قرار دارند به مدیران اجازه نمی دهد که بتواند در مواجهه با شرایط خاص تصمیمات متناسب با شرایط بگیرد {SB18}. در قاعده مشارکتی بودن سبک مدیریتی نیز نظر به شرکت دادن کارکنان در امور است که به دلیل تک بعدی بودن مدیریت و نداشتن سوابق جمعی در مدیریت نمی تواند به درستی عمل کند و گاهی حتی نتیجه معکوس می دهد. {SB19}. در سبک



دموکراتیک هم که محبوب ترین سبک مدیریتی است متاسفانه به دلایل لایه لایه ای بودن سازمان ها مدیر آنگونه که باید نمی تواند رفتار صمیمانه ای برقرار کند و این باعث می شود کارکنان بیشتر با ترس و نگرانی به انجام امور بپردازند و تمام سعی خود را بنمایند که اشتباه نکنند {SB20}

نهایتاً از تحلیل اطلاعات مربوط به تم سبک مدیریتی؛ می توان گزاره زیر را استخراج کرد:

گزاره ۴: دیدگاه های افراد نسبت به سبک مدیریتی، به معرفی سبک های مدیریتی اشاره کرده که گام مهمی در کاربردی کردن و علمی کردن و حمایت از آنها را دارد به شرطی که وجهه اقتصادی و منطقی داشته باشد و همه این موارد با مشارکت با کارکنانی حاصل می شود که سالهاست به فعالیت مشغول بوده و به خاطر به روز شدن و همگام بودن با آخرین های جهان رضایت آنها در جلب و در نهایت در تمام مراحل با بهره گیری از اصول دموکراتیک احترام متقابل را حفظ نماید

در تحلیل تم نظام مدیریتی منابع انسانی؛ ابعاد جذب مدیریت استعداد ها انگیزش و مدیریت بر مبنای شایستگی و عمل توسط مصاحبه شونده ها مطرح شده که محقق در این خصوص در قاعده جذب درست است که تیم نظارتی با عنوان افرادی که از آزمون تا مصاحبه را زیر نظر داشته تا بدون هیچ تقلبی افراد ارجح تر برگزیده گردند امانه این افراد قدرت ۱۰۰ درصدی برای این امور را داشته نه این آزمون و مصاحبه کفایت افراد را برای امور می سنجد ولی چنانچه در جذب اعضا تجدید نظر شود وجود چنین تیمی خالی از ضرر نمی باشد {SB21} لازم است استعداد و توانایی افراد در محیط کار شناخته شده تا بتوان برای بالا بردن راندمان کاری از آنها در جایگاه های مختص خود استفاده کرد چندین سال است که استخدامی ها به سمت و سوی تخصص گرایی کشیده شده اما متاسفانه این در عمل هنوز به صورت ۱۰۰ درصدی قابلیت اجرایی ندارد {SB22} لازم است راس هرم های سازمان را افرادی توانمند و شایسته که قدرت مدیریت را در وجود خود به ارمغان دارند و دانش کافی نیز کسب کرده اند در نظر گرفت و متاسفانه دیده می شود که ملاک انتخاب مدیران خیلی بر مبنای شایسته سالاری نمی باشد و برای رشد در سازمان باید مدیران عملیاتی را شناسایی نمود تا بتوان اصول سازمانی را به درستی پیش برد و به رشد و تعالی دست یافت {SB23}

نهایتاً از تحلیل اطلاعات مربوط به تم نظام مدیریتی منابع انسانی؛ می توان گزاره زیر را استخراج کرد:

گزاره ۵: دیدگاه های افراد نسبت به نظام مدیریتی منابع انسانی که، به منظور شناسایی و جذب و نگهداشت نخبگان تلاش می نماید، یک پروسه طولانی بدین شرح است ( اول باید افراد را انتخاب و سپس استعداد هایشان را شناسایی کرد و در مرحله بعد باید به دنبال بخش مناسب، متناسب با نیاز ها و استعداد های فرد بود و در صورت شکوفایی، افراد مستعد را برای آینده به عنوان جانشین زیر نظر گرفت) .

در تحلیل تم استراتژی برند، مؤلفه های؛ ایده پردازی و خلق ایده، ذینفعان و مخاطبان جذابیت برای نیروهای کاری، تجربیات مدون شغلی، شبکه اجتماعی فرد در مصاحبه ها مطرح شد در قاعده ای ایده ها چند نکته در این بخش قابل توجه است (۱) عدم شناخت کافی کارکنان جدید ورود از اهداف و ساختارهای سازمانی، {SB24} (۲) عدم آموزش کافی، ارتباط کافی با مدیران و کارکنان دیگر {SB25}، (۳) عدم وجود انگیزه و محیطی پویا برای بیان ایده ها و یا محیطی که کمک به شکل گیری ایده ها و جرقه های ذهنی شود {SB26} حضور و استراتژی یک برند در صورتی که به محیط و خواست افرادی که در آن دخیلند، بی توجه باشد، به شکست منجر شده و بی فایده می باشد برای همین لازم است، تمایلات ذی نفعان و مخاطبان در استراتژی برند را مد نظر قرار دهند {SB27} یکی از عواملی که کلیت آموزش و پرورش را برای کارکنان جذاب می کند که تمامی این موارد جهت حفظ قدرت در سازمان است {SB28} در ارگانهایی که برای انجام امور و راهبرد های سازمانی از

استراتژی‌ها بهره می‌گیرند لازم است از تجربیات کارکنان با سابقه نیز در این امر بهره‌جسته و در پی ارتباط با آنان از کلیه موارد مطلع شوند و آن را در طراحی چیدمان پیاده‌سازی آموزش و... در نظر گیرند {SB29}

نهایتاً از تحلیل اطلاعات مربوط به تم استراتژی برند؛ می‌توان گزاره زیر را استخراج کرد:

گزاره ۶: در زمان ورود عضو جدید به سازمان به فرد زمان تقریبی داده شده تا با اهداف مقررات و کلیه اموری که در سازمان از طرف همگان مراعات می‌گردد آشنا شده، لذا لازم است در این مدت فردی را جهت گوشزد کردن و آموزش برخی موارد در این راستا در نظر گیرند و به این افراد اجازه ابراز وجود و بیان کردن ایده‌هایشان را بدهند و در صورت ارائه ایده خوب از طرف فرد جدید او را مورد تشویق قرار دهند (چه لفظی چه پاداشی) چرا که همین بهانه‌های کوچک در فضای کار فرد را مستعد برای تلاش بیشتر می‌نماید نکته مهم دیگر در این راستا هر گونه استراتژی که در این حیطه حاصل می‌گردد باید صلاح، نیاز و خواسته کارکنان و شرایط محیطی و تجربیات کارکنان با سابقه تر را نیز دخیل بدانند که مجموعه این تغییرات و نکات ریز می‌تواند یک سازمان را به بزرگترین قدرت جهانی تبدیل نماید

در تحلیل تم نهایی شامل سه بعد (توسعه، حل مشکلات و حمایت از ایده‌ها) از ابعاد ترویج و ارتقا برند کارفرما را در روند مصاحبه‌ها شامل شده در توسعه که حقیقتاً نمی‌توان این مورد را تکذیب کرد که توسعه‌ای حاصل نشده است تلاش‌های بسیاری در این راستا شده است و طرح‌های خوبی هم مطرح گردیده است و در فواصل زمانی کوتاه مدت و طولانی مدت اجرایی شده و هر کدام به گونه‌ای به صورت‌های مختلف تاثیر گذار بوده‌اند ولیکن چون ما نظام انعطاف‌پذیر آموزشی را هیچ‌زمانی نتوانسته ایم ابداع و راه‌اندازی کنیم، همه چیز حالت خشک و رسمی داشته است به مانند کشور‌های دیگر نتوانسته‌ایم در این عرصه رشد یافته ولیکن نمی‌توانیم بگوییم که کماکان الندر خم یک کوچه ایم {SB30} ولیکن مواردی چون کمبود یا فقدان آموزش‌های پایه‌ای و عدم تداوم آموزش در خصوص فناوری‌ها و سیستم‌های جدید آموزشی همه و همه سبب شده رشد و توسعه شاخصی در آموزش و پرورش نداشته باشیم {SB31} امروزه نظام آموزش و پرورش یا چالش‌ها و مشکلات زیادی دست و پنجه نرم می‌کند که روند توسعه و... را به تاخیر می‌اندازد در اینجا چندین راهکار را تا به امروز مورد استفاده قرار داده‌اند اما هنوز به صورت کامل بهره‌وری از آن حاصل نشده است که از جمله آن می‌توان به کاربرد لوازم و تجهیزات نوین به منظور افزایش راندمان کاری و دسترسی به دانش روز را نام برد {SB32} افزایش دانش معلمان حمایت از طرح‌های مناسب وزارت آموزش و پرورش رشد و توسعه جمعی آپ {SB33} و در نهایت اجرایی کردن طرح‌هایی که به نظام کمک کرده تا زودتر به اهداف خود دست یافته و مغایرتی با نظام وزارت آموزش و پرورش نداشته باشد {SB34}.

نهایتاً از تحلیل اطلاعات مربوط به تم ترویج و ارتقا برند؛ می‌توان گزاره زیر را استخراج کرد:

گزاره ۷: دستیابی به اهداف سازمانی که ملاکش دانش و کاهش ریسک است و لازمه آن رشد خلاقیت و انتقال اطلاعات و... یافته‌ها، ایده‌های عملکردی می‌توانند به منظور حل مشکلات مورد استفاده قرار گیرند و به این صورت بر مشکلات غلبه نمایند. و همه این موارد دیدگاه افراد را نسبت به ترویج و ارتقا برند جهت رشد و توسعه تغییر داده است

لذا نتایج حاصله از تحلیل حاصله در جدول (۴-۸) با عنوان تحلیل دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم عناصر تشکیل‌دهنده برند کارفرما ارائه شده است.

جدول ۱- **Error! No text of specified style in document.** تحلیل دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم عناصر

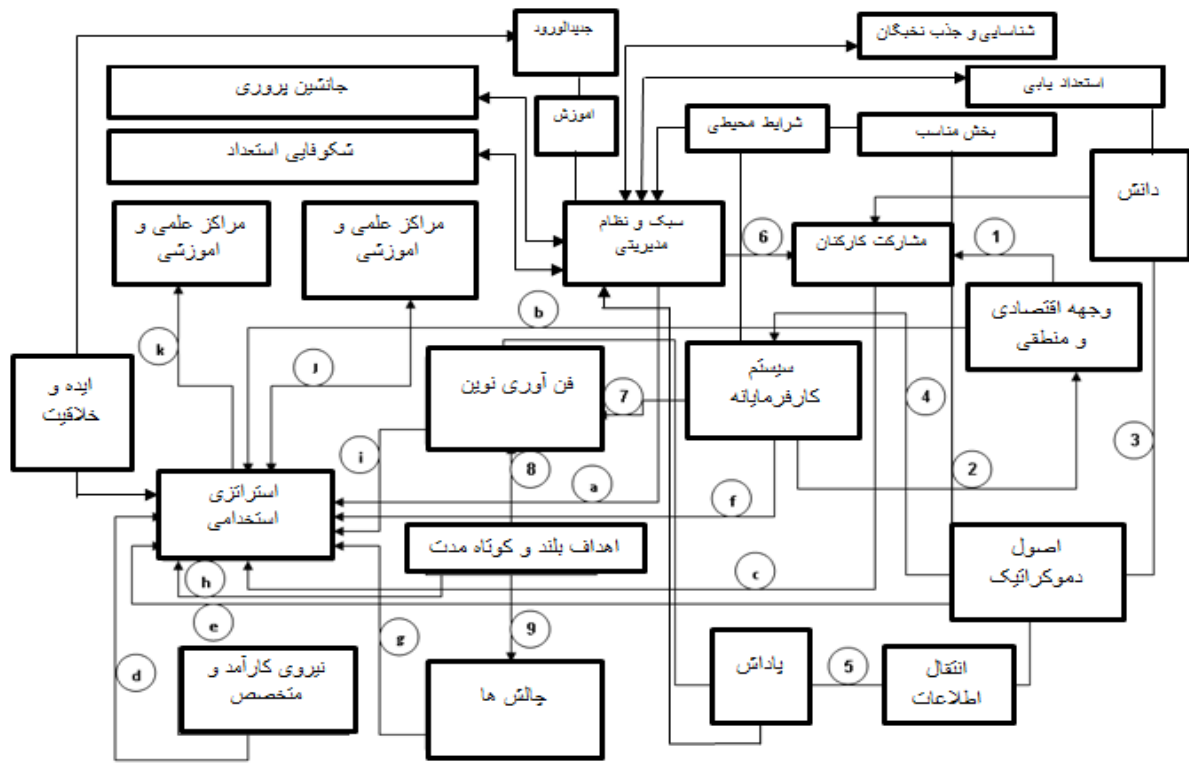
تشکیل‌دهنده برند کارفرما

تحلیل محقق	کد ها	تم ها (ابعاد)	برند کارفرما
{SB3} {SB2} {SB1}	{I15} {I8} {I5} {I4} {I5} {I7} {I6} {I3} {I15} {I1} {I5} {I6} {I1} {I2} {I4} {I13} {I14} {I11} {I10} {I6} {I1} {I3} {I10} {I5} {I8} {I10} {I1} {I6} {I9} {I8} {I3} {I5} {I3} {I11} {I13} {I14}	استراتژی استخدای	
{SB6} {SB5} {SB4} {SB9} {SB8} {SB7}	{I14} {I8} {I7} {I6}, {I5}, {I4} {I15} {I9} {I6} {I7} {I4} {I1} {I15} {I14} {I3} {I1} {I11} {I9} {I13} {I11} {I6} {I2} {I2} {I3} {I15} {I14} {I13} {I11} {I8} {I5}	شناخت کارکنان	
{SB12} {SB11} {SB10} {SB14} {SB13}	{I15} {I10} {I8} {I4} {I3} {I13} {I10} {I15} {I12} {I11} {I4} {I15} {I13} {I9} {I7} {I6} {I5} {I14} {I7} {I6} {I5} {I2}	جایگاه برند	

<p>{SB18} {SB19} {SB20} {SB15} {SB16} {SB17}</p>	<p>{I12} {I8} {I5} I4 {I3} {I7} {I6} {I5} {I10} {I8} {I5} {I13} {I10} {I7} {I3} {I12} {I10} {I7} {I6} I2 {I5}, {I14} {I13} {I4} {I2}, {I1} {I15} {I7} {I9} {I7} {I5} {I11} {I10} {I6} {I7}, {I6} {I1} {I10}, {I8} {I7} {I14} {I7} {I5} {I3} I13 {I11} {I9} {I12} {I8} I4 {I5} {I2} {I1},</p>	<p>سبک مدیریتی</p>	
<p>{SB23} {SB22} {SB21}</p>	<p>{I13} {I8}, {I5} {I4} {I10} {I9} {I7} {I6} {I3} {I9} {I7} {I5} {I15} {I13}, {I8} {I7} {I2} {I3} {I7} {I6} {I5} {I11} {I4} {I1} {I13}, {I9} {I7} {I6} {I15} {I14} {I13} {I9} {I7} {I6} {I3} I1, {I10} {I6}</p>	<p>نظام مدیریت منابع انسانی</p>	

{SB24 } {SB25} {SB26 } {SB29} {SB28} {SB27}	{I15}, {I8}, { I5} {I2} {I13} {I11} { I9} {I7} {I6} {I4} {I3} {I7} {I4} {I3} {I10} { I9} {I6} {I4} {I15} { I1} {I3} {I15} {I11} { I5} {I12} {I7} { I1}	استراتژی برند	
{SB30 } {SB31} {SB32 } {SB33} {SB34}	{I15} {I10} {I8} {I4} {I3} {I13} {I10} {I15} {I12} {I11} {I4} {I15} {I13} { I9} {I7} {I6} { I5} { I14} {I7} {I6} { I5} {I2} {I3} { I9} { I5} { I14} {I13} {I12} {I10} {I3} {I10} { I14} {I13} {I10}	ترویج و ارتقای برند	

❖ نقشه تم بدست آمده الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص:



شکل ۱- Error! No text of specified style in document. نقشه اولیه تم بدست آمده الگوی برند کارفرمایی وزارت

آموزش و پرورش

نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به منظور جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص و شناسایی شاخصه ها، مولفه ها و ابعاد این الگو و همچنین تعیین مهمترین ابعاد، مولفه های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران در جهت جذب و نگهداشت نیروهای انسانی مستعد و متخصص بود. پس از انجام فرایند کد گذاری داده های کیفی حاصل از مصاحبه ها و ادبیات پژوهش، مولفه ها و ابعاد زیر در بخش کیفی شناسایی شد. بر اساس نتایج پژوهش ۶۴ شاخص، ۲۸ مولفه و ۷ بعد برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش شناسایی شد، که مولفه های آن شامل (جذب، مدیریت استعداد، انگیزش، مدیریت بر مبنای شایستگی و عمل، سرمایه فکری، سیستم کارفرمایی، رشد و توسعه ابزار و خدمات و فناوریهای نوین، تقویت هویت جمعی، رضایت شغلی، وجود منابع انسانی توانمند و متخصص، برنامه های زیر ساختی برای استخدام، جذب بهترین ها از طریق اتصال به دانشگاه، ملاک قرار دادن اهداف جهت استخدام، ایده پردازی و خلق ایده، ذینفعان و مخاطبان، جذابیت، تجربیات مدون شغلی، شبکه اجتماعی فرد، سبک توسعه ای مبتنی بر دانش، سبک های کاربردی، منعطف، مشارکتی، دموکراتیک، توسعه، حل مشکلات، حمایت از ایده ها، تصمیم های مهم، مدیریت منابع انسانی) و ابعاد آن شامل (مدیریت منابع انسانی، جایگاه برند کارفرما، استراتژی استخدامی، استراتژی برند، سبک مدیریتی، ترویج و ارتقا برند، شناخت کارکنان) بود.

۱. آذر، عادل، (۱۳۸۰)، بسط و توسعه روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوی، فصلنامه علمی پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء، سال ۱۱، شماره ۳۷ و ۳۸
۲. اصغرپور، محمدجواد، (۱۳۹۷) تصمیم‌گیری‌های چند معیاره، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۳. اردیبهشت، حسین (۱۳۹۵). اطلاعات بازاریابی و تکنیک AHP در شهرک‌های صنعتی، تهران: موسسه اندیشه کامیاب ایرانیان، چاپ اول.
۴. ابوالمعالی، خدیجه. (۱۳۹۱). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل، تهران: انتشارات علم، چاپ اول.
۵. اسماعیل پور، فریبا؛ حیدرزاده هنزایی، کامبیز؛ منصوریان، یزدان؛ خون سیاوش، محسن. (۱۳۹۵). تجربه کودکان از شخصیت‌های پیشبردی چاق در فعالیت‌های بازاریابی: مطالعه پدیدارشناسی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۷۴۴-۷۲۱.
۶. اسکندری، کریم؛ بیگلرلیلا، (۱۳۹۵)، طراحی مدل برند کارفرما برای سازمان تأمین اجتماعی با تأکید بر بازاریابی داخلی، مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۳۳، صص ۱۱۷-۱۳۵
۷. ابوالعالی، بهزاد. (۱۳۹۰). شرکتهای موفق جهان چگونه استخدام می‌کنند: راهنمای مدیران برای جذب و استخدام بهترین‌ها. چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۸. احمدی، ناصر (۱۳۹۷). شناسایی عوامل موثر بر حسن شهرت کارفرمایی اداره گاز استان زنجان. پایان نامه کارشناسی ارشد موسسه آموزش عالی قدیر لنگرود.
۹. اسماعیلی، میثم. (۱۳۹۸). دانش آموزان حاضر معلمان غایب، تهران: روزنامه جام جم، شماره ۵۴۴۸، ص ۱۸
۱۰. افجه، سید علی اکبر؛ صالح غفاری، عادل. (۱۳۹۲). عوامل موثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور. راهبرد فرهنگ، شماره ۲۱، ص ۷۹-۱۱۲.

۱. Autiero, G. & Vinci, C.P. (2016). Religion, human capital and growth. *International Journal of Social Economics*, 43(1), 39 ° 50
۲. Abt, C. C. (1970). *Serious games*. New York, NY: Viking Press.
۳. Backhaus, K.; Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
۴. Aurand, Timothy W., Linda Gorchels, Terrence R. Bishop, (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.
۵. Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
۶. Brewer, A., & J. Zhao (2010); "The Impact of a Pathway College on Reputation and Brand Awareness for Its Afflicted University in Sydney", *International Journal of Educational Management*, Vol.24, No.1, pp.34-47.
۷. Baum, M & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction, 53(3), pp. ۳۵۳-۳۷۸.

۸. Bazargan, A. (2009). An introduction to qualitative and mixed methods research (approaches in the behavioral sciences). Tehran: Didar Publications (in Persian).
۹. Bryman, A. and E. Bell (2011). Business Research Methods 3e, Oxford university press.
۱۰. Davies, G. (2010). Employer branding and its influence on managers, European Journal of Marketing, 42(5/6), 667-681. doi:10.1108/0309056081086257.
۱۱. De Chernatony, L., & Segal Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. European journal of Marketing.
۱۲. Deepar, R., & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. Global Business Review, 18(3\_suppl), S75-S94.
۱۳. DelCampo, R.G. (2006) The Influence of Culture Strength on Person- Organization Fit and Turnover. International Journal of Management, 23 (1/3), 465- 469.
۱۴. Dell, D., Ainspan, N., Bodenberg, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001, April). Engaging employees through your brand. In Conference Board Report, Number R. 1288-01-RR. Canada: Conference Board.
۱۵. Denzin N., Lincoln Y., (2000), Handbook of Qualitative Research, London: Sage Publication Inc.
۱۶. Dong, Y. (2019). Analysis on the Ways to Realize High Performance Human Resource Management in Private Colleges and Universities.
۱۷. Drake, S.M., Gulman, M.J. and Roberts, S.M. (2005), Light Their Fire, Dearborn, Chicago, IL.
۱۸. Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. Business horizons, 48(6), 535-545.
۱۹. Miles, S.J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. Journal of Relationship Marketing, 3(2), 65-87.