

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 5, Issue 18 Summer 2026 P.P. 41-56		
Research Paper			
Recruitment Transition Solutions of I.R.I. Army Majid Maleki¹ 1. Assistant Prof., Faculty of Management, Imam Ali Military University, Tehran, Iran. E-mail: Maleki@iamu.ac.ir			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2025/09/18 Accepted: 2025/11/18	B Background & Purpose: Demographic and generational changes, coupled with the declining population growth rate and the resulting gradual reduction in the pool of applicants for employment in the Army of the Islamic Republic of Iran, have made the need to rethink the military recruitment system increasingly evident. Moreover, the rapid expansion of digital technologies and the transformation of human resource recruitment and hiring practices have made it imperative to align the recruitment system with the requirements of digital transformation. Accordingly, this study aimed to identify strategies for transforming the recruitment system of the Army of the Islamic Republic of Iran based on a digital transformation approach. Methodology: This applied study was conducted using a qualitative research approach. The study population consisted of faculty members and managers in the field of human resource management within the Army of the Islamic Republic of Iran. Participants were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was achieved after 14 interviews. The data were analyzed using thematic analysis with the assistance of MAXQDA software. Findings: The findings revealed seven overarching themes representing the key strategies for transforming the recruitment system of the Army of the Islamic Republic of Iran. These strategies include: transforming the organizational perspective on recruitment; reducing human resource demand in response to the declining population growth rate; enhancing organizational attractiveness; diversifying recruitment sources; restructuring recruitment centers; diversifying recruitment methods; and improving the recruitment process by making it more efficient, targeted, and evidence-based. Conclusion: Implementing the strategies proposed in this study can facilitate the transformation of the recruitment system of the Army of the Islamic Republic of Iran by strengthening its employer brand, enhancing organizational attractiveness for qualified applicants, improving both the quality and quantity of applicants, and increasing the accuracy of identifying and selecting competent human capital. These achievements can provide the Army with a sustainable competitive advantage in attracting and retaining talented personnel, thereby enhancing organizational effectiveness and operational readiness, strengthening human capital, and ultimately contributing to improved defense capability, national security, and the national power of the Islamic Republic of Iran.		
Keywords: Recruitment, Transition, Solution, Army.			
Corresponding Author: Majid Maleki Email: Maleki@ iamu.ac.ir			
Citation: Maleki, Majid.(2026). Recruitment Transition Solutions of I.R.I. Army. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 5(18), 41-56.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۵، شماره ۱۸

تابستان ۱۴۰۵

صص ۴۱-۵۶



مقاله پژوهشی

راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران

مجید ملکی^۱۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده فرماندهی و مدیریت دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران. Maleki@iamu.ac.ir رایانامه:

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۷ کلیدواژه‌ها: کارمندیابی، تحول، راه کار، ارتش. نویسنده مسئول: مجید ملکی ایمیل: Maleki@iamu.ac.ir	زمینه و هدف: تحولات جمعیت‌شناختی و نسلی، کاهش نرخ رشد جمعیت و در نتیجه کاهش تدریجی جامعه متقاضیان استخدام در ارتش جمهوری اسلامی ایران، ضرورت بازنگری در نظام کارمندیابی را بیش از پیش آشکار ساخته است. از سوی دیگر، گسترش فناوری‌های دیجیتال و تحول در شیوه‌های جذب و استخدام نیروی انسانی، لزوم همسویی نظام کارمندیابی با الزامات تحول دیجیتال را اجتناب‌ناپذیر کرده است. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر مبنای رویکرد تحول دیجیتال انجام شده است. روش‌شناسی: این پژوهش از نوع، کاربردی و با رویکرد کیفی انجام شده است. جامعه آماری اساتید و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده و به منظور تعیین نمونه آماری از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بوده و تا ۱۴ مصاحبه برای رسیدن اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌ها: یافته‌های تحقیق حاکی از شناسایی هفت مضمون فراگیر به عنوان راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران بود. این راه کارها عبارتند از: تحول در نگرش به کارمندیابی؛ کاهش نیاز به نیروی انسانی با توجه به کاهش نرخ رشد جمعیت؛ ایجاد جذابیت سازمانی؛ تنوع بخشی در منابع کارمندیابی؛ تحول ساختاری مراکز عضوایی؛ تنوع در روش‌های کارمندیابی؛ و بهبود (تسهیل، هدفمند و علمی نمودن) فرآیند کارمندیابی. نتیجه‌گیری: اجرای راهکارهای ارائه شده در این پژوهش، زمینه تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران را از طریق ارتقای برند کارفرمایی، افزایش جذابیت سازمان برای متقاضیان شایسته، بهبود کیفیت و کمیت متقاضیان عضویت و افزایش دقت در شناسایی و گزینش سرمایه‌های انسانی توانمند فراهم می‌آورد. تحقق این دستاوردها، ضمن ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای ارتش در جذب و نگهداشت نیروی انسانی، به ارتقای اثربخشی و آمادگی سازمانی، تقویت سرمایه انسانی و در نهایت افزایش توان دفاعی، امنیت ملی و قدرت ملی جمهوری اسلامی ایران منجر خواهد شد.
استناد: ملکی، مجید. (۱۴۰۵). راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۵(۱۸)، ۴۱-۵۶.	

مقدمه

امروزه انسان، عامل پیشرفت و تحول در سازمان‌ها و به عنوان قلب سازمان، محور هر نوع برنامه فردی، اجتماعی و سازمانی شناخته شده است (طالب‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۶۰). سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت تنها به مدد انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر چالش‌های فرارو چیره و از دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند. سرمایه انسانی، به عنوان مهمترین عامل موثر بر حرکت درست سازمان به سمت اهداف تعیین شده (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۰)، بهره‌برداری از سایر منابع را امکان‌پذیر ساخته (عباسپور، ۱۳۸۹: ۸۲) بنابراین سرمایه انسانی به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود (زیباکردار و همکاران، ۱۴۰۰: ۳۷۱). لذا وجود سرمایه انسانی کارآمد و توانمند برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان ضروری است (اوسی و آگاه^۱، ۲۰۱۵: ۲).

مطالعات انجام شده در خصوص مدیریت منابع انسانی و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان و کسب مزیت رقابتی یک سازمان اثرگذار است (رجبی فرجاد و مطیعان نجار، ۱۳۹۷: ۱۹۹). از بین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، کارمندیابی یکی از مهمترین موضوعات استراتژیکی به حساب می‌آید (روئین، محبی و گلرد، ۱۴۰۰: ۱۶۹)، که می‌تواند سایر اقدامات منابع مدیریت منابع انسانی را نیز تحت تاثیر قرار دهد. کارمندیابی عبارتست از فرآیند شناسایی و جذب افراد برای کار در یک سازمان (استوارت و براون^۲، ۲۰۱۱: ۱۶۰).

برابر یافته‌های پژوهش ارنست و یانگ^۳ بزرگترین نگرانی ۴۰۰ شرکت با رشد سریع در جهان جذب و نگهداری کارکنان کلیدی، است. با کارمندیابی و انتخاب صحیح سازمان‌ها می‌توانند خطر استخدام کارکنان بد را به حداقل برسانند. فقدان برنامه کارمندیابی متناسب با الزامات سازمان، اثربخشی و کارایی سایر برنامه‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی را نیز تحت تاثیر قرار خواهد داد. برخی صاحب نظران معتقدند آموزش خوب نیز، جبران فرآیند غلط کارمندیابی و استخدام را نخواهد کرد (عباس‌پور، ۱۳۸۹: ۷۸).

مقام معظم رهبری در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان دانشگاه‌های افسری در سال ۱۴۰۲ توجه به کیفیت ورودی‌های دانشگاه‌ها را به فرماندهان متذکر شده و در بند ۲

1. Osei and Ackah

2. Stewart & Brown

3. Ernst and Young

سیاست‌های کلی نظام اداری، عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی مورد تاکید قرار گرفته است. موارد مذکور بر اهمیت نظام کارمندیابی تاکید دارند.

ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز از سازمان‌های انسان محور بوده و مزیت رقابتی این سازمان، سرمایه‌های انسانی کارآمد است. در نتیجه موفقیت در این حوزه نیازمند توجه جدی به کارمندیابی و جذب سرمایه‌های انسانی است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۰۶). هر اندازه تعداد متقاضیان استخدام در ارتش جمهوری اسلامی ایران سازمان بیشتر باشد، امکان گزینش بهتر از بین متقاضیان افزایش می‌یابد و چنانچه سازمان نتواند با سیاست‌های خود نیروی انسانی بیشتری را جهت استخدام در ارتش شناسایی و جذب کند، به همان میزان دامنه انتخاب سازمان محدودتر خواهد شد.

علیرغم اهمیت تعداد بالای متقاضیان استخدام در ارتش، سوابق تجربی نشان دهنده کاهش تدریجی میزان متقاضیان استخدام در ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. بنابراین وضعیت مطلوب این است که تعداد متقاضیان زیادی در مراحل گزینش ارتش شرکت نمایند تا این سازمان با بهره‌گیری از بهترین فرایند گزینش، مناسب‌ترین نفرات را از بین متقاضیان انتخاب و استخدام نماید، ولی وضعیت موجود حاکی از کاهش تعداد متقاضیان استخدام در این سازمان می‌باشد و این فاصله بین وضع موجود و مطلوب مساله پژوهش حاضر است. از طرفی بررسی مطالعات پیشین حاکی از عدم انجام پژوهشی خاص جهت پاسخ به مساله پژوهش می‌باشد لذا در این زمینه خلاء پژوهشی وجود دارد.

برای تحقق وضعیت مطلوب کارمندیابی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، نیاز به تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. نظر به اهمیت تحول در کارمندیابی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، محققین در تحقیق حاضر در صدد شناسایی مهمترین راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران برآمدند، تا با شناسایی و بکارگیری مهمترین راه کارهای کارمندیابی در سازمان ارتش، زمینه جذب تعداد بیشتری از متقاضیان استخدام جهت شرکت در مراحل گزینش ارتش جمهوری اسلامی ایران و در نتیجه افزایش احتمال انتخاب و استخدام کارکنان متناسب‌تر برای تحقق اهداف این سازمان را فراهم نمایند. لذا سوال اصلی پژوهش این است که مهمترین راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران کدامند؟

پیشینه پژوهش

تحول؛ تحول در فرهنگ معین به "دیگرگون شدن، گردیدن، تغییر یافتن و جابجا شدن آمده است و در فرهنگ عمید به "دگرگون شدن، از حالی به حال دیگر برگشتن و منقلب

شدن " معنا شده است. (اسکندری و یوسف‌خواه، ۱۳۹۷: ۱۹). تحول عبارتست از: گذار و حرکت از وضعیت موجود به سمت یک وضعیت مطلوب. به عبارت دیگر تحول فعالیت و یا تلاشی برنامه‌ریزی شده و بلند مدت است که سازمان (و یا فرد) را به سمت جایگاه بهتر و بالاتر سوق می‌دهد (حسینی، ۱۴۰۱: ۳).

به نظر فرنچ و اچ بل^۱ تحول سازمانی تلاش یا فعالیتی بلندمدت است که توسط مدیریت عالی سازمان به منظور اصلاح و بهبود چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان، یادگیری فرایند حل مساله و توانمندسازی کارکنان، هدایت و حمایت می‌شود (مادرشاهی، ۱۳۹۸: ۴۸). یزدی‌پور و صابونی (۱۴۰۰) تحول سازمانی را تغییرات ملموس و قابل مشاهده‌ای می‌دانند که به واسطه اجرای برنامه‌های جدید و ارتقای توانمندی سازمان در مواجهه با چالش‌های محیطی در سازمان ایجاد می‌شود و می‌تواند ساختار، نحوه فعالیت‌ها و حتی جهت حرکت سازمان را تغییر دهد. به نظر سیاسوری، حلیم و سارکوم^۲ (۲۰۱۹) تحول سازمانی تلاشی هدایت‌شده به منظور ایجاد چشم‌اندازی جدید است. چالش تحول سازمانی شناسایی و توسعه فرایندی بهتر با تاکید بر ترک روش‌های قبلی و اخذ رویکرد جدید به آینده سازمان است و هدف از تحول پاسخگویی به تغییرات محیطی است.

موضوع تحول مورد تاکید امامین انقلاب بوده و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در بیانات چهاردهم خرداد ۱۳۹۹ به عنوان شاخصه اصلی امام (ره) می‌فرمایند: "امام، روحاً، هم یک انسان تحول‌خواه بود، هم تحول‌آفرین بود". ایجاد تحول در ارتش برای مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نیز از اهمیت خاصی برخوردار است تا جایی که در حکم انتصاب فرمانده ارتش جمهوری اسلامی ایران، به اتخاذ رویکرد تحولی اشاره شده است.

کارمندیابی؛ گذار از سربازی اجباری به نیروهای مسلح حرفه‌ای، مسائل پیش‌بینی نشده‌ای را برای نیروهای مسلح به وجود آورده است. اما مهم‌ترین و نگران‌کننده‌ترین آنها این است که چگونه نیروهای مسلح می‌توانند کارکنان با انگیزه را از جذب و حفظ کنند تا خلاء سرمایه انسانی خود را پر کنند (گریگورو^۳، ۲۰۲۴: ۱۰۱). کارمندیابی یکی از کارکردهای ضروری مدیریت منابع انسانی است. این فرآیند شامل جستجو و به دست آوردن نامزدهای بالقوه برای مشاغل سازمان است (کریم، عرفات بهویان، دب ناث و بن لطیف^۴، ۲۰۲۱: ۱۸). به نظر استوارت و براون (۲۰۱۱) کارمندیابی عبارتست از فرآیند شناسایی و جذب افراد برای

1. French and H. Bell.

2. Syamsuri, Halim and Sarkum

3. Grigorov

4. Karim , Arafat Bhuiyan, Deb Nath & Bin Latif.

کار در یک سازمان و رینز و باربر^۱ کارمندیابی را شامل اقدامات سازمان در راستای شناسایی و جذب افرادی که توانایی تحقق اهداف راهبردی را داشته باشند، تعریف کرده است. این فعالیت‌ها باید تعداد زیادی از کاندیداهای متناسب را شناسایی؛ علاقمندی آنها را به سازمان را بالا ببرد و احتمال پذیرش پیشنهاد کاری سازمان توسط متقاضیان را افزایش دهد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷: ۷۸).

سازمان‌ها باید افراد مناسبی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود انتخاب نمایند و فرآیند کارمندیابی، نقطه ورود برای تامین نیروی انسانی یک سازمان است. لذا سازمان از شیوه‌ها و سیاست‌های مختلف فرآیند کارمندیابی برای شناسایی و جذب کارکنان بالقوه پیروی می‌کند (کریم و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۹).

وضعیت موجود کارمندیابی در ارتش جمهوری اسلامی ایران؛ در حال حاضر به منظور تعیین منابع انسانی مورد نیاز یگان‌های تابعه هر نیرو ضمن بررسی جداول سازمانی خود نیازمندی‌های پرسنلی را به مدیریت طرح‌های نیروی انسانی نیروی مربوطه ارائه نموده و این مدیریت‌ها نسبت به ارائه نیازمندی‌های به اداره طرح‌های نیروی انسانی اقدام می‌نمایند و اداره طرح‌های نیروی انسانی اجا پس از جمع‌بندی و تصویب سهمیه استخدامی مصوب هر نیرو را به مدیریت گزینش و استخدام نیروی مربوطه ارسال می‌نماید (اردلان، ۱۴۰۰: ۲۰-۲۱).

پس از دریافت سهمیه استخدامی به منظور شناسایی و جذب متقاضیان استخدام به دو روش عضوگیری و عضوایی صورت می‌پذیرد. روش عضوگیری با ارائه آگهی‌های فراخوان استخدام عمومی با توجه به مخاطبین مورد نظر سازمان از طریق رسانه‌های گروهی از قبیل درج آگهی در سایت اجا، شبکه‌های پر مخاطب تلویزیون و استفاده از فضای مجازی انجام می‌پذیرد و متقاضیان استخدام نسبت به ثبت نام جهت شرکت در آزمون اختصاصی دانشگاه‌های اجا و یا استخدام در مقاطع درجه داری و یا کارمندی اقدام می‌نمایند و در روش عضوایی کارکنان دفاتر عضوایی و افسران عضو یاب معرفی شده از طریق سازمان با حضور در نشان‌گاه‌های ثابت (مساجد، مراکز بسیج، مدارس، دانشگاه‌ها و ...) و فصلی (کاروان راهیان نور، نمایشگاه‌های هفته دفاع مقدس، نمایشگاه‌های مربوط به ایام و مناسبت‌های ملی و مذهبی) نسبت به شناسایی و جذب متقاضیان جهت استخدام در سازمان اقدام می‌نمایند (اردلان، ۱۴۰۰: ۲۵-۳۴).

^۱. Rynes & Barber

پیشینه تجربی

طوسی و مهری (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج انجام و نتیجه می‌گیرند که عواملی چون مسائل اعتقادی و معنوی، انگیزه‌های درونی و انقلابی، منزلت اجتماعی، امتیازات قانونی، آسان بودن جذب و مراحل پذیرش، مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها، برگزاری فعالیت‌های علمی-آموزشی و پژوهشی توسط بسیج در جذب نخبگان پزشک مؤثر است.

یافته‌های پژوهش اردلان و الوانی (۱۳۹۷) حاکی از شناسایی پنج نوع شایستگی‌ها شامل شایستگی‌های مکتبی اسلامی-ایرانی؛ شایستگی‌های ارزشی اسلامی-ایرانی؛ شایستگی‌های مدیریتی؛ شایستگی‌های اجرایی؛ و شایستگی‌های ویژه شغل به عنوان ابعاد الگوی مناسب شایسته‌سالاری در نظام‌های جذب و گزینش سرمایه‌های انسانی در دانشگاه-های افسری ارتش ج.ا.ایران می‌باشد.

باقری، فرهادی و پناهی (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان ارائه مدل رویکردی تأمین نیروی انسانی در حوزه بسیج بر اساس گفتمان حضرت امام خمینی (ره) انجام داده و فراهم سازی زمینه جذب نیرو در سازمان بسیج برای تحقق ارتش ۲۰ میلیونی و لزوم جذب نیروهای بسیجی از تمام اقشار جامعه را به عنوان مهمترین عامل در مدل رویکردی تأمین نیروی انسانی در حوزه بسیج معرفی می‌نماید.

برابر یافته‌های پژوهش امینی‌قشلاقی، باقری و پناهی (۱۳۹۹) با عنوان ارائه الگوی گزینش و جذب نیروی انسانی در سازمان بسیج بر اساس رهنمودهای رهبران انقلاب اسلامی سیاست تأمین و جذب نیروی انسانی کارآمد بر مبنای؛ تعریف الگوهای جذب بر مبنای تحولات سیاسی و امنیتی در کشور و منطقه، لزوم جذب نیرو از تمام اقشار در سازمان بسیج، جذب نیروهای متخصص در تمام حوزه‌های علمی، عدم اعمال محدودیت‌های قومی، جغرافیایی، مذهبی در فرایند تأمین نیرو در بسیج، لزوم ملاحظه عوامل تخریب‌گر در فرایند جذب نیروی بسیجی، تعریف ملاحظات رفتاری، اخلاقی، انضباطی، اعتقادی، انقلابی در تأمین نیروی انسانی از بین بسیجیان در سایر نیروهای مسلح است.

بنرجی و گاپتا^۱ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان جذب استعدادها از طریق وب سایت‌های استخدام آنلاین: کاربرد فناوری های وب ۲.۰ انجام داده‌اند که یافته‌های پژوهش آنان حاکی از آن است که: پادکست‌های ویدیویی و توصیفات واقعی کارکنان ارائه‌شده از طریق

¹. Banerjee and Gupta

وبلاگ‌های شخص ثالث، تاثیر مثبت بر کیفیت درک شده و اعتبار آگهی‌های شغلی افراد جویای کار دارد. این پدیده در افزایش جذابیت متقاضیان کار برای کارفرما تاثیر داشته و در نهایت منعکس کننده قصد متقاضیان برای درخواست شغل در شرکت می‌باشد.

تین و همکاران^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان استراتژی جذب استعدادهای سامسونگ در ویتنام انجام داده و نتیجه می‌گیرند که در سامسونگ، مردم همیشه به عنوان مهمترین عامل در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین، سامسونگ همواره توجه ویژه‌ای به برنامه‌های آموزشی، توسعه منابع انسانی دارد، با این هدف که هر یک از کارمندان سامسونگ نه تنها در تخصص خود مهارت داشته باشند، بلکه از دانش فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای نیز برخوردار باشند. برای انجام این کار، سامسونگ بر ایجاد برنامه‌های آموزشی متنوعی نه فقط برای کارکنان جدید، بلکه برای همه کارمندان در تمام سطوح شرکت تمرکز کرده است. محتوای آموزشی همچنین با هدف ارائه دانش و مهارت‌های متناسب با فعالیت‌های تولیدی و تجاری شرکت و همگامی با روند توسعه جامعه است.

با بررسی پیشینه‌ها مشاهده می‌گردد که پژوهشی که به صورت جامع به موضوع کارمندیابی در کشور ایران و بویژه کارمندیابی در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته، انجام نشده است. از طرفی پژوهش‌های انجام شده بیشتر متمرکز بر فرایند جذب و جذاب نمودن سازمان هستند. نکته دیگری که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است غافل شدن از تحولات مداوم کنونی از جمله تغییر ارزش‌های نسل‌های مختلف، تغییرات تکنولوژیک، کاهش رشد جمعیت و در نتیجه نیاز به تحول در سیستم کارمندیابی می‌باشد. بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد در راستای پوشش نکات مغفول مانده در پژوهش‌های پیشین، سعی دارد نسبت به شناسایی راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران اقدام نماید و به ارتش جمهوری اسلامی ایران کمک نماید تا با استفاده از راه کارهای شناسایی شده در جنگ استعدادها پیروز شده و مناسب‌ترین نیروها را شناسایی و جذب نماید.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در صدد شناسایی راه کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران است، بنابراین از نوع کاربردی است. از طرفی از داده‌های کیفی و روش تحلیل مضمون که از روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی است استفاده شده است لذا پژوهش از نوع

^۱. Tien et al.

کیفی است. جامعه آماری اساتید، پژوهشگران و مدیران ارتش جمهوری اسلامی ایران با مقطع کارشناسی ارشد و بالاتر و دارای سابقه کار اجرایی و یا پژوهشی در حوزه کارمندیابی و استخدام بوده و به منظور تعیین اعضاء نمونه آماری از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه بوده و مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت. تعداد خبرگان تا رسیدن به اشباع نظر ۱۴ نفر شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضاء نمونه آماری به شرح زیر است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضاء نمونه آماری

کد	مقطع و رشته تحصیلی	سابقه	ملاحظات
۱	دکترای مدیریت منابع انسانی	۲۹ سال	عضو هیئت علمی و پژوهشگر حوزه مدیریت منابع انسانی
۲	دکترای مدیریت منابع انسانی	۲۷ سال	عضو هیئت علمی، پژوهشگر و ۱۰ سال سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی
۳	کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی	۲۶ سال	مدرس و ۱۵ سال سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی
۴	دکترای مدیریت منابع انسانی	۲۵ سال	عضو هیئت علمی، پژوهشگر و ۱۵ سال سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی
۵	دکترای سیاست‌گذاری عمومی	۲۵ سال	عضو هیئت علمی و دارای ۱۵ سال سابقه کار پژوهشی
۶	دانشجوی دکترای منابع انسانی	۲۵ سال	پژوهشگر و ۱۰ سال سابقه مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی
۷	دکترای روانشناسی	۲۴ سال	عضو هیئت علمی و پژوهشگر و ۵ سال سابقه در مصاحبه‌های استخدامی
۸	دکترای جامعه‌شناسی	۲۳ سال	عضو هیئت علمی و دارای ۱۵ سال سابقه کار پژوهشی
۹	دکترای مدیریت منابع انسانی	۲۲ سال	هیئت علمی، پژوهشگر حوزه مدیریت منابع انسانی و کارشناس اداری و استخدامی
۱۰	دکترای روانشناسی	۱۹ سال	مدرس و پژوهشگر و ۴ سال سابقه اجرایی در مرکز گزینش و استخدام
۱۱	دکترای مدیریت منابع انسانی	۱۹ سال	عضو هیئت علمی و پژوهشگر حوزه مدیریت منابع انسانی و دارای ۴ سال سابقه مدیریت منابع انسانی
۱۲	دانشجوی دکترای منابع انسانی	۱۹ سال	پژوهشگر حوزه مدیریت منابع انسانی و ۵ سال سابقه در حوزه مدیریت منابع انسانی
۱۳	دکترای مدیریت منابع انسانی	۱۹ سال	مدرس و پژوهشگر حوزه مدیریت منابع انسانی و ۱۰ سال سابقه فرماندهی
۱۴	دکترای سیاست‌گذاری عمومی	۱۸ سال	پژوهشگر حوزه مدیریت و دارای ۱۰ سال سابقه فرماندهی

یافته‌های پژوهش

به منظور شناسایی مهمترین راه‌کارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران با تعداد ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی مصاحبه گردید و داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و نرم افزار مکس کیودا مورد تحلیل قرار گرفتند. مراحل تحلیل داده‌ها در این فاز به شرح زیر می‌باشد:

۱- آشنا شدن با داده‌ها: به منظور آشنایی با عمق و محتوای داده‌ها محققین چندین

بار به فایل مصاحبه‌ها گوش دادند.

۲- ایجاد کدهای اولیه: کدهایی که به نظر می‌رسید یک راه‌کار از راه‌کارهای تحول در

نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران را معرفی می‌کرد با استفاده از نرم افزار مکس کیودا احصاء گردیدند. قسمتی از مصاحبه‌های انجام شده در ادامه ارائه گردیده و کدهای اولیه بدست آمده برای این بخش از مصاحبه در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراجی از مصاحبه‌ها

نقل قول	کد مصاحبه شونده	کد استخراجی
کاهش نرخ رشد جمعیت به عنوان یک عامل محیطی سیستم کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران را نیز متأثر خواهد نمود. از طرفی برای مواجهه با این تهدید، فرصت تکنولوژی‌های جدید که نیاز به استفاده از نیروی انسانی را کاهش می‌دهد وجود دارد. سازمان می‌تواند به عنوان یک راه کار نیاز خود را به نیروی انسانی کاهش دهد.	۴	کاهش نرخ رشد جمعیت
		کاهش نیاز به نیروی انسانی
		توجه به متغیرهای محیطی
متقاضیان جدید در نسل Z قرار می‌گیرند و از ویژگی‌های مهم این نسل تنوع طلبی و عدم چارچوب پذیری است اما سازمان هنوز برخی محدودیت‌های غیرضروری مثل تعهد ۳۰ سال خدمت را دارد که باعث عدم جذب آنان است.	۴	حذف محدودیت‌های غیرضروری
		در نظر گرفتن ویژگی‌های متقاضیان جدید استخدام
وجود کارکنان وظیفه که مدت دو سال در سازمان خدمت می‌نمایند یک فرصت است و بایستی برنامه‌ریزی‌هایی جهت جذب این کارکنان انجام شود.	۴	عضوایی از بین کارکنان وظیفه
کنکور سراسری فرصتی بود برای اینکه همه‌ی متقاضیان کنکور سراسری در آزمون ورودی دانشگاه‌های آجا شرکت نمایند. با تخصیص شدن کنکور ورودی دانشگاه‌های آجا این فرصت از دست رفت. می‌توان استفاده از کنکور سراسری را احیا نمود.	۴	تنوع در منابع کارمندیابی
		جذب دانشجویان آجا از طریق کنکور سراسری
با توجه به کاهش نرخ رشد جمعیت بایستی مشاغل بازمعماری شوند و فناوری محور کنیم و افراد کمتر و با کیفیت‌تری استخدام نماییم	۹	بازمعماری مشاغل
		فناوری محور نمودن مشاغل
بایستی نسبت به استفاده از بانوان در امور پشتیبانی اقدام نمود.	۹	جذب بانوان
نکته قابل توجه در سطح کلان این است که هویت سازمان ضعیف شده و نیاز هست که این هویت‌بخشی صورت گیرد.	۹	ایجاد هویت سازمانی
با جزیه‌ای شدن عضوایی فرصت برابر استخدام گرفته شده است و این لازم است اصلاح گردد.	۹	گسترش دامنه کارمندیابی
در مساجد، مدارس و ... تبلیغات صورت می‌گیرد اما چون سازمان جذابیت خاصی ندارد جوانان جذب نمی‌شوند	۹	ایجاد جذابیت سازمانی

۳- جست‌وجو و شناخت مضامین: در این مرحله کدهای بدست آمده از مرحله قبل با مضامین بالقوه تطبیق داده می‌شوند. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی داده و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در این مرحله ۵۶ مضمون پایه بدست آمد. کدهای پایه استخراجی در ستون سمت راست جدول ۳ ارائه گردیده‌اند.

۴- ترسیم شبکه مضامین: در این مرحله کدهای بدست آمده در مرحله قبل با توجه به شباهت و افتراق آنها در زیر مجموعه کدهای فراگیرتری قرار گرفتند. در این مرحله محققین ۱۶ مضمون سازمان دهنده را استخراج نمودند. مضامین شناسایی شده در ستون وسط جدول شماره ۲ ارائه گردیده است.

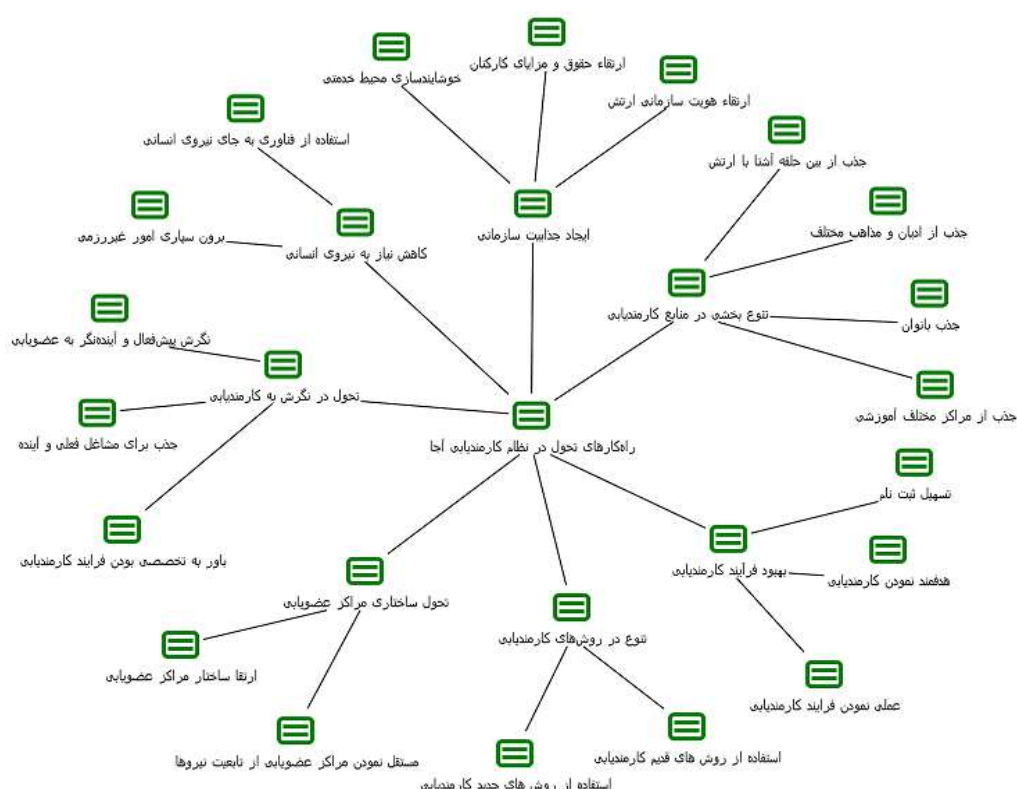
۵- تحلیل شبکه مضامین: در این مرحله پس از رفت و برگشت در میان مضامین پایه و مضامین سازمان دهنده ۶ مضمون فراگیر استخراج گردید. مضامین شناسایی شده در ستون

سمت راست جدول شماره ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر استخراجی از مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	
تحول در نگرش به کارمندیابی	نگرش پیش فعال و آینده‌نگر به عضو یابی	شناخت اهداف استراتژیک آجا	
		تدوین استراتژی‌های منابع انسانی	
		برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	
		شناخت و بهره‌برداری از تفاوت نسل‌ها	
		پیش کنشی در برابر متغیرهای محیطی	
	جذب برای مشاغل فعلی و آینده	شناسایی مشاغل آینده ارتش و تامین منابع انسانی مورد نیاز	شناسایی مشاغل بلا تصدی فعلی و تامین منابع انسانی مورد نیاز
جذب دانشجویان در رشته‌های مرتبط با فناوری‌های پیشرفته			
انتخاب بهترین کارکنان به عنوان عضو یاب			
باور به تخصصی بودن فرایند کارمندیابی		برگزاری دوره‌های تخصصی برای عضو یابان	برگزاری دوره‌های کوتاه مدت و تسهیم تجربیات عضو یابان
	استفاده از هوش مصنوعی		
	استفاده از دوربین‌های مدار بسته در پایش		
کاهش نیاز به نیروی انسانی	استفاده از فناوری به جای نیروی انسانی	فناوری محور نمودن برخی از امور مانند امور اداری	
		واگذاری امور خدماتی به سایر شرکت‌ها	
	برون سپاری امور غیررزمی	واگذاری برخی امور مانند تعمیر خودروها و .. به سایر شرکت‌ها.	پرداخت حقوق و مزایای رقابتی
			پرداخت حقوق و مزایای عزتمندانه
ایجاد جذابیت سازمانی	ارتقاء حقوق و مزایای کارکنان	فراهم نمودن خدمات رفاهی گسترده	
		عدالت‌محوری در ارائه خدمات به کارکنان	
		ایجاد مسیرهای شغلی شفاف	
		فراهم نمودن فرصت‌های پیشرفت	
		فراهم نمودن امکان انجام خدمت به صورت بومی	
		خوشایندسازی محیط فیزیکی (دفاتر، ساختمان‌ها، باشگاه‌ها و ..)	
خوشایندسازی محیط خدمتی	خوشایندسازی تجهیزات سازمانی (خودروها، تجهیزات و ...)	خوشایندسازی فرهنگی (ارتباطات محترمانه، جو صمیمی و ...)	
		ایجاد تعادل بین کار و زندگی	
		رفع محدودیت‌های غیرضروری (ادامه تحصیل، سفر و ...)	
		توجه به نیازهای نسل جدید	
		ایجاد محیط کاری پویا و نوآورانه	
		معرفی چهره‌های برتر آجا به جامعه	
ارتقاء هویت سازمانی ارتش	معرفی فعالیت‌های ارتش به جامعه	کهنه‌زدایی از منازل سازمانی ارتش	
		گنجاندن دستاوردهای ارتش در کتب درسی مدارس	

تقویت حس میهن دوستی در جامعه		
فرهنگ سازی در خصوص افتخار خدمت در ارتش در بین جوانان		
استخدام بانوان جهت مشاغل پشتیبانی رزمی	جذب بانوان	تنوع بخشی در منابع کارمندیابی
استخدام بانوان جهت مشاغل پشتیبانی خدمات رزمی		
جذب از ادیان توحیدی با گرایش میهن دوستی	جذب از ادیان و مذاهب مختلف	
جذب از مذاهب اسلامی با گرایش میهن دوستی		
عضویابی از بین خانواده کارکنان ارتش	جذب از بین حلقه آشنا با ارتش	
عضویابی از بین کارکنان وظیفه		
عضویابی از بین بسیجیان فعال		
عضویابی از بین خانواده کارکنان نیروهای مسلح		
جذب از رشته های نظری	جذب از مراکز مختلف آموزشی	
جذب از رشته های فنی و حرفه ای برای مشاغل خاص		
جذب از دانشگاه های مختلف		
ایجاد مراکز عضوایی در همه استان ها	ارتقاء ساختار مراکز عضوایی	تحول ساختاری مراکز عضوایی
ایجاد ساختار سازمانی قوی برای مراکز عضوایی		
عضویابی مراکز عضوایی برای نیروهای چهارگانه	مستقل نمودن مراکز عضوایی از تابعیت نیروها	
فعالیت مراکز ارزیابی زیر نظر عضوایی آجا		
استفاده از رسانه های عمومی جهت پخش آگهی استخدام	استفاده از روش های قدیم کارمندیابی	تنوع در روش های کارمندیابی
معرفی متقاضیان توسط کارکنان سازمان		
معرفی توسط کارکنان متخصص در مراکز عضوایی		
معرفی متقاضیان توسط بازنشستگان		
مراجعه مستقیم متقاضیان استخدام		
استفاده از هوش مصنوعی در کارمندیابی	استفاده از روش های جدید کارمندیابی	
ارائه آگهی های استخدام در بستر پلتفرم های آنلاین		
استفاده از شبکه های اجتماعی		
جذب دانشجویان دانشگاه های افسری از کنکور سراسری		
امکان ثبت نام برخط	تسهیل ثبت نام	بهبود فرآیند کارمندیابی
عدم اخذ هزینه ثبت نام		
ایجاد مراکز عضوایی در همه شهرستان ها		
تبلیغات هدفمند	هدفمند نمودن کارمندیابی	
جذب هدفمند (جذب برای مشاغل مشخص)		
بررسی علمی علل عدم تمایل به استخدام در مشاغل نظامی	علمی نمودن فرایند کارمندیابی	
انجام کار پژوهشی در خصوص ویژگی های نسل جدید متقاضیان		
انجام پژوهشی با عنوان کارمندیابی از نسل Z		



شکل ۱. شبکه مضامین استخراجی از مصاحبه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج پژوهش‌های مختلف، مهم‌ترین سرمایه هر سازمان، منابع انسانی آن است. با توجه به نقش راهبردی این سرمایه، رقابت آینده سازمان‌ها بیش از هر چیز بر سر جذب و نگهداشت نیروهای انسانی مستعد خواهد بود؛ به گونه‌ای که این رقابت در ادبیات مدیریت با عنوان «جنگ استعدادها» شناخته می‌شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شد.

نتایج پژوهش نشان داد که تحول در نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران بر هفت راهکار اساسی استوار است که عبارت‌اند از: تحول در نگرش به کارمندیابی، کاهش نیاز به نیروی انسانی متناسب با کاهش نرخ رشد جمعیت، ایجاد جذابیت سازمانی، تنوع‌بخشی به منابع کارمندیابی، تحول ساختاری مراکز عضوایی، تنوع در روش‌های کارمندیابی و بهبود فرایند کارمندیابی.

یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه ایجاد جذابیت سازمانی و بهره‌گیری از تمامی اقشار جامعه به عنوان منابع تأمین نیروی انسانی با یافته‌های پژوهش باقری، فرهادی و پناهی (۱۳۹۷) همسو است. همچنین، نتایج این پژوهش یافته‌های امینی‌قشلاقی، باقری و پناهی (۱۳۹۹) مبنی بر ضرورت جذب نیرو از تمامی اقشار جامعه، جذب متخصصان در حوزه‌های

مختلف علمی و پرهیز از اعمال محدودیت‌های مذهبی، قومی و جغرافیایی در فرایند کارمندیابی را تأیید می‌کند. افزون بر این، یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج بنرجی و گوپتا (۲۰۱۹) درباره تأثیر جذابیت سازمانی بر قصد متقاضیان برای استخدام در سازمان و نیز با یافته‌های تین و همکاران (۲۰۲۰) مبنی بر نقش محوری عامل انسانی در موفقیت سازمان‌ها همخوانی دارد.

با وجود این همسویی‌ها، پژوهش حاضر از چند جهت نسبت به مطالعات پیشین دارای نوآوری است. نخست، راهکارهایی را شناسایی کرده است که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ از جمله ترویج نگرش پیش‌فعال و آینده‌نگر به کارمندیابی، کاهش نیاز به نیروی انسانی متناسب با روندهای جمعیتی، ارتقای ساختار سازمانی مراکز عضوایی، تنوع‌بخشی به روش‌های کارمندیابی و بهبود فرایند کارمندیابی از طریق تسهیل، هدفمند و علمی‌سازی آن. هر یک از این راهکارها نیز دارای مؤلفه‌ها و اقدامات اجرایی مشخصی هستند که در جدول ۳ ارائه شده‌اند. دوم، برخلاف اغلب مطالعات پیشین که صرفاً بر فرایند جذب تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر با اتخاذ یک رویکرد سیستمی، کل نظام کارمندیابی شامل ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و محیط را به صورت یکپارچه مورد بررسی قرار داده است.

بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از راهکارهای شناسایی شده، ضمن افزایش آمادگی برای مواجهه با رقابت فزاینده در جذب سرمایه انسانی، از غافلگیری در جنگ استعدادها جلوگیری کرده و توانایی خود را در شناسایی، جذب و به‌کارگیری شایسته‌ترین نیروهای مورد نیاز ارتقا دهد.

بر پایه یافته‌های پژوهش، پیشنهادها، کاربردی زیر برای تحول و ارتقای نظام کارمندیابی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه می‌شود؛

○ ترویج نگرش پیش‌فعال به کارمندیابی از طریق طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و توانمندسازی ویژه فرماندهان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی، با تأکید بر آینده‌نگری و برنامه‌ریزی راهبردی در تأمین سرمایه انسانی.

○ کاهش وابستگی به جذب نیروی انسانی جدید متناسب با روند کاهش رشد جمعیت کشور، از طریق توسعه فناوری‌های نوین، هوشمندسازی فرایندها، اتوماسیون فعالیت‌ها و برون‌سپاری مأموریت‌های قابل واگذاری.

○ ارتقای جذابیت سازمانی ارتش با اصلاح نظام حقوق و مزایا، استقرار نظام جبران خدمت رقابتی و عزتمندانه، بهبود کیفیت محیط کار، تقویت هویت سازمانی و افزایش فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی کارکنان.

○ تنوع بخشی به منابع کارمندیابی از طریق گسترش دامنه جذب به بانوان، بهره گیری از ظرفیت تمامی ادیان و مذاهب رسمی، استفاده از شبکه های اجتماعی و حرفه ای مرتبط با کارکنان، و توسعه همکاری با مراکز آموزشی و دانشگاهی.

○ تحول ساختاری مراکز عضوایی از طریق ارتقای جایگاه سازمانی این مراکز، افزایش اختیارات تخصصی آنها و استقلال نسبی از ساختار نیروهای تابعه، به منظور افزایش چابکی و اثربخشی نظام جذب.

○ تنوع بخشی به روش های کارمندیابی با تلفیق روش های سنتی و نوین؛ به گونه ای که در کنار روش های متداول مانند آگهی های استخدام، معرفی متقاضیان توسط کارکنان، مراجعه مستقیم داوطلبان و جذب از طریق دانشگاه های افسری، از ظرفیت های هوش مصنوعی، شبکه های اجتماعی، سامانه های هوشمند جذب و تحلیل داده های منابع انسانی نیز استفاده شود.

○ بهبود فرایند کارمندیابی از طریق بازطراحی و ساده سازی مراحل جذب، استانداردسازی و علمی سازی ابزارهای ارزیابی، هدفمند کردن فرایندهای انتخاب و کاهش زمان و هزینه جذب، به منظور افزایش کارایی و اثربخشی نظام کارمندیابی.

یکی از مهم ترین محدودیت های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان بستر مطالعه است. از آنجا که نظام کارمندیابی در نیروهای مسلح تحت تأثیر الزامات امنیتی، ساختار سازمانی، مأموریت ها و قوانین اختصاصی قرار دارد، تعمیم مستقیم یافته های پژوهش به سایر سازمان های دولتی، خصوصی یا حتی دیگر نهادهای نظامی و انتظامی باید با احتیاط صورت گیرد. پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده، مدل تحول نظام کارمندیابی استخراج شده در این پژوهش در سایر سازمان های نظامی، انتظامی و همچنین سازمان های بزرگ دولتی و خصوصی مورد اعتبارسنجی و مقایسه قرار گیرد تا ضمن بررسی میزان تعمیم پذیری مدل، ابعاد مشترک و اختصاصی راهکارهای تحول در نظام کارمندیابی در بسترهای سازمانی مختلف شناسایی و مدل جامع تری برای مدیریت کارمندیابی ارائه شود.

تشکر و قدردانی

از کلیه خبرگانی که نظرات ارزنده خود را در این پژوهش به اشتراک گذاشته و باعث غنای پژوهش حاضر گردیده اند تقدیر و تشکر می نمایم.

تعارض منافع

نویسنده اعلام می دارد که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده ها، 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 می دهد.

منابع

- احمدی، اردشیر؛ علی یاری، شهرام؛ ندرتی، رضا. (۱۳۹۶)، ارائه الگویی برای ارزیابی شایستگی های پاسداری در سازمان های دفاعی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۱۵(۱): ۱۳۰-۱۰۵.
- اردلان، امید. (۱۴۰۰). *آیین نامه گزینش و استخدام نژاد*، تهران: انتشارات معاونت تربیت و آموزش نژاد.
- اردلان، امید؛ الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی مناسب شایسته سالاری در نظام های جذب و گزینش سرمایه های انسانی در دانشگاه های افسری ارتش ج.ا.ایران، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، ۱۶(۲): ۳۵-۱.
- اسکندری، مجتبی؛ یوسف خواه، مصطفی. (۱۳۹۷). واکاوی مفاهیم تغییر، توسعه و تحول سازمانی با استفاده از روش تحلیل محتوا، *توسعه سازمانی پلیس*، ۱۵(۶۶): ۴۶-۱۱.
- امینی قشلاقی، داوود؛ باقری، محمدحسن، پناهی، حمید. (۱۳۹۹). ارائه الگوی گزینش و جذب نیروی انسانی در سازمان بسیج بر اساس رهنمودهای رهبران انقلاب اسلامی، *فصلنامه علمی پژوهشنامه انقلاب اسلامی*، ۱۰(۳۶): ۳۰-۱.
- باقری، محمدحسن؛ فرهادی، محمد؛ پناهی، حمید. (۱۳۹۷). ارائه مدل رویکردی تأمین نیروی انسانی در حوزه بسیج بر اساس گفتمان حضرت امام خمینی (ره)، *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۶(۲): ۱۱۶-۹۱.
- حسینی، میرابراهیم. (۱۴۰۱). تغییر و تحول سازمانی. *کنفرانس بین المللی مدیریت و صنعت*. SID. <https://sid.ir/paper/949989/fa>
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالحی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۷). اولویت بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال دهم، ۱۰(۲): ۷۵-۱۰۰.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ مطیعان نجار، مجید. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰(۳): ۲۱۴-۱۹۱.
- روئین، فریبا؛ محبی، سراج الدین؛ گلرد، پروانه. (۱۴۰۰). ارائه الگوی نظام جذب و تأمین نیروی انسانی حرفه ای در آموزش و پرورش، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۰(۴): ۱۹۱-۱۶۳.
- زیباکردار، خسرو؛ امیرکبیری، علیرضا؛ آذر، عادل؛ حق شناس، فریده. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین پروری سرمایه های انسانی در دیوان محاسبات کشور، *دانش حسابرسی*، ۲۱(۸۲): ۴۰۹-۳۷۰.

سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمودرضا؛ رحیمی‌اقدم، صمد. (۱۳۹۵). طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲۳): ۱۷۹-۲۰۸.

طالب‌پور، مهدی؛ میرزازاده، زهرا سادات؛ شجاع، کیانوش؛ علیزایی، عمر. (۱۳۹۷). تحلیل شکاف فرایندهای اصلی سرمایه انسانی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۴): ۱۸۴-۱۵۹.

طوسی، حسینعلی؛ مهری، عباس. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج، دوفصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، ۱۹(۲): ۱۳۰-۱۰۵.

عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۹). تأملی بر مسائل جذب و بکارگماری منابع انسانی: رویکردی راهبردی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۵(۱۹): ۱۰۵-۷۷.

مادرشاهی، تینا. (۱۳۹۸). مدیریت تحول سازمانی، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، ۴(۲): ۵۷-۴۶.

یزدی‌پور، محسن؛ صابونی، حامد. (۱۴۰۰). بررسی تحول و تغییرات سازمانی و رابطه آن با ارتباطات سازمانی و میزان تغییر پذیری بهینه کارکنان (مورد مطالعه: شرکت داروسازی کاسپین)، مدیریت عصر پیشرفت، ۴(۳): ۱۵-۱.

Banerjee, P., & Gupta, R. (2019). Talent attraction through online recruitment websites: Application of Web 2.0 technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-23.

Grigorov, G. (2024). Model for recruiting servicemen in the armed forces. In *Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference: Environment. Technology. Resources* (Vol. 4, pp. 101-108).

Karim, M., Bhuiyan, Y. A., Nath, S. K., & Latif, W. B. (2021). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(2), 18-25.

Osei, A. J., & Ackah, O. (2015). Employee competency and organizational performance in the pharmaceutical industry: An empirical study of pharmaceutical firms in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(3), 1-9.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human resource management: Linking strategy to practice* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Syamsuri, A. R., Halim, A., & Sarkum, S. (2019). Organizational transformation: A review of the literature. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(8), 688-693.

Tien, N. H., Paul, L., Jose, R. J. S., Dat, N. V., Oanh, N. T. H., & Bien, X. B. (2020). Talent attraction strategy of Samsung Vietnam. *International Journal of Advanced Research and Development*, 5(3), 18-22.