

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 16 Winter 2026 P.P. 29-54		
Research Paper			
Human Resources Brand Model in Public Organizations Considering Future Job Changes Karamollah Daneshfard¹, Eram Bagherian², Reza Najaf Beigi³ 1. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Daneshfard@iau.ac.ir 2. PhD Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Eram.bagherian@iau.ac.ir 3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: R.najafbagy@iau.ac.ir			
Article Information		Abstract	
Received: 2025/11/10 Accepted: 2025/12/22 Keywords: Model, Human Resources Brand, Public Organization, Future Jobs.		Background & Purpose: Career and technological changes in government organizations require a review of the management and branding of human resources. As a strategic tool, human resources branding can simultaneously enhance job attractiveness, employee commitment, and organizational productivity, and is of strategic importance. Accordingly, this study designs and presents a human resources branding model in government organizations in light of future job changes. Methodology: This study is qualitative and exploratory, and was conducted using thematic analysis approach and a combination of Attridge and Strelbag's perspectives. Data were collected through semi-structured interviews with human resources experts and managers of government organizations, and three stages of analysis were followed to extract themes, including identifying basic themes, organizing themes, and overarching themes. Also, the validity and reliability of the data were measured using correlation methods between researchers and examining compliance with field evidence and organizational documents. Findings: The findings showed that the human resources brand in Public organizations, considering the changes in future jobs, includes four overarching themes: the value proposition of future-oriented work (dynamic and learning work experience, flexibility and security in job balance, attractiveness of the government's public mission), the brand image in the transformational government (innovative and technology-oriented employer, responsive and ethical employer, human and experience-oriented brand), strengthening employee belonging and commitment to the brand (culture of belonging and organizational identity, employee participation and co-branding, positive experience of human resources processes), and human resources brand management mechanisms in the government sector (integration of human resources and brand policies, data and evidence-based brand management, brand localization in the public sector of Iran). Conclusion: Developing a human resources brand in government organizations by focusing on a future-oriented work value proposition, a transformational mental image, strengthening employee belonging and commitment, and effective leadership mechanisms can lead to enhancing the organization's attractiveness as an employer, improving employee morale and commitment, and increasing human resource productivity. These findings provide a strategic framework for designing and managing a human resources brand in the government sector.	
Corresponding Author: Karamollah Daneshfard Email: Daneshfard@iau.ac.ir			
Citation: Daneshfard, Karamollah; Bagherian, Eram and Najaf Beigi, Reza. (2026). Human Resources Brand Model in Public Organizations Considering Future Job Changes. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 4(16), 29-54.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۶

زمستان ۱۴۰۴

صص ۲۹-۵۴



مقاله پژوهشی

الگوی برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل در آینده

کرماله دانش فرد^۱، ارم باقریان^۲، رضا نجف بیگی^۳۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Daneshfard@iau.ac.ir۲. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Eram.bagherian@iau.ac.ir۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. R.najafbagy@iau.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: تحولات شغلی و فناوری در سازمان های دولتی، نیازمند بازنگری در نحوه مدیریت و برندینگ منابع انسانی است. برند منابع انسانی به عنوان ابزاری راهبردی، می تواند همزمان جذابیت شغلی، تعهد کارکنان و بهره وری سازمانی را ارتقا دهد و از اهمیت راهبردی برخوردار است. بر این اساس، در این پژوهش به طراحی و ارائه الگوی برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل آینده است پرداخته می شود.

روش شناسی: این پژوهش از نوع کیفی و اکتشافی بوده و با بهره گیری از رویکرد تحلیل مضمون و ترکیب دیدگاه های اتراید و استرلیگ انجام شده است. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی و مدیران سازمان های دولتی گردآوری شد و برای استخراج مضامین، سه مرحله تحلیل شامل شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر دنبال گردید. همچنین، اعتبار و پایایی داده ها با روش های همبستگی بین محققان و بررسی تطابق با شواهد میدانی و اسناد سازمانی سنجیده شد.

یافته ها: یافته های پژوهش نشان داد که برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل آینده شامل چهار مضمون فراگیر است؛ ارزش پیشنهادی کار آینده محور (تجربه شغلی پویا و یادگیرنده، انعطاف و امنیت در توازن شغلی، جذابیت مأموریت عمومی دولت)، تصویر ذهنی برند در دولت تحول گرا (کارفرمای نوآور و فناوری محور، کارفرمای پاسخ گو و اخلاق مدار، برند انسانی و تجربه محور)، تقویت تعلق و تعهد کارکنان به برند (فرهنگ تعلق و هویت سازمانی، مشارکت و هم برندسازی کارکنان، تجربه مثبت از فرایندهای منابع انسانی) و سازوکارهای راهبری برند منابع انسانی در بخش دولتی (یکپارچگی سیاست های منابع انسانی و برند، مدیریت برند مبتنی بر داده و شواهد، بومی سازی برند در بخش عمومی ایران).

نتیجه گیری: توسعه برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با تمرکز بر ارزش پیشنهادی کار آینده محور، تصویر ذهنی تحول گرا، تقویت تعلق و تعهد کارکنان و سازوکارهای راهبری مؤثر می تواند به ارتقای جذابیت سازمان به عنوان کارفرما، بهبود روحیه و تعهد کارکنان و افزایش بهره وری منابع انسانی منجر شود. این یافته ها چارچوبی راهبردی برای طراحی و مدیریت برند منابع انسانی در بخش دولتی ارائه می کنند.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۸/۱۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۱۰/۰۱

کلیدواژه ها:

الگو،

برند منابع انسانی،

سازمان دولتی،

مشاغل آینده.

نویسنده مسئول:

کرماله دانش فرد

ایمیل:

Daneshfard@iau.ac.ir

استناد: دانش فرد، کرماله؛ باقریان، ارم و نجف بیگی، رضا. (۱۴۰۴). الگوی برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با توجه به تغییرات

مشاغل در آینده. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۶)، ۲۹-۵۴.

مقدمه

امروزه فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی، اتوماسیون و پلتفرم‌های دیجیتال، ساختار مشاغل در بخش دولتی را به‌طور بنیادین تغییر داده‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی نمی‌توانند صرفاً فناوری را به فرآیندهای موجود اضافه کنند؛ بلکه باید خود «نوع کار، نقش‌ها و مهارت‌ها» را بازطراحی کنند. به عنوان نمونه، گزارش دلویت اینسایت^۱ (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که بیش از حذف وظایف اداری، باید انسان‌ها و ماشین‌ها در نقش‌های مکمل همکاری کنند: انسان برای تحلیل، تصمیم‌گیری و ابتکار و ماشین‌ها برای پردازش حجم زیاد داده. این تحول نه تنها فناوری را وارد سازمان‌های دولتی می‌کند، بلکه معنای «کار دولتی» را نیز دگرگون می‌سازد.

مشاغل بخش دولتی در حال گذار از حالت سنتی اداری و وظیفه‌محور به وضعیتی هستند که می‌توان آن را دانش‌محور، دیجیتال، شبکه‌ای و خدمت‌محور نامید. گزارش شبکه بخش عمومی (اشمن^۲، ۲۰۲۵) نشان می‌دهد که کارکنان دولت آینده نیازمند مهارت‌هایی فراتر از توانایی‌های فنی هستند، مانند یادگیری سریع، تفکر نقادانه، همکاری بین‌بخشی، سازگاری با تغییر و تسلط دیجیتال. همچنین، مطالعات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در بخش عمومی نیازمند مهارت‌های ترکیبی و چندوجهی است؛ مهارت‌هایی که فراتر از تعریف سنتی کارمندی هستند. بنابراین، شغل دولتی آینده تنها شامل اجرای وظایف از پیش تعیین شده نخواهد بود، بلکه همکاری، تحلیل و خلق ارزش به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مطرح می‌شود.

این تغییرات، انتظارات، مهارت‌ها و انگیزه‌های کارکنان بخش دولتی را نیز دگرگون کرده است. کارکنان آینده محیط‌هایی را می‌جویند که امکان یادگیری مداوم، تغییر نقش، کار با فناوری و داده و ایجاد تأثیر ملموس برای شهروندان را فراهم کند. مطالعه کی‌پی‌ام‌جی^۳ (۲۰۲۴) نشان می‌دهد که باوجود اولویت‌دهی به فناوری‌های نو، دو سوم مدیران معتقدند که نیروی انسانی کافی برای تحقق این تغییرات وجود ندارد. بنابراین، سازمان‌های دولتی ناگزیرند مدل‌های منابع انسانی خود را بازبینی کنند تا بتوانند کارکنان آینده را جذب، نگه دارند و انگیزه دهند.

در بسیاری از سازمان‌های دولتی، برند منابع انسانی یا کارفرمای مطلوب به‌طور سنتی با

^۱. Deloitte Insights

^۲. Ashman

^۳. Klynveld Peat Marwick Goerdeler

بوروکراسی شدید، ثبات بدون پویایی و فرآیندهای کند شناخته می شود. پژوهش ها نشان می دهند که پیچیدگی ساختارهای اداری و طولانی بودن فرآیندهای تصمیم گیری، علاوه بر کاهش انعطاف پذیری، تصویر سازمان را در بازار کار کم جاذبه می کند و سازمان را در رقابت با بخش خصوصی و سازمان های نوآور برای جذب و نگهداشت استعدادها در موقعیت سختی قرار می دهد (هاید، شرودر و ویتمن^۱، ۲۰۲۴). علت عمده این کم جاذب بودن، تمرکز تصویر سازمان بر امنیت شغلی و ثبات و کمتر توجه به نوآوری، چالش و رشد حرفه ای است. این وضعیت باعث می شود نیروی انسانی متخصص، گزینه های بخش خصوصی یا بین المللی را ترجیح دهد و بخش عمومی در جذب استعدادها آسیب پذیر شود. همچنین، برند منابع انسانی ضعیف می تواند پیامدهایی مانند فرار استعدادها، افت انگیزه و دشواری در جانشین پروری ایجاد کند. اگر کارکنان احساس کنند سازمان به عنوان کارفرما ارزشمند، نوآور و جذاب نیست، انگیزه و تعهد حرفه ای شان کاهش می یابد (هاید و همکاران، ۲۰۲۴). این امر در نهایت می تواند به اختلال در ثبات نیروی کار، کاهش کیفیت خدمات و افزایش هزینه های جانبی مانند تأخیر در جایگزینی کارکنان کلیدی منجر شود.

در عصر تحول سریع کار و فناوری، مدل های سنتی برند منابع انسانی که بر ثبات، مزایا و امنیت شغلی تأکید دارند، با ویژگی های مشاغل آینده ناسازگار شده اند (چیرانوتناکیت، ۲۰۲۱). مشاغل جدید در بخش دولتی نیاز دارند از اجرای وظایف تکراری به سمت تغییر نقش ها، همکاری بین بخشی، یادگیری مستمر و نوآوری حرکت کنند (هوتیت^۲ و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، برند منابع انسانی کارفرمای دولتی که هنوز بر ساختارها و مزایای ثابت تأکید دارد، ممکن است نتواند با انتظارات کارکنان آینده همسو باشد. اگر این شکاف درک نشود، فاصله ای میان انتظارات کارکنان آینده و تصویر دولت به عنوان کارفرما ایجاد خواهد شد. کارکنان آینده محیط هایی را می جویند که انعطاف پذیری، معنا، فرصت یادگیری و فناوری محوری داشته باشد؛ در حالی که مدل سنتی برند منابع انسانی پاسخگو نیست (کپلر و پاپنفوس، ۲۰۲۱). این ناهم راستایی یک چالش راهبردی برای سازمان های دولتی ایجاد می کند و ضرورت بازطراحی برند منابع انسانی را برجسته می کند. بازطراحی باید از ساختارهای تثبیت شده به مدل هایی حرکت کند که «یادگیری، انعطاف، فناوری محوری و مشارکت» را محور قرار دهند، تا انگیزه، تعهد و پایداری نیروی انسانی آینده نگر تأمین شود. با توجه به اینکه ادبیات برند منابع انسانی عمدتاً بر سازمان های خصوصی متمرکز است،

¹. Heide, Schröder & Wittemann

². Hoteit

مدل‌های موجود در شرکت‌های تجاری و بازار محور شکل گرفته‌اند. پژوهش طراحی مدل برند کارفرمایی در دانشگاه‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که این مدل‌ها با واقعیت سازمان‌های دولتی ایران سازگاری کامل ندارند؛ در این مطالعه پنج متغیر مزایا و پرداخت، شرایط محیطی کار، تعادل کار-زندگی، فرهنگ سازمانی و شهرت سازمان شناسایی شدند، اما دو متغیر شرایط محیط کار و شرایط کار ویژه بیشترین اهمیت را داشتند (پورامینی، مرادی و میرزایی، ۲۰۲۲). این یافته نشان می‌دهد الگویی که صرفاً از سازمان‌های خصوصی استخراج شده باشد، نمی‌تواند پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی ایران را پوشش دهد. سازمان‌های دولتی ایران ویژگی‌هایی دارند که آن‌ها را از بخش خصوصی متمایز می‌کند: مأموریت عمومی، الزامات قانونی در استخدام و ارتقاء، ساختار بوروکراتیک و نظام پرداخت و مزایای متفاوت. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که برند کارفرمایی در سازمان‌های ایرانی با فرهنگ و سازوکارهای بومی ارتباط تنگاتنگ دارد و متغیرهایی مانند هویت و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را دارند (پورامینی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، انتقال مستقیم مدل‌های بین‌المللی کافی نیست؛ بلکه باید بازبینی، بومی‌سازی و تطبیق با زمینه فرهنگی، قانونی و سازمانی ایران انجام شود.

برای اثربخشی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، ضروری است الگویی بومی و آینده‌نگر طراحی شود که هم با ویژگی‌های مشاغل آینده همسو باشد و هم اقتضائات بخش دولتی ایران را در نظر گیرد. چنین الگویی نه تنها جذابیت سازمان به‌عنوان کارفرما را افزایش می‌دهد، بلکه زمینه جذب، رشد و نگهداشت استعدادها را نوظهور در محیط دولتی را فراهم می‌کند. بر این اساس، در این پژوهش به این موضوع پرداخته می‌شود که الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل در آینده چگونه است.

پیشینه پژوهش

برند منابع انسانی، مفهومی است که به تصویر، ارزش‌ها و تجربه‌ای اشاره دارد که یک سازمان به‌عنوان کارفرما به کارکنان فعلی و بالقوه خود ارائه می‌دهد. مطالعات جدید نشان می‌دهند که این برند تنها به جاذبه اولیه برای جذب کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه بخشی اساسی از استراتژی‌های منابع انسانی برای نگهداشت، انگیزش و تعامل کارکنان نیز محسوب می‌شود (تانگ و ترانگ، ۲۰۲۴). به‌ویژه پژوهش آنان نشان می‌دهد که ابعاد مختلف برند کارفرما مانند ارزش توسعه، ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی، ارزش کاربردی و ارزش علاقه‌مندی، همگی با تصویر و شهرت سازمان به‌عنوان کارفرما ارتباط مثبت دارند و این تصویر و شهرت، بر قصد افراد برای تقاضای کار در آن سازمان مؤثر است.

در بخش عمومی نیز تحقیقات نشان می‌دهند که اهمیت برند کارفرما افزایش یافته است حتی در ساختارهایی که پیش‌تر کمتر به آن پرداخته شده بود. به‌عنوان نمونه، پژوهش برند کارفرما در خدمات عمومی نشان می‌دهد که مؤسسات بخش عمومی در چند کشور اروپایی، در حال اتخاذ رویکردهایی برای برند کارفرما هستند تا جذابیت خود را در بازار نیروی کار افزایش دهند (کجاتار و ماگاسواری، ۲۰۲۵). این یافته حاکی از آن است که برند منابع انسانی دیگر تنها موضوع سازمان‌های خصوصی نیست، بلکه به چالشی راهبردی و اولویاتی حیاتی برای نهادهای دولتی تبدیل شده است.

علاوه بر این، مفهوم برند منابع انسانی با نظریه‌هایی مانند سیگنالینگ و پرستیژ کارفرما ارتباط دارد، چرا که متقاضیان کار به دنبال شاخص‌هایی هستند که نشان دهند کارفرما چه چیزی ارائه می‌دهد و چه محیط کاری می‌توان انتظار داشت (تانگ و همکاران، ۲۰۲۴). از این رو، مدیریت آگاهانه برند منابع انسانی برای سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش عمومی، هم به‌عنوان ابزار جذب و هم به‌عنوان ابزار حفظ سرمایه انسانی اهمیت فراوان دارد.

تغییرات مشاغل و مهارت‌های مورد انتظار در آینده؛ تحولات فناورانه و اجتماعی،

ماهیت مشاغل در بخش دولتی و عمومی را به‌شدت تغییر داده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مشاغل آینده فراتر از وظایف سنتی «اداری و تکراری» تعریف می‌شوند و به سمت «دانش‌محور، دیجیتال، شبکه‌ای و خدمت‌محور» حرکت می‌کنند (اشمن، ۲۰۲۵). این تغییرات نه تنها نیازمند تسلط بر فناوری‌های نو مانند هوش مصنوعی، داده‌کاوی و اتوماسیون است، بلکه بر مهارت‌های نرم و توانمندی‌های بین‌رشته‌ای نیز تأکید دارد. کارکنان آینده باید بتوانند در محیط‌های پیچیده و متغیر به سرعت یاد بگیرند، تفکر نقادانه داشته باشند و همکاری بین‌بخشی را به شکل مؤثر انجام دهند.

مطالعات سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۴)، نشان می‌دهد که تحول دیجیتال در بخش عمومی نیازمند ترکیبی از مهارت‌های فنی و مهارت‌های رفتاری است. این مهارت‌ها شامل حل مسئله، خلاقیت، مدیریت تغییر، توانایی تحلیل داده‌ها و استفاده از فناوری برای خلق ارزش است. بنابراین، شغل دولتی در آینده دیگر صرفاً اجرای وظایف از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه شامل فعالیت‌هایی است که «همکاری، تحلیل و خلق ارزش» را در مرکز خود دارند. این مهارت‌ها از الزامات اصلی تطبیق با محیط کاری پویا و پاسخ به نیازهای شهروندان محسوب می‌شوند. علاوه بر مهارت‌های فنی و رفتاری، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر از مهارت‌های کلیدی کارکنان آینده است. کارکنان انتظار دارند در محیط کاری فرصت تغییر نقش، توسعه مهارت‌ها و مشارکت در نوآوری را داشته باشند (کایزار و همکاران، ۲۰۲۵). عدم تطبیق کارکنان با این مهارت‌ها

می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری، افت انگیزه و ناتوانی سازمان در پاسخگویی به تغییرات محیطی شود. به همین دلیل، شناسایی و توسعه مهارت‌های مورد انتظار در آینده یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است و نیازمند بازنگری در سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای است.

ضرورت همراهی برند منابع انسانی و مشاغل آینده؛ ضرورت همراهی برند منابع انسانی با تغییرات مشاغل و مهارت‌های مورد انتظار در آینده یکی از مهم‌ترین موضوعات پژوهش‌های اخیر است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برند کارفرما نمی‌تواند صرفاً به تصویر مثبت و مزایای ثابت متکی باشد، بلکه باید با نیازها، مهارت‌ها و انتظارات کارکنان آینده همسو باشد (چیرانونتاکیت^۱، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، اگر سازمان‌ها برند منابع انسانی خود را بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های مشاغل آینده طراحی کنند، ممکن است جذابیت آن برای نیروهای متخصص کاهش یافته و سازمان در جذب و نگهداشت استعدادها ناکام بماند.

مطالعات نشان می‌دهند که همراهی برند منابع انسانی و ویژگی‌های مشاغل آینده شامل چند محور کلیدی است: توانایی تطبیق با تغییرات فناورانه، تقویت مهارت‌های بین‌رشته‌ای و رفتاری، ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، و فراهم کردن فضایی برای همکاری بین‌بخشی و نوآوری (هویت و همکاران، ۲۰۲۴). برند کارفرما باید این عناصر را منعکس کند تا کارکنان آینده بتوانند ارزش واقعی سازمان را درک کنند و انگیزه و تعهد خود را حفظ نمایند.

علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که همراهی برند منابع انسانی با مشاغل آینده نه تنها به جذب و نگهداشت استعداد کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان نیز می‌شود (کیپر و پاپنفوس، ۲۰۲۱؛ پورامینی و همکاران، ۲۰۲۳). این همراهی شامل بازطراحی سیاست‌ها، فرآیندها و تجربه کارکنان است به گونه‌ای که منعکس‌کننده انعطاف‌پذیری، فناوری‌محوری، یادگیری و فرصت‌های رشد حرفه‌ای باشد. بنابراین، سازمان‌های دولتی که قصد دارند برند منابع انسانی‌شان با آینده مشاغل همگام باشد، باید اقدامات استراتژیک برای بومی‌سازی و بازطراحی برند خود در چارچوب ویژگی‌ها و محدودیت‌های بخش عمومی ایران انجام دهند.

پیشینه تجربی

در گذشته پژوهش‌های متفاوتی در خصوص برند منابع انسانی انجام شده است. عبدالکریمی

^۱. Chiranonthakit

خلجی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش برند منابع انسانی در ارتقای روحیه کارکنان سازمان ها با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی و اجرای میدانی، به بررسی این موضوع در میان کارکنان، کارشناسان و مدیران دو سازمان بنیاد شهید پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که برند منابع انسانی تأثیر معناداری بر روحیه کارکنان دارد. همچنین، برند کارفرما و برند محصولات و خدمات نیز از طریق تقویت تصویر سازمانی، بر بهبود روحیه کارکنان مؤثرند.

فراحی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل مدیریت برند منابع انسانی (مطالعه موردی: آستان قدس رضوی)» با رویکردی ترکیبی (کیفی و کمی) به ارائه مدلی برای مدیریت برند منابع انسانی پرداخت. یافته های تحقیق بیانگر آن است که ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان و برند سازمان و محصولات از جمله سیاست ها و اقدامات مؤثر در شکل گیری برند منابع انسانی هستند. افزون بر این، نتایج نشان داد که توسعه شخصیت برند منابع انسانی، تعهدات برند، بهبود وفاداری و افزایش آگاهی و تداعی های برند منابع انسانی می تواند به ایجاد برند با ارزش ویژه بالا و ارتقای جایگاه رقابتی آن منجر شود.

صالح نیا و عامری (۱۳۹۵) نیز در پژوهشی با عنوان «تدوین مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی استان های شمال غرب کشور»، از روش تحقیق توصیفی-علی و رویکرد میدانی استفاده کردند. این پژوهش از نوع کاربردی بوده و در نهایت، مدلی برای مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی ارائه گردید. نتایج نشان داد که مؤلفه هایی نظیر ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان و برند سازمان و محصولات از مهم ترین عوامل مؤثر بر شکل گیری برند منابع انسانی هستند.

اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) نیز پژوهشی با عنوان طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان های دولتی در راستای ارتقای بهره وری منابع انسانی انجام دادند. این مطالعه با روش ترکیبی (کیفی-کمی) و با بهره گیری از رویکرد استنتاج فازی اجرا شد. یافته ها نشان داد که تمرکز کارکنان سازمان های دولتی بر ابعاد مختلفی چون ارزش های سازمانی، فرهنگی، اجتماعی، فرهنگ ایرانی-اسلامی، شایستگی های فردی و تخصصی و برند کارفرما می تواند به بهینه سازی برند منابع انسانی منجر شود.

صفری شاد و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان تأثیر برند منابع انسانی بر بهره وری که هدف آن بررسی تأثیر برند منابع انسانی بر بهره وری نیروی انسانی سازمانی است به این نتیجه رسیدند که برند منابع انسانی بر بهره وری نیروی انسانی تأثیر مستقیم و مثبت است. همچنین نتایج حاصل از آزمون فرضیه های فرعی پژوهش نشان داد که

مدیریت شهرت شرکت؛ مدیریت فرهنگ شرکت؛ و مدیریت گزاره ارزش شرکت بر بهره‌وری تأثیر دارد. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان امور اقتصادی و دارایی شهرستان کرمانشاه به تعداد ۱۱۶ نفر بود. جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است.

بیگ و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان مدل برندسازی سامانه منابع انسانی با تکنیک معادلات ساختاری انجام داده‌اند. این پژوهش در چارچوب رویکرد کمی و با به کارگیری روش معادلات ساختاری انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها به توزیع پرسشنامه محقق ساخته در چند شرکت پرداخته شده است و پس از جمع‌آوری داده‌ها، بررسی و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار ایموس پرداخته شده است. یافته‌ها ارائه مدلی شامل مقوله اصلی (سامانه منابع انسانی)، شرایط علی (برند داخلی، برند سازمان، حمایت مدیران ارشد، استعدادیابی)، بستر حاکم (انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با راهبرد سازمان، محیط رقابتی و پویا)، شرایط مداخله‌گر (قابلیت کنترل کارکنان مستعد، مطابقت سیستم منابع انسانی موجود، عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد، رفتارهای غیرشخصی در سازمان، فرهنگ سازمان مناسب)، راهبردها (برندسازی سامانه منابع انسانی، راهبرد فرآیندی) و پیامدها (فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی) است که ارتباط بین هر یک از متغیرها، به عنوان فرضیه‌های پژوهش تأیید شده است.

شریعت نژاد (۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به طراحی الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری پرداخته است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برقی و بر اساس اصل کفایت نظری اعضای نمونه آن انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی مشتمل بر چهار سطح پیش‌بینی، مهارت‌های مورد نیاز انواع رفتارهای برندساز و پیامدها است.

آقایی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر تطابق ارزش و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی در بانک ملی ایران روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای بوده است و روش معادلات ساختاری با نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس به منظور تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. در این پژوهش به منظور سنجش متغیرها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. نتایج این پژوهش نشان داد که تطابق ارزش‌های فرد با ارزش‌های بانک ملی

منجر به جذاب تر تلقی شدن برند کارفرما برای کارکنان می شود. به علاوه نتایج همسویی این پژوهش با تئوری سیگنالینگ نشان می دهد که کارکنان توانمند شده به عنوان منبع کلیدی ضمن مشارکت در درون بانک، با ارسال سیگنال های مثبت منجر به تقویت جذابیت برند کارفرمایی می شود. نتیجه مهم دیگر نشان می دهد که کارکنان بانک ملی هم ذات پنداری بالاتری با گروه های درون سازمانی داشته و خود را عضوی از خانواده بزرگ بانک پنداشته و دست به اقدامات بهبود عملکرد بانک می زنند.

احمد اسد^۱ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان برند کارفرما به افزایش جذب و حفظ کارمندان کمک می کند انجام داده اند. هدف این مطالعه، بررسی تأثیر برند کارفرما بر جذب و نگهداشت کارکنان و همچنین تحلیل تفاوت های احتمالی در این زمینه بر اساس جنسیت و نوع سازمان (دولتی یا خصوصی) بود. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه ای اقتباس شده از تحقیق سوکرو (۲۰۱۲) بود که شامل هفت بعد مرتبط با جذب کارکنان و پنج بعد مربوط به حفظ کارکنان می شد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان بانک های دولتی و خصوصی مستقر در دهلی و مناطق پیرامونی آن بودند که به صورت در دسترس انتخاب شدند. نتایج نشان داد که «ارزش بازار» و «ارزش اجتماعی» از عوامل کلیدی در جذب کارکنان، و «توسعه شغلی» و «تصویر سازمانی» از عوامل مؤثر بر حفظ آنان محسوب می شوند. به طور کلی، پژوهش پیشنهاد می کند که کارفرمایان در هر دو بخش دولتی و خصوصی باید بر این چهار عامل تمرکز کنند تا بتوانند از برند کارفرمایی به عنوان ابزاری راهبردی برای افزایش مزیت رقابتی، رشد سازمانی و جذب استعدادها بهره گیرند.

کاترین جویتا^۲ (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «تجزیه و تحلیل فعالیت های برندسازی منابع انسانی برای ایجاد ارزش استراتژیک» به بررسی ادراک مدیران منابع انسانی از اقدامات برندسازی در این حوزه پرداخته است. این مطالعه سه پرسش اصلی را دنبال می کرد؛ ۱. اقدامات بخش منابع انسانی برای تسهیل برندسازی در سازمان چیست؟ ۲. چه نوع ارزش استراتژیکی از سوی بخش منابع انسانی ایجاد می شود؟ ۳. آیا بخش منابع انسانی قادر است پیشنهاد ارزشی مشخصی ارائه دهد؟ این پژوهش با رویکرد کیفی و روش اکتشافی انجام شد. ابزار اصلی جمع آوری داده ها مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران منابع انسانی بود و در کنار آن، مشاهده میدانی و بررسی اسناد سازمانی نیز صورت گرفت. یافته ها نشان داد که برندسازی منابع انسانی می تواند به خلق ارزش سازمانی منجر شود و همراستایی میان

1. Ahmad Asad and et. al

2. Catherine Giunta

استراتژی‌های کلان شرکت و عملکرد منابع انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این فرایند دارد. نتایج همچنین بیانگر آن بود که مفهوم برند منابع انسانی در حال توسعه است و مدیران منابع انسانی آن را ابزاری مؤثر برای نمایش و تقویت ارزش استراتژیک منابع انسانی در سازمان می‌دانند.

رشیدی و فرج‌پور (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در برندسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر شهرت و برند صنعت بیمه» انجام داده‌اند. این تحقیق با تمرکز بر صنعت بیمه، به شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در برندسازی منابع انسانی و بررسی نقش آن در ارتقای شهرت سازمانی پرداخته است. از نظر هدف، پژوهش کاربردی و از حیث روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شعب بیمه تأمین اجتماعی در استان البرز (۲۷۰ نفر) بوده است. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای و بر اساس جدول مورگان، ۱۵۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از میان ۲۴۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۶۲ عدد بازگردانده شد و در نهایت ۱۵۹ پرسشنامه برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد فرآیندهای منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر شایستگی، تعهد و رضایت کارکنان دارند و این سه متغیر نیز به صورت مستقیم بر شهرت سازمانی اثرگذارند.

جوشی و نارکدی^۱ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای با عنوان «برندسازی منابع انسانی: تغییر تفکر در صنعت هند»، به بررسی نقش و اهمیت برند منابع انسانی در سازمان‌های هندی پرداختند. این پژوهش ماهیتی اکتشافی داشته و بر داده‌های ثانویه و مرور ادبیات مبتنی بوده است. هدف اصلی مطالعه، بررسی تأثیر برند منابع انسانی بر صنایع مختلف در اقتصاد هند، شناسایی چالش‌ها و مسائل منابع انسانی در این صنایع، و ارائه برند منابع انسانی به عنوان راه‌حلی تحول‌آفرین برای رفع این چالش‌ها بوده است. نتایج نشان داد بسیاری از شرکت‌های هندی از برند منابع انسانی به صورت استراتژیک برای جذب و نگهداشت مشتریان داخلی و خارجی (کارکنان و مشتریان بازار) استفاده می‌کنند. نویسندگان تأکید کرده‌اند که در فضای رقابتی و بازارمحور کنونی، برخورداری از برند قوی منابع انسانی، کلید جلب همکاری و اعتماد ذی‌نفعان است؛ در حالی که فقدان آن، فرایند جذب و نگهداشت نیروهای انسانی را با دشواری مواجه می‌سازد.

دشپنده (۲۰۱۰) نیز در مقاله‌ای با عنوان «برندسازی منابع انسانی: مطالعه تحلیلی در سازمان‌های هندی» به بررسی تأثیر برند منابع انسانی بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها در

^۱. Joshi & Narkhede

اقتصاد هند پرداخته است. هدف این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی منابع انسانی، تحلیل محدودیت‌های آن، و ارائه توصیه‌هایی به مدیران منابع انسانی برای استفاده از این رویکرد به عنوان ابزاری استراتژیک در شرایط رقابتی است. نتایج نشان داد کلید موفقیت برند منابع انسانی در همسویی انتظارات کارکنان با واقعیت‌های محیط کار نهفته است. نویسندگان تأکید می‌کند که اگر برند منابع انسانی به‌طور اثربخش در داخل و خارج سازمان بازاریابی شود، می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار عمل کند؛ چرا که ارزش پیشنهادی آن بر پایه ارزش‌های اصلی شرکت استوار است.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه برند منابع انسانی، تمرکز خود را بر ابعاد سنتی برند کارفرما همچون شهرت سازمان، تصویر ذهنی، ارزش پیشنهادی استخدام، تعهد و رضایت کارکنان معطوف کرده‌اند (عبدالکریمی خلجی و همکاران، ۱۳۹۲؛ رشیدی و فرج‌پور، ۲۰۱۷). این مطالعات اگرچه در تبیین تأثیر برند منابع انسانی بر شاخص‌هایی مانند روحیه، تعهد، و بهره‌وری کارکنان مؤثر بوده‌اند، اما فاقد رویکرد آینده‌نگر و تحلیل پیوند آن با تحولات محیطی، فناوریانه و شغلی آینده هستند. در واقع، بیشتر پژوهش‌ها به روابط درون سازمانی پرداخته‌اند تا پویایی‌های آینده بازار کار و مهارت‌های نوظهور.

مطالعاتی مانند پژوهش فراخی (۱۳۹۲) و صالح‌نیا و عامری (۱۳۹۵) تلاش کرده‌اند تا با ارائه مدل‌های جامع مدیریت برند منابع انسانی، سازوکارهای شکل‌گیری و تقویت آن را تبیین کنند. با این حال، این مدل‌ها عموماً مبتنی بر وضعیت کنونی سازمان‌ها طراحی شده‌اند و به ندرت تغییرات ساختاری آینده مشاغل، نقش فناوری‌های هوش مصنوعی، دیجیتالی‌شدن منابع انسانی، و تحول مهارت‌های بین‌رشته‌ای را در چارچوب نظری خود لحاظ کرده‌اند. به عبارت دیگر، اگرچه این مدل‌ها از منظر درونی و فرایندی غنی هستند، اما از منظر چابکی و انطباق با تحولات آینده مشاغل، دچار کاستی‌اند.

در میان پژوهش‌های داخلی، مطالعات اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) و شریعت‌نژاد (۱۴۰۱) تا حدی به ابعاد فرهنگی و رفتاری برند منابع انسانی توجه کرده‌اند و بر نقش ارزش‌های سازمانی، رفتارهای برندساز و فرهنگ ایرانی-اسلامی در شکل‌گیری برند تأکید داشته‌اند. با این حال، این پژوهش‌ها نیز عمدتاً در سطح تبیین روابط علی در شرایط موجود باقی مانده و فاقد تحلیل پویای همراستایی برند منابع انسانی با آینده شغل‌های دولتی هستند.

در پژوهش‌های خارجی نیز، آثاری مانند دشیپنده (۲۰۱۰)، جوشی و نارکدی (۲۰۱۷)، و

احمد اسد و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهند که برندسازی منابع انسانی به عنوان ابزاری برای رقابت در بازار کار و حفظ سرمایه انسانی به کار می‌رود. هرچند این مطالعات نقش برند کارفرما را در جذب و نگهداشت کارکنان به خوبی تبیین کرده‌اند، اما کمتر به چگونگی بازطراحی برند منابع انسانی متناسب با تغییر ماهیت مشاغل آینده — از جمله مشاغل ترکیبی، دیجیتالی و مبتنی بر پروژه — پرداخته‌اند. در واقع، تمرکز آن‌ها بیشتر بر «ادراک کارکنان کنونی» بوده تا انتظارات کارکنان آینده.

از منظر روش‌شناسی نیز می‌توان نقد کرد که اغلب پژوهش‌های مرور شده رویکرد توصیفی-پیمایشی داشته و بر تحلیل‌های کمی مبتنی بوده‌اند. این در حالی است که موضوع «همراستایی برند منابع انسانی با آینده مشاغل» مستلزم رویکرد ترکیبی (اکتشافی-تبیینی) و بهره‌گیری از روش‌های آینده‌پژوهی مانند دلفی، تحلیل روند و سناریونویسی است تا بتوان پویایی برند منابع انسانی را در بستر زمان و فناوری تحلیل کرد.

در نتیجه، اگرچه پژوهش‌های پیشین بنیان‌های نظری و مفهومی ارزشمندی را در زمینه برند منابع انسانی فراهم آورده‌اند، اما آن‌ها فاقد نگاه تحول‌محور و آینده‌نگر هستند. خلأ اصلی در ادبیات موجود، فقدان مدلی است که بتواند برند منابع انسانی را با تحولات فناورانه، تغییر ماهیت مشاغل، مهارت‌های نرم و هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی همسو کند. این شکاف معرفتی ضرورت انجام پژوهش حاضر را توجیه می‌کند تا با طراحی الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل در آینده، زمینه ارتقای جذابیت کارفرمایی و تاب‌آوری منابع انسانی در بخش عمومی ایران فراهم گردد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از رویکرد کیفی به منظور فهم عمیق‌تر پدیده مورد مطالعه و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اصلی آن استفاده شده است. راهبرد پژوهش، تحلیل مضمون با رویکرد اتراید و استرلینگ می‌باشد که امکان استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را از داده‌های متنی فراهم می‌کند. روش گردآوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفته است تا داده‌ها به طور مستقیم از تجربه‌ها، ادراکات و دیدگاه‌های خبرگان مرتبط با موضوع به دست آید. در این راستا، ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است؛ بدین معنا که پژوهشگر ضمن داشتن چارچوبی از سؤالات اصلی، امکان طرح پرسش‌های تکمیلی بر اساس پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان را نیز داشته است. این رویکرد، انعطاف‌پذیری لازم را برای کاوش در عمق مفاهیم فراهم ساخته و به پژوهشگر اجازه داده است تا الگوها، روابط و

مضامین اصلی مرتبط با موضوع را از دل داده‌های واقعی استخراج نماید.

جامعه آماری این پژوهش را خبرگان، مدیران، سیاست‌گذاران و اساتید دانشگاهی تشکیل می‌دهند که دارای تجربه، دانش و آگاهی تخصصی در زمینه موضوع مورد مطالعه هستند. این افراد به‌گونه‌ای انتخاب شده‌اند که بتوانند دیدگاه‌های متنوع و عمیقی را درباره ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی ارائه دهند. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شده است؛ بدین معنا که در مرحله نخست، افراد کلیدی و مطلع شناسایی و مصاحبه با آن‌ها آغاز گردید و در ادامه، با معرفی افراد جدید توسط مصاحبه‌شوندگان قبلی، فرآیند نمونه‌گیری تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت.

روش تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل مضمون با رویکرد اتراید و استرلینگ انجام شده است. در این روش، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت نظام‌مند کدگذاری شده و مضامین پایه از دل داده‌ها استخراج گردیدند. سپس مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر تدوین شدند تا ساختار نهایی مفهومی پژوهش شکل گیرد. برای روایی پژوهش، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و بازبینی همتایان استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که یافته‌ها به‌درستی منعکس‌کننده دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان هستند. همچنین، پایایی داده‌ها از طریق مطالعه مجدد داده‌ها، تطبیق کدها با متون اصلی و ثبات در فرایند کدگذاری بررسی شد. بدین ترتیب، دقت، صحت و قابلیت اعتماد یافته‌ها در تمامی مراحل تحلیل تضمین گردید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور پاسخ‌گویی به اهداف تحقیق و شناسایی مؤلفه‌های اصلی مرتبط با برند منابع انسانی در پرتو تغییرات آینده مشاغل در سازمان‌های دولتی، فرایند تحلیل داده‌ها در دو گام انجام گرفته است. هر دو گام مبتنی بر راهبرد تحلیل مضمون بوده و با بهره‌گیری از رویکرد اتراید و استرلینگ، داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه‌های عمیق تحلیل و تفسیر شده‌اند. در گام نخست، تمرکز بر استخراج ویژگی‌های مشاغل آینده در سازمان‌های دولتی بوده است. هدف از این گام، شناسایی روندها، الزامات و تغییراتی است که ماهیت مشاغل، مهارت‌ها و نقش‌های منابع انسانی را در آینده دستخوش تحول می‌سازد. تحلیل داده‌ها در این مرحله، به استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر درباره ویژگی‌های کلیدی مشاغل آینده انجامیده است.

در گام دوم، بر اساس یافته‌های گام نخست، به استخراج ابعاد و مؤلفه‌های برند منابع

انسانی متناسب با ویژگی‌های مشاغل آینده پرداخته شده است. در این گام، تلاش شده تا تصویری یکپارچه از برند منابع انسانی آینده‌گرا در سازمان‌های دولتی ترسیم شود که بتواند ضمن حفظ جذابیت و مزیت رقابتی برای نیروی انسانی، با تحولات محیطی و تغییرات شغلی آینده نیز هم‌راستا باشد. در ادامه، نتایج حاصل از هر یک از این دو گام به‌صورت تفصیلی ارائه می‌شود.

استخراج ویژگی‌های مشاغل آینده در سازمان‌های دولتی؛ در این گام، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال در بخش عمومی، با روش تحلیل مضمون و بر مبنای رویکرد اتراید و استرلینگ تحلیل گردید. در ابتدا، جملات کلیدی و گزاره‌های معنادار از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس کدهای مفهومی و مضامین پایه از آن‌ها به‌دست آمد. نمونه‌ای از این مرحله در جدول زیر آمده است؛

جدول ۱. نمونه استخراج مضامین پایه

مضمون پایه	کد مفهومی	گزاره‌های مصاحبه
تسلط بر فناوری و داده‌محوری	تصمیم‌گیری داده‌محور	کارکنان آینده باید بتوانند با فناوری‌های نوین کار کنند و تصمیم‌هایشان مبتنی بر داده باشد.
تمرکز بر فعالیت‌های خلاقانه و تحلیلی	خودکارسازی وظایف	کارهای تکراری به‌سمت خودکارسازی می‌رود و نقش انسان بیشتر در حل مسئله و خلاقیت است.
کار تیمی شبکه‌ای و چندبخشی	همکاری بین‌سازمانی	مرز بین واحدها از بین می‌رود و همکاری‌های بین‌بخشی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.
یادگیری مستمر و انطباق‌پذیری	یادگیری مادام‌العمر	یادگیری باید دائمی باشد چون تغییرات خیلی سریع است.
اهمیت مهارت‌های اجتماعی و رفتاری	مهارت‌های نرم	ارزش کارمند دیگر فقط در تخصص فنی نیست، بلکه در مهارت‌های ارتباطی و رفتاری است.

در استخراج مضامین سازمان‌دهنده، مضامین پایه مشابه یا مرتبط با هم گروه‌بندی و در قالب این مضامین تجمیع شدند. نمونه‌ای از این ترکیب در جدول زیر نشان داده شده است؛

جدول ۲. نمونه استخراج مضامین سازمان‌دهنده

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
تحول فناورانه و دیجیتالی شدن مشاغل	تسلط بر فناوری و داده‌محوری، خودکارسازی وظایف، هوش مصنوعی در تصمیم‌گیری
همکاری و شبکه‌سازی سازمانی	کار تیمی شبکه‌ای، همکاری بین‌بخشی، کار در محیط‌های باز و انعطاف‌پذیر
یادگیری مادام‌العمر و تاب‌آوری حرفه‌ای	یادگیری مستمر، انطباق‌پذیری، توسعه فردی پیوسته
مهارت‌های شناختی و نوآورانه	خلاقیت، نوآوری، حل مسئله پیچیده
مهارت‌های نرم و انسانی	مهارت‌های ارتباطی، تفکر انتقادی، هوش هیجانی

در ادامه، جدول نهایی تحلیل مضمون برای ویژگی‌های مشاغل آینده در سازمان‌های

دولتی تنظیم شده است. این جدول دارای سه سطح تحلیلی است؛ مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده، و مضامین فراگیر.

جدول ۳. تحلیل مضمون ویژگی های مشاغل آینده در سازمان های دولتی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
تحول فناوری و دیجیتالی شدن مشاغل دولتی	داده محوری و هوشمندسازی وظایف	استفاده از داده در تصمیم گیری، توسعه سامانه های هوشمند، تحلیل داده های کلان، هوش مصنوعی در تصمیم سازی
	خودکارسازی و فناوری محوری فرایندها	اتوماسیون وظایف تکراری، ادغام فناوری در کار روزمره، کاهش نقش های اداری سنتی، دیجیتالی شدن خدمات دولتی
	مهارت های فناوری و کارکنان	تسلط بر ابزارهای دیجیتال، یادگیری فناوری های نوظهور، درک زیرساخت های سایبری، امنیت داده و حریم خصوصی
انعطاف پذیری و چابکی سازمانی	بازتعریف نقش ها و ساختارها	حذف مرزهای بین واحدها، نقش های ترکیبی، تمرکز بر پروژه به جای سلسله مراتب، ساختارهای شبکه ای
	چابکی در تصمیم گیری و اقدام	واکنش سریع به تغییرات محیطی، ساده سازی بوروکراسی، تفویض اختیار، تصمیم گیری محلی و تیمی
	فرهنگ سازگاری و تغییرپذیری	آمادگی ذهنی برای تغییر، پذیرش فناوری های جدید، مقاومت کمتر در برابر تحول، یادگیری از شکست ها
یادگیری مادام العمر و تاب آوری حرفه ای	یادگیری مستمر و توسعه فردی	خودآموزی، توسعه مهارت های میان رشته ای، برنامه ریزی رشد شغلی، ارتقای سواد دیجیتال
	تاب آوری و انطباق پذیری شغلی	تحمل فشار تغییر، بازیابی سریع از بحران، انعطاف روانی در برابر تحول شغلی، تمرکز بر توانمندی های آینده محور
	انتقال و اشتراک دانش	یادگیری همکارانه، جامعه های یادگیری، مربی گری داخلی، انتقال تجربیات بازنشستگان به نسل جدید
مهارت های شناختی و انسانی در محیط های هوشمند	مهارت های شناختی پیشرفته	تفکر تحلیلی، حل مسائل پیچیده، خلاقیت و نوآوری، تصمیم گیری استراتژیک
	مهارت های اجتماعی و ارتباطی	ارتباط مؤثر، مذاکره و همدلی، کار تیمی اثربخش، هوش هیجانی
	تفکر انتقادی و اخلاق حرفه ای	توان نقد سازنده، رعایت اصول اخلاقی در تصمیمات فناوری، مسئولیت پذیری اجتماعی، صداقت در عملکرد
شبکه سازی و همکاری بین بخشی	همکاری میان سازمانی و بین بخشی	تعامل بین دستگاه ها، کار گروهی فرابخشی، پروژه های مشترک دولتی-خصوصی، تسهیل تبادل اطلاعات
	ارتباط با ذی نفعان و جامعه	پاسخ گویی به شهروندان، تعامل با سازمان های مردم نهاد، شفافیت عملکرد، مدیریت رضایت عمومی
	استفاده از فناوری های تعاملی	پلتفرم های همکاری دیجیتال، ابزارهای ارتباطی آنلاین، کار از راه دور، مدیریت تیم های مجازی

در ادامه به تدوین الگوی برند منابع انسانی در سازمان های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل آینده پرداخته می شود؛ در این قسمت پس از مصاحبه با خبرگان، ابتدا مضامین پایه شناسایی شدند. نمونه ای از این مضامین در جدول زیر آمده اند؛

جدول ۴. جدول مضامین پایه الگوی برند منابع انسانی در سازمان های دولتی آینده محور

مضمون پایه	کد مفهومی	گزاره های مصاحبه
تأکید بر تصویر شایستگی و نوآوری کارکنان در فضای دیجیتال	شایستگی و نوآوری دیجیتال	کارکنان ما باید مهارت های دیجیتال و توانمندی های نوآورانه خود را در پروژه ها نشان دهند تا سازمان جلوتر از دیگر بخش ها حرکت کند.
انعکاس ارزش های یادگیری و رشد	یادگیری و رشد	پیام هایی که برای کارکنان ارسال می کنیم باید فرصت های یادگیری

و رشد فردی را منعکس کند.	فردی	در پیام برند
باید ارزش پیشنهادی شغل در بخش دولتی به گونه‌ای طراحی شود که انعطاف و امنیت شغلی با هم وجود داشته باشد	ارزش پیشنهادی شغلی	بازطراحی ارزش پیشنهادی کار در بخش عمومی
کارکنان باید حس کنند که بخشی از خانواده سازمان هستند و تعلق به هویت شغلی خود دارند	تعلق و هویت شغلی	تقویت حس تعلق و هویت شغلی کارکنان
ما باید فرصت‌هایی برای یادگیری و ارتقای مهارت‌ها فراهم کنیم تا کارکنان بتوانند خود را توسعه دهند.	فرصت‌های یادگیری و ارتقا	نمایش فرصت‌های یادگیری و ارتقای مهارت
خدمت‌رسانی به مردم و پاسخگویی به نیازهای اجتماعی باید جزء هویت سازمانی ما باشد	فرهنگ خدمت‌محوری و پاسخگویی	ترویج فرهنگ خدمت‌محوری و پاسخ‌گویی اجتماعی

در ادامه مضامین سازمان‌دهنده بر اساس مضامین پایه دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده در جدول زیر آمده‌اند.

جدول ۵. نمونه مضامین سازمان‌دهنده الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی آینده‌محور

مضامین پایه	مضمون سازمان‌دهنده
برندسازی بر اساس تجربه کاری منعطف، یادگیرنده و فناورانه در سازمان‌های دولتی	برند به‌عنوان تجربه شغلی آینده‌محور
برند به‌عنوان تصویر ذهنی کارفرمای تحول‌گرا	نمایش دولت به‌عنوان کارفرمایی نوآور، پاسخ‌گو و انسانی
برند به‌عنوان عامل تعهد و تعلق سازمانی	ایجاد پیوند عاطفی بین کارکنان و مأموریت عمومی سازمان

در ادامه، جدول نهایی تحلیل مضمون الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی آینده‌محور تنظیم شده است.

جدول ۶. الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی آینده‌محور

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
ارزش پیشنهادی کار آینده‌محور	تجربه شغلی پویا و یادگیرنده	ایجاد مسیرهای رشد و یادگیری، فرصت توسعه مهارت‌های بین‌رشته‌ای، تشویق به نوآوری فردی، یادگیری مادام‌العمر
	انعطاف و امنیت در توازن شغلی	ترکیب امنیت شغلی با انعطاف کاری، امکان دورکاری، تعادل کار و زندگی، بازطراحی نقش‌های شغلی
	جاذبیت مأموریت عمومی دولت	تأکید بر مأموریت‌های اجتماعی، حس افتخار در خدمت عمومی، معنا بخشی به کار، اثرگذاری اجتماعی کارکنان
تصویر ذهنی برند در دولت تحول‌گرا	کارفرمای نوآور و فناورمحور	استفاده از فناوری در جذب و نگهداشت، برند دیجیتال منابع انسانی، ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری، نوسازی تصویر دولت
	کارفرمای پاسخ‌گو و اخلاقی‌مدار	شفافیت در عملکرد منابع انسانی، انصاف در فرصت‌های ارتقا، تعهد به اصول اخلاقی و عدالت سازمانی، اعتمادسازی عمومی
	برند انسانی و تجربه‌محور	تمرکز بر تجربه کارمند، شنیدن صدای کارکنان، همدلی و ارتباط انسانی، طراحی برند از منظر کارکنان
تقویت تعلق و تعهد کارکنان به برند	فرهنگ تعلق و هویت سازمانی	روایت مأموریت مشترک، هویت شغلی منسجم، هم‌افزایی فرهنگی، نمادهای سازمانی مشترک
	مشارکت و هم‌برندسازی کارکنان	کارکنان به‌عنوان سفیر برند، روایت‌گری درون‌سازمانی، پوشش‌های داخلی برند، مشارکت کارکنان در طراحی برند
	تجربه مثبت از فرایندهای منابع انسانی	عدالت در جذب و ارزیابی، فرصت رشد عادلانه، فرایندهای شفاف و اعتمادساز، بازخورد مؤثر و حمایت‌گرانه

یکپارچگی سیاست‌های منابع انسانی و برند	پیوند استراتژی برند با نظام ارزیابی عملکرد، سیاست‌های پاداش، و آموزش کارکنان	سازوکارهای راهبری برند منابع انسانی در بخش دولتی
مدیریت برند مبتنی بر داده و شواهد	سنجش تجربه کارکنان، شاخص‌های برند داخلی، تحلیل داده‌های برند کارفرما، بهبود مستمر بر مبنای داده	
بومی‌سازی برند در بخش عمومی ایران	تطبیق ارزش‌ها با فرهنگ سازمانی دولتی، توجه به ساختار بوروکراتیک، بازتعریف انگیزه‌های کارکنان دولتی	

بحث و نتیجه‌گیری

برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، به ویژه در شرایطی که مشاغل و مهارت‌های مورد انتظار در آینده به سرعت در حال تحول هستند، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای استراتژیک مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که سازمان‌های دولتی، علاوه بر ایفای نقش‌های سنتی خود، باید بتوانند با ایجاد جذابیت و وفاداری در میان کارکنان، پاسخگوی نیازهای نوظهور و چالش‌های محیط کاری دیجیتال و شبکه‌ای باشند. در این راستا، مدیریت آگاهانه برند منابع انسانی نه تنها به جذب و حفظ استعدادها کمک می‌کند، بلکه به افزایش انگیزه، تعهد و بهره‌وری کارکنان و در نهایت ارتقای عملکرد سازمان منجر می‌شود.

در پژوهش حاضر، با بهره‌گیری از روش کیفی و تحلیل مضمون، ابتدا ویژگی‌های مشاغل آینده در سازمان‌های دولتی استخراج شد و سپس بر اساس این ویژگی‌ها، مضامین برند منابع انسانی شناسایی و طبقه‌بندی گردید. یافته‌ها نشان داد که برند منابع انسانی سازمان‌های دولتی باید بر چهار مضمون فراگیر اصلی استوار باشد؛ ارزش پیشنهادی کار آینده‌محور، تصویر ذهنی برند در دولت تحول‌گرا، تقویت تعلق و تعهد کارکنان به برند و سازوکارهای راهبری برند منابع انسانی در بخش دولتی. این سه محور اصلی، چارچوبی برای طراحی برند منابع انسانی فراهم می‌آورند که همسو با تغییرات مشاغل آینده بوده و قابلیت پاسخگویی به نیازهای کارکنان و سازمان را به صورت یکپارچه داراست.

ارزش پیشنهادی کار آینده‌محور؛ یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که نخستین بُعد الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، ارزش پیشنهادی کار آینده‌محور است. این مضمون فراگیر دربردارنده سه محور اساسی شامل تجربه شغلی پویا و یادگیرنده، انعطاف و امنیت در توازن شغلی و جذابیت مأموریت عمومی دولت است. هر یک از این مؤلفه‌ها، بازتابی از دگرگونی ماهیت مشاغل آینده و انتظارات جدید کارکنان از سازمان‌های دولتی در عصر دیجیتال محسوب می‌شوند.

مضمون تجربه شغلی پویا و یادگیرنده نشان می‌دهد که کارکنان بخش دولتی در آینده، به دنبال فرصت‌هایی برای توسعه مستمر مهارت‌ها و ایفای نقش‌های متنوع در محیط‌های

یادگیرنده خواهند بود. این نتیجه با یافته‌های فراخی (۱۳۹۲ و کاترین جویتا (۲۰۰۷) هم‌راستاست که نشان دادند ارزش پیشنهادی استخدام» و «ایجاد ارزش استراتژیک از طریق برندسازی منابع انسانی از مؤلفه‌های کلیدی در جذابیت برند کارفرمایی هستند و می‌توانند تجربه کاری کارکنان را معنادار و پویا سازند.

همچنین مضمون انعطاف و امنیت در توازن شغلی بر ضرورت بازتعریف مفهوم امنیت شغلی در سازمان‌های دولتی تأکید دارد. در این چارچوب، امنیت صرفاً به معنای ثبات استخدامی نیست، بلکه به مفهوم امنیت در اشتغال‌پذیری و امکان جابه‌جایی و یادگیری مداوم تعبیر می‌شود. یافته‌های صفری شاد و همکاران (۱۳۹۹) و اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) نیز بر اهمیت تناسب بین فرهنگ سازمانی، شایستگی‌های فردی و راهبردهای منابع انسانی در افزایش بهره‌وری و تقویت برند منابع انسانی تأکید کرده‌اند؛ امری که در شرایط متغیر مشاغل آینده، بدون انعطاف و توان یادگیری امکان‌پذیر نیست.

بعد دیگر این مضمون فراگیر، جذابیت مأموریت عمومی دولت است که نشان‌دهنده ضرورت بازآفرینی معنای کار در بخش عمومی است. در شرایطی که بخش خصوصی با جذابیت‌های مالی و فناورانه رقابت می‌کند، سازمان‌های دولتی برای حفظ و جذب استعدادها باید بر معنا، مسئولیت اجتماعی و خدمت‌محوری تأکید کنند. این یافته با نتایج عبدالکریمی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) و رشیدی و فرج‌پور (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد؛ آنان نیز تأکید کردند که تصویر مثبت از سازمان و برند کارفرما از طریق تقویت ارزش‌های انسانی و مأموریت‌محوری، موجب افزایش روحیه و رضایت کارکنان می‌شود. همچنین احمد اسد و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که ارزش اجتماعی و تصویر سازمانی دو عامل کلیدی در حفظ کارکنان و ایجاد جذابیت برند کارفرمایی هستند که در بخش عمومی نیز مصداق دارد. در مجموع، یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کنند که ارزش پیشنهادی کار آینده‌محور، نقطه اتصال میان تحول مشاغل آینده و هویت برند منابع انسانی دولت است. برند منابع انسانی زمانی می‌تواند به ابزار رقابتی بخش عمومی تبدیل شود که تجربه کار در دولت را از طریق فرصت‌های یادگیری، انعطاف، معنا و مأموریت اجتماعی بازطراحی کند. چنین نگرشی نه تنها به افزایش تعهد و تعلق کارکنان می‌انجامد، بلکه باعث ارتقای بهره‌وری و بهبود تصویر دولت در جامعه نیز می‌شود.

سازمان‌های دولتی می‌توانند با بازطراحی بسته‌های شغلی و مأموریت‌های کاری، ضمن ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های کارکنان، انعطاف شغلی و امنیت شغلی را همزمان تقویت کنند. به‌طور خاص، طراحی برنامه‌های آموزشی پویا، مسیرهای شغلی متنوع و مأموریت‌های پروژه‌ای جذاب، می‌تواند ارزش پیشنهادی شغل را آینده‌محور

کند و برند کارفرما را در بخش عمومی ارتقا دهد.

تصویر ذهنی برند در دولت تحول‌گرا؛ تصویر ذهنی برند در دولت‌های آینده‌نگر، بازتابی از ادراک کارکنان و جامعه نسبت به «ماهیت کار در دولت» است؛ جایی که دولت نه تنها به عنوان نهاد خدمت‌گذار بلکه به مثابه کارفرمایی نوآور، اخلاق‌مدار و انسان‌محور شناخته می‌شود. در سازمان‌های دولتی که مسیر تحول دیجیتال و بازآفرینی منابع انسانی را طی می‌کنند، تصویر برند باید نمایانگر هویت یادگیرنده، شفاف و فناورمحور باشد تا بتواند اعتماد و انگیزش کارکنان را تقویت کرده و جذابیت خدمت در دولت را افزایش دهد. یافته‌های پژوهش حاضر در قالب سه مضمون سازمان‌دهنده تحلیل و با پیشینه‌های علمی تطبیق داده می‌شود.

در آینده، سازمان‌های دولتی برای حفظ اعتبار برند خود باید چهره‌ای نوآور و فناورمحور از دولت ارائه دهند. این مضمون بیانگر گذار از دولت سنتی به دولت یادگیرنده‌ای است که از فناوری‌های نو برای ارتقای تجربه کار و خدمت بهره می‌برد. کارفرمای فناورمحور، نه تنها نماد نوگرایی دولت بلکه نشانگر توان انطباق آن با تحولات محیطی است. این تصویر ذهنی به جذب استعدادهای فناور و دیجیتال‌گرا در بخش عمومی کمک می‌کند و موجب انتقال سرمایه دانشی نو به درون دولت می‌شود. چنین رویکردی با یافته‌های کاترین جویتا (۲۰۰۷) هم‌راستاست که بر ضرورت خلق ارزش استراتژیک توسط منابع انسانی از طریق نوآوری و هم‌راستایی با استراتژی کلان سازمان تأکید دارد. همچنین، اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) با اشاره به نقش شایستگی‌های فناورانه و فرهنگی در بهینه‌سازی برند منابع انسانی این بعد را تأیید می‌کنند. از سوی دیگر، بیگ و همکاران (۱۴۰۰) در مدل خود، بر نقش برند سازمان و حمایت مدیران ارشد در استقرار سامانه‌های دیجیتال منابع انسانی به عنوان پیشران تصویر نوآورانه برند تأکید کرده‌اند.

کارفرمای پاسخ‌گو و اخلاق‌مدار بر تعهد دولت به شفافیت، عدالت سازمانی و پاسخ‌گویی اجتماعی تأکید دارد؛ به گونه‌ای که برند منابع انسانی، حامل ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی دولت باشد. دولت اخلاق‌مدار و پاسخ‌گو از طریق رفتارهای شفاف، رعایت عدالت در فرصت‌ها و مشارکت اجتماعی، تصویری از اعتماد و انصاف سازمانی می‌سازد. این تصویر به افزایش اعتبار برند کارفرمایی در بخش عمومی و بهبود اعتماد عمومی نسبت به نهاد دولت منجر می‌شود. یافته‌های فراحی (۱۳۹۲) و صالح‌نیا و عامری (۱۳۹۵) نشان داد که ارتباطات برند و ارزش‌های اخلاقی از ارکان شکل‌گیری برند منابع انسانی‌اند. همچنین، پژوهش صفری شاد و همکاران (۱۳۹۹) تأکید دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی و گزاره‌های ارزشی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی است که در نهایت به تقویت شهرت برند منجر می‌شود. در همین

راستا، رشیدی و فرج‌پور (۲۰۱۷) نیز اثبات کردند که فرآیندهای اخلاق‌مدار منابع انسانی بر «شهرت سازمانی» اثر مستقیم دارند.

در مضمون برند انسانی و تجربه‌محور، دولت به‌عنوان کارفرمای انسانی شناخته می‌شود که تجربه کاری کارکنان را محور اصلی برند خود قرار می‌دهد. تأکید بر تجربه انسانی در محیط کار، حس معنا و رضایت را در کارمندان تقویت می‌کند. برند انسانی بر تجربه مثبت کارکنان در همه تماس‌های کاری (فرایند جذب، توسعه، ارزیابی و پاداش) تأکید دارد. چنین برداشتی، موجب افزایش وفاداری و تعلق کارکنان و تبدیل آنان به مروجان برند دولت می‌شود. عبدالکریمی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) نشان دادند که برند منابع انسانی از طریق ارتقای تصویر سازمانی، روحیه و انگیزش کارکنان را بهبود می‌بخشد. همچنین، آقایی (۱۴۰۲) با تکیه بر تئوری سیگنالینگ نشان داد که توانمندسازی و تطابق ارزش‌ها موجب جذاب‌تر شدن برند کارفرمایی و افزایش هم‌ذات‌پنداری کارکنان با سازمان می‌شود. نتایج احمد اسد و همکاران (۲۰۲۰) نیز حاکی از آن است که تصویر سازمانی و توسعه شغلی از مؤلفه‌های کلیدی در حفظ کارکنان و شکل‌گیری تصویر ذهنی مثبت از برند هستند.

پیشنهاد می‌شود دولت‌ها و دستگاه‌های اجرایی، نظام مدیریت برند منابع انسانی مبتنی بر تجربه کارمند را طراحی کنند؛ نظامی که در آن شاخص‌هایی چون شفافیت در ارتباطات، انعطاف در ساختار شغلی، نوآوری فناورانه و اخلاق سازمانی به‌طور مستمر ارزیابی و تقویت شوند. این رویکرد می‌تواند «دولت تحول‌گرا» را به «دولت برندمحور» تبدیل کند؛ دولتی که سرمایه انسانی را مهم‌ترین رسانه تصویر خود در جامعه می‌داند.

تقویت تعلق و تعهد کارکنان به برند؛ یکی از ابعاد بنیادین در شکل‌گیری برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، «تقویت تعلق و تعهد کارکنان به برند» است. در دنیای کاری آینده که سازمان‌ها با تحولات فناورانه، تغییرات ساختار مشاغل و افزایش تحرک نیروی انسانی مواجه‌اند، حفظ و ارتقای پیوند عاطفی کارکنان با برند سازمانی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. در یافته‌های این پژوهش، سه مضمون سازمان‌دهنده شامل فرهنگ تعلق و هویت سازمانی، مشارکت و هم‌برندسازی کارکنان و تجربه مثبت از فرایندهای منابع انسانی به‌عنوان ارکان اصلی این بعد شناسایی شدند. هر یک از این مضامین در واقع به جنبه‌ای از تعامل میان کارکنان و برند سازمانی اشاره دارند که در مجموع منجر به شکل‌گیری وفاداری، تعهد و تعلق درونی به برند می‌شود.

فرهنگ تعلق و هویت سازمانی به معنای احساس عضویت، هم‌ارزشی و هم‌هویتی کارکنان با مأموریت، ارزش‌ها و اهداف برند منابع انسانی است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که در سازمان‌های دولتی آینده‌نگر، انتقال معنا و هویت برند به کارکنان، ایجاد حس ما

بودن و تقویت غرور سازمانی از عوامل کلیدی در تثبیت برند منابع انسانی محسوب می شود. این یافته با نتایج پژوهش های اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) هم خوانی دارد که بر نقش ارزش های فرهنگی، اجتماعی و هویتی در ارتقای برند منابع انسانی تأکید داشتند. همچنین آقای (۱۴۰۲) نشان داد که تطابق ارزش های فردی و سازمانی، منجر به افزایش جذابیت برند کارفرما و تقویت هم ذات پنداری کارکنان با سازمان می شود. در این راستا، برند منابع انسانی زمانی موفق خواهد بود که تصویر ذهنی برند با هویت درونی کارکنان همسو باشد و احساس افتخار شغلی و وابستگی مثبت به سازمان ایجاد کند.

در محیط های کاری نوین، کارکنان دیگر صرفاً مخاطب برند نیستند، بلکه نقش آفرینان فعال در شکل دهی و بازنمایی برند منابع انسانی اند. مضمون مشارکت و هم برند سازی کارکنان بر نقش تعاملی و مشارکتی کارکنان در توسعه، تبلیغ و نهادینه سازی برند تأکید دارد. یافته های این پژوهش حاکی از آن است که وقتی کارکنان در فرآیند طراحی ارزش های برند، پیام های سازمانی و فعالیت های بازنمایی برند مشارکت داده می شوند، تعهد عاطفی و رفتاری آنان به برند افزایش می یابد. این یافته با نتایج پژوهش شریعت نژاد (۱۴۰۱) همسو است که رفتارهای برند ساز منابع انسانی را عامل تقویت هم برند سازی کارکنان معرفی کرد. همچنین در مطالعه جوشی و نارکدی (۲۰۱۷) نیز تأکید شده است که در فضای رقابتی امروز، کارکنان به عنوان سفیران برند، نقش کلیدی در تقویت اعتماد ذی نفعان ایفا می کنند. بنابراین، هم برند سازی کارکنان نه تنها رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی است بلکه ابزاری برای تثبیت هویت برند و افزایش وفاداری سازمانی محسوب می شود.

تجربه مثبت کارکنان از فرایندهای منابع انسانی نظیر جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و توسعه مسیر شغلی، عامل مهمی در شکل گیری نگرش مثبت نسبت به برند کارفرما است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که شفافیت، عدالت و حمایت در تعاملات سازمانی باعث می شود کارکنان تجربه ای مطلوب از سازمان به عنوان برند کارفرما داشته باشند و در نتیجه، تعلق و تعهد آنان تقویت شود. این موضوع با نتایج مطالعات فراچی (۱۳۹۲) و صالح نیا و عامری (۱۳۹۵) همخوان است که نشان دادند سیاست های ارتباطی برند و ارزش پیشنهادی استخدام، از طریق تجربه های مثبت شغلی، منجر به افزایش وفاداری و تعلق کارکنان می شوند. همچنین، دسپنده (۲۰۱۰) تأکید کرده است که همسویی انتظارات کارکنان با تجربه واقعی آنان از محیط کار، شرط اساسی برای موفقیت برند منابع انسانی است. بدین ترتیب، تجربه مثبت کارکنان از نظام های منابع انسانی، حلقه ارتباطی میان ارزش های برند و رفتارهای وفادارانه کارکنان به شمار می رود.

پیشنهاد می شود سازمان های دولتی در مسیر نوسازی برند منابع انسانی خود، برنامه های

هم‌پندسازی داخلی را طراحی کنند که در آن کارکنان در خلق محتوا، روایت ارزش‌های سازمانی و نمایش دستاوردهای جمعی مشارکت داشته باشند. همچنین، نظام‌های مدیریت تجربه کارکنان با استفاده از ابزارهای دیجیتال و تحلیل داده، می‌توانند به سنجش و بهبود مداوم تجربه برند از دید کارکنان کمک کنند و بدین ترتیب، تعلق و وفاداری آنان به برند را در بلندمدت تقویت نمایند.

سازوکارهای راهبری برند منابع انسانی در بخش دولتی؛ در سازمان‌های دولتی، راهبری برند منابع انسانی به عنوان فرایندی نظام‌مند و چندلایه مطرح است که هدف آن تضمین همسویی سیاست‌ها، رفتارها و پیام‌های سازمان با ارزش‌های برند کارفرمایی است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سازوکارهای راهبری برند منابع انسانی در سه محور اصلی شامل یکپارچگی سیاست‌های منابع انسانی و برند، مدیریت برند مبتنی بر داده و شواهد، و بومی‌سازی برند در بخش عمومی ایران قابل تبیین است. این سه محور، زیربنای اصلی تداوم و اثربخشی برند منابع انسانی در دستگاه‌های دولتی محسوب می‌شوند.

در گام نخست، نتایج تحلیل مضمون نشان داد که راهبری مؤثر برند منابع انسانی مستلزم هم‌ترازی استراتژیک میان اهداف منابع انسانی و مأموریت کلان دولت است. سیاست‌های جذب، توسعه، نگهداشت و ارزیابی عملکرد زمانی به برند منابع انسانی معنا می‌بخشند که به صورت هماهنگ و یکپارچه طراحی شوند. این یافته با نتایج پژوهش‌های فراچی (۱۳۹۲) و صالح‌نیا و عامری (۱۳۹۵) هم‌راستا است که در آن‌ها ارزش پیشنهادی استخدام و ارتباطات برند به عنوان سیاست‌های کلیدی در شکل‌گیری برند منابع انسانی معرفی شدند. همچنین، مطالعه‌ی کاترین جویتا (۲۰۰۷) تأکید دارد که برندسازی منابع انسانی زمانی اثر استراتژیک می‌یابد که با عملکرد و خط‌مشی کلان سازمان هم‌جهت باشد. در بخش دولتی ایران نیز، هم‌راستایی سیاست‌های منابع انسانی با اصول شایسته‌سالاری و پاسخ‌گویی اجتماعی می‌تواند مشروعیت برند دولت به عنوان کارفرما را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای بین‌بخشی تحت عنوان شورای راهبری برند منابع انسانی دولت تشکیل شود تا از هم‌ترازی راهبردی میان نهادهای سیاست‌گذار منابع انسانی (مانند سازمان اداری و استخدامی) و دستگاه‌های اجرایی اطمینان حاصل کند.

مدیریت برند مبتنی بر داده و شواهد، به نقش داده‌ها و تحلیل‌های مبتنی بر شواهد در راهبری برند منابع انسانی اشاره دارد. در عصر تحول دیجیتال، تصمیم‌گیری‌های شهودی جای خود را به تحلیل داده‌های واقعی کارکنان، شاخص‌های ادراک برند و میزان تعهد سازمانی داده‌اند. این یافته با پژوهش بیگ و همکاران (۱۴۰۰) هم‌خوان است که در آن، برندسازی سامانه منابع انسانی و راهبردهای فرآیندی از مسیر تحلیل داده‌ها و همسویی با

راهبرد کلان سازمان تحقق یافته است. همچنین، رشیدی و فرجپور (۲۰۱۷) نشان دادند که فرایندهای منابع انسانی از طریق داده‌محوری می‌توانند بر شایستگی و تعهد کارکنان اثرگذار باشند و در نتیجه، شهرت و تصویر برند سازمان را ارتقا دهند. بنابراین، در بخش دولتی ایران، توسعه‌ی سامانه‌های یکپارچه داده‌های منابع انسانی و ایجاد داشبوردهای تحلیلی برند می‌تواند زمینه‌ساز تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد در حوزه برند کارفرما باشد.

سومین محور، ضرورت بومی‌سازی مفهوم برند منابع انسانی در بافت فرهنگی و ارزشی بخش عمومی ایران را برجسته می‌سازد. نتایج تحلیل مضمون بیانگر آن است که راهبری برند منابع انسانی در دولت نمی‌تواند صرفاً با الگوهای تجاری یا بخش خصوصی انجام شود، بلکه باید بر ارزش‌های اسلامی-ایرانی، عدالت سازمانی، و فرهنگ پاسخ‌گویی عمومی استوار باشد. پژوهش اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) نیز تأکید می‌کند که برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران باید بر ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی بومی بنا شود تا بتواند موجب ارتقای بهره‌وری و مشروعیت اداری گردد. همچنین، یافته‌های آقایی (۱۴۰۲) درباره‌ی «تطابق ارزش‌های فرد و سازمان» مؤید آن است که تقویت هویت فرهنگی و هم‌ارزشی کارکنان با ارزش‌های ملی می‌تواند جذابیت برند کارفرمایی را افزایش دهد. در این راستا پیشنهاد می‌شود مدل «برند منابع انسانی ایرانی-اسلامی» تدوین گردد که در آن، شاخص‌های بومی مانند عدالت استخدای، کرامت انسانی، و تعهد اجتماعی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی برند لحاظ شوند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر آن است که داده‌های آن صرفاً بر پایه‌ی مصاحبه با خبرگان و مدیران منابع انسانی در بخش دولتی استخراج شده است؛ از این‌رو ممکن است دیدگاه‌های کارکنان صف، نخبگان بیرون سازمانی یا ذی‌نفعان اجتماعی به‌طور کامل در نتایج بازتاب نیافته باشد. افزون بر این، ماهیت کیفی پژوهش و تمرکز آن بر تفسیر ذهنی مشارکت‌کنندگان، امکان تعمیم نتایج به سایر دستگاه‌های اجرایی یا سطوح مدیریتی را با محدودیت روبه‌رو می‌سازد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) و استفاده از ابزارهایی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری، الگوی ارائه‌شده در این تحقیق به‌صورت تجربی آزمون و اعتبارسنجی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود ابعاد رفتاری و ادراکی برند منابع انسانی از منظر کارکنان جوان و نیروهای دانش‌بنیان مورد مطالعه قرار گیرد تا راهبردهای برند منابع انسانی در بخش دولتی، هم‌راستا با تحولات آینده‌ی مشاغل و انتظارات نسل جدید بازطراحی گردد.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله از تمامی افرادی که در این اثر پژوهشی همکاری و همراهی کردند، کمال تشکر را دارند. این مقاله مستخرج از رساله است.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- اسکندری، کریم؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ موسی‌خانی، مرتضی و محتشمی، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در راستای بهره‌وری منابع انسانی. مدیریت بهره‌وری، ۴(۱۲)، ۱۰۹-۱۴۸.
- آقایی، محمد. (۱۴۰۲). تأثیر تطابق ارزش و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرمایی در بانک ملی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳(۴)، ۷۹-۹۷.
- بیگ، مینا، رحمان سرشت؛ حسین، شریف‌زاده، فتاح؛ حسینی گل‌افشانی، سید احمد. (۱۴۰۰). مدل برندسازی سامانه منابع انسانی با تکنیک معادلات ساختاری. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۴)، ۳۰-۵۱.
- شریعت‌نژاد، علی. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری. فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت برند، ۹(۱)، ۲۱۵-۲۵۰.
- صالح‌نیا، داود و سیدعامری، میر حسن. (۱۳۹۵). تدوین مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی / استان‌های شمال غرب کشور (پایان‌نامه دکتری تخصصی). دانشگاه ارومیه، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- صفری‌شاد، فرانک؛ رحیمی، عباسی و رستمی و نجیبه. (۱۳۹۹). تأثیر برند منابع انسانی بر بهره‌وری. ترویج علم، ۱۹(۱۱)، ۲۷۲-۲۹۴.
- عبدالکریمی خلجی، نوشین. (۱۳۹۲). ارتقاء روحیه کارکنان در سازمان‌ها: بررسی نقش برند منابع انسانی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس.

فراچی، محمد مهدی. (۱۳۹۲). طراحی و تبیین مدل مدیریت برند منابع انسانی: پژوهشی در آستان قدس رضوی، پایان نامه دکترا.

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38.
- Ashman, J. (2025). The Future Public Sector Workforce: Building Skills for a Digital Era. *Public Sector Network Report*, 7(2), 15-28.
- Chiranonthakit, P. (2021). Human resource management in public sector with employer branding. *Political Science and Public Administration Journal*, 12(2), 269-294.
- Chiranonthakit, T. (2021). *Employer branding and public sector challenges: Aligning human resources with future work*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Deloitte Insights. (2025). Government Trends 2025: The New Age of Work in the Public Sector. Deloitte University Press, 12(1), 5-22.
- Deshpande, N. (2010). Human Resource Branding-Its Analytical Study on the Indian Organizations. *International Journal of Marketing & Human Resource Management (IJMHRM)*, 1(1), 70-73.
- Heide, M. P., Schröder, S., & Wittemann, N. (2024). Employer Branding – Employer Attractiveness as a New Mindset in the Healthcare Sector. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(1), 70-85.
- Hoteit, J., Smith, R., & Lee, K. (2024). *Future skills and HR alignment in public organizations*. London: Routledge.
- Hoteit, L., Stepanenko, A., Luksha, P., Goel, S., & Gorenburg, L. (2024). Foreseeing future work opportunities: The next 50 years of work. *BCG People Strategy Publication*, 22(3), 15-33.
- Joshi, S., & Narkhede, S. HR branding: *Transforming the thinking in Indian industry*.
- Kajtár, J., & Magasvári, B. (2025). *Employer branding and future skills in public service organizations*. Budapest: Belugyiszemle Journal.
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763-775.
- Keppeler, M., & Papenfuß, S. (2021). *Strategic employer branding for the future workforce*. New York: McGraw-Hill.
- KPMG. (2024). Global Tech Report 2024: Transforming Government through Human-Centered Technology. *KPMG International*, 3(4), 40-52.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). Digital Government Review: Building Capacity for Public Sector Transformation. *OECD Publishing*, Paris, 5(3), 60-78.
- Pouramini, M., Moradi, S., & Mirzaeei, R. (2023). Designing an employer branding model in Iranian public universities. *Iranian Journal of Human Resource Management*, 10(2), 45-67.
- Pouramini, Z., Moradi, E., & Mirzaeei, A. (2022). Development of employer branding model in Iranian public universities. *Merit Research Journal of Business and Management*, 10(3), 45-60.

- Pouramini, Z., Moradi, E., & Mirzaeei, A. (2023). Employer branding in Iranian organizations. *International Journal of Behaviour Studies in Organisations*, 9, 11–22.
- Rashidi, E., & Farajpour Khanaposhtani, G. (2017). An investigation of the factors effective in human resources branding and its effect on the reputation and brand of insurance industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 308-322.