پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی
دوره 10، شماره 2، تابستان 1399

تجزیه‌وتحلیل اهمیت- عملکرد مؤلفه‌های سازمان جاذب استعداد

رضا سپهوند[1*]، محمدحسین آزادی[2]

1- استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.
2- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصادی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

دریافت: 1398/08/16 پذیرش: 1399/05/04

چکیده

سازمان‌ها با شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان خود و به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار می‌توانند برای آینده، مزیت رقابتی ایجاد کرده و در جهت خلق ارزش‌ها و راهبردهای جدید، گام بردارند. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا برای طراحی و پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد، قبل از هر چیزی به مؤلفه‌هایی که وجود آنها برای جذب استعدادها در سازمان ضروری است، پرداخته شود. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی است، جامعه آماری شامل 26 نفر از مدیران ارشد فعال در سازمان‌های دولتی در شیراز است که براساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای ـ کوهن تأیید شد. پس از بررسی ادبیات پژوهش و نظرخواهی از خبرگان، 22مؤلفه مهم در قالب سه بعد «راهبردی»، «نگهداشت» و «سازمانی» شناسایی شدند. در بخش کمّی برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در ادامه مؤلفه‌های به‌دست‌آمده با استفاده از رویکرد تجزیه تحلیل اهمیت- عملکرد ارزیابی و تحلیل شد. نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه «صبوری» از بعد راهبردی و

*نویسنده مسئول مقاله: E-mail: Sepahvand.re@lu.ac.ir

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

مؤلفه‌های «بهبود و ارتقای برند شخصی» و «پاداش‌های رفتاری و معنوی» از بعد نگهداشت و مؤلفه «مأموریت و هدف» از بعد سازمانی در ناحیه اول ماتریس IPA قرار گرفتند که توجه ویژه به آنها موجب افزایش جذابیت سازمانی می‌شود.

واژه‌های کلیدی: سازمان جاذب استعداد، تحلیل اهمیت- عملکرد، اعداد فازی، مدیریت استعداد.

1- مقدمه

در سال‌های اخیر تغییر و تحولات زیادی در سازمان‌ها به‌وجود آمده است و رقابت میان آنها افزایش پیدا کرده است. هرکدام از آنها تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را به‌دست آورند[1]. سال‌های زیادی این سؤال برای سازمان‌ها و صاحبان کسب‌وکار مطرح بوده است که مزیت رقابتی اصلی موفقیت در کسب‌وکار چیست؟ و چگونه می‌توان مزیت رقابتی ممتازی به‌دست آورد؟ در عصر صنعتی، اعتقاد بر این بود که مزیت رقابتی اصلی موفقیت سازمان‌ها استفاده از فنّاوری‌های خودکارسازی خطوط تولید است[2]. در عصر فناوری اطلاعات نیز اعتقاد بر این بود که مزیت رقابتی موفقیت کسب‌وکارها، استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان‌دهی کسب‌وکار است[3] و در عصر تکنیک‌های فروش نیز مزیت رقابتی را در استفاده از تکنیک‌های افزایش فروش می‌دانستند[4]. گرچه تمامی موارد بالا در افزایش موفقیت کسب‌وکارها مؤثر است، اما امروزه اصلی‌ترین مزیت رقابتی موفقیت کسب‌وکارها، جذب و به‌کارگیری سرمایه‌های انسانی شایسته، شناخته می‌شود، منابع انسانی شایسته به‌عنوان یک دارایی راهبردی، ایجاد ارزش‌افزوده می‌کند و غیرقابل الگوبرداری و تکرارپذیری است[5]. سازمان‌ها با شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار می‌توانند برای آینده، مزیت رقابتی ایجاد کرده و از راه تقویت سرمایه اجتماعی به‌سمت یادگیری سازمانی پیش بروند و از دانش و استعداد کارکنان در تمام سطوح سازمان بهره گیرند[6]. حال این پرسش پیش می‌آید که در حال حاضر و آینده، چه استراتژی‌هایی برای جذب استعدادها به‌منظور دستیابی به متقاضیان فعال و ارزش‌آفرین موردنیاز است؟ چه روش‌ها و اصولی برای استخدام، در سازمان‌های موفق وجود

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

دارند که می‌توانند به آنها در بهبود فرایند برنامه‌ریزی جذب و استخدام کمک کنند؟ دری و جاگو[1] (2015) و ایلس[2] (2007) معتقدند که استخدام هرگز آسان نیست و استخدام برای یک موقعیت کلیدی یکی از چالشی‌ترین وظایف سازمان‌ها هست[7]. این چالش زمانی بیشتر به چشم می‌آید که مشاهده می‌شود در بازار کار امروز، رقابت برای جذب استعدادهای کلیدی بسیار شدید شده است. عواملی مثل کمبود نیروی کار شایسته، کمیابی استعدادهای واقعی، انتظارهای روبه افزایش کارمندان، کوچک‌سازی و تخت‌شدن سازمان‌ها و ... جذب استعداد در سازمان‌ها را با دشواری بیشتری روبه‌رو ساخته است[2]. از سویی دیگر تأثیر عواملی مانند موقعیت جغرافیایی، وضعیت اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و سیاسی کشورها و تجهیزات سازمان‌ها و همچنین تأثیر برنامه‌ها و فعالیت سازمان‌های دیگر نیز به‌طور مشخص و با صراحت بر جذب کارکنان بااستعداد در سازمان‌ها تأثیرگذار هستند[8]؛ به‌عبارتی سازمان‌ها باید براساس قابلیت‌ها و توانمندی‌ها و البته انتظارهای افراد مستعد و باانگیزه، یک میدان مغناطیسی اطراف خود ایجاد کرده و آن را مدیریت کنند. در این صورت تعداد گزینه‌های دلخواه سازمان به شکل قابل‌توجهی در بازار کار افزایش پیدا کرده است که درنتیجه آن، بهترین‌ها جذب و هزینه‌های ناشی از جذب و استخدام نیز کاهش پیدا خواهد کرد[9]. سازمان‌های دولتی با ارائه خدمات ارزنده و همچنین تعامل‌های زیاد با شهروندان جزء نهادهای مهم و اساسی کشور محسوب می‌شوند. به‌این‌ترتیب، اگر بخواهند در ارائه خدمات به نیازها و خواسته‌های شهروندان هوشیارانه عمل کرده و با تغییرات سازگاری و انطباق پیدا کنند؛ باید از نیروی کار مستعد و باانگیزه برخوردار باشند. بنابراین، بررسی‌های میدانی نشان‌دهنده آن است که سازمان‌های دولتی ایران به‌دلیل عدم توجه فعال به محیط، نسبت به جذب استعدادها، بی‌توجه بوده و سیستم‌های گزینشی این سازمان‌ها فقط به سازگاری بر فرهنگ و مقررات دولتی تأکید می‌کنند. بنابراین باتوجه‌به اینکه تاکنون پژوهش جامعی با روش پژوهش ارائه‌شده درزمینه جذب استعداد در سازمان‌های دولتی انجام نشده است، این پژوهش در نظر دارد تا مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد را شناسایی و از روش تجزیه تحلیل

1. Deery & Jago
2. Iles

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

اهمیت- عملکرد[1](IPA) به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و تحلیل آنها استفاده کند، نقطه قوت این پژوهش آن است که توجه سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌های دولتی را به عوامل مؤثر در جذب استعدادهای انسانی برای ارائه خدمات عمومی کارآمدتر و رضایت بیشتر خدمت گیرندگان جلب می‌کند.

2- ادبیات پژوهش

2-1- سازمان جاذب استعداد

امروزه سازمان‌ها به‌جای استخدام نیرو به‌دنبال جذب افراد مستعدند؛ به‌عبارتی برای کسب و جذب استعدادها در جنگ‌اند و این رقابت باتوجه‌به تغییر و تحولات کنونی روزبه‌روز افزایش پیدا می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد، سازمان‌ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند ساختارها را باتوجه‌به نیازهای موجود تغییر داده و همچنین خودکنترلی و خود مدیریتی داشته باشند[10] و خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشند [11].

امروزه روند به‌کارگرفتن و حفظ عالی‌ترین استعدادها از همیشه مشکل‌تر شده است. اما چطور می‌توان سازمان و تجارت خود را از دیگران متمایز کرد؟ تنها با صرف هزینه‌های بسیار و سرمایه‌گذاری بیشتر نمی‌توان به این مهم دست پیدا کرد. بهترین استعدادها همیشه به‌دنبال گزینه‌های انتخابی بیشتر و بهتر هستند[2]. به‌تازگی موضوع شناسایی، جذب و حفظ کارکنان ارزشمند و مستعد به‌سرعت در حال تبدیل‌شدن به مقوله کلیدی و مهم برای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها شده است و به برنامه‌های استراتژیک سازمان تبدیل شده است[12] ازجمله پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده است، می‌توان به دیر و جاگو (2015)، مک دونل و همکاران (2017)، تونسن و همکاران (2018)، گواترس و همکاران (2011) و وراژگن (2005) اشاره کرد که هرکدام به‌نوعی به موضوع استخدام پرداخته‌اند.

طهماسبی، قلی‌پور و جواهری‌زاده (1391) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر برجذب و نگهداشت استعدادهای علمی» در دانشگاه تهران

1. Importance Performance Analysis

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

به این نتیجه رسیدند که عامل جو پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد. شیرازی و حسینی رباط (1393) پژوهشی با عنوان «تحلیل تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ کارکنان» روی 72 کارمند شرکت مشاوره مهندسی طوس آب مشهد انجام دادند. نتایج نشان داد که اقدام‌های مدیریت منابع انسانی از راه تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر دارد ولی نقش واسطه رضایت شغلی تأیید نشد. همچنین در هریک از اقدام‌های موردمطالعه، جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد به جزء جبران خدمت از راه رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر حفظ کارکنان تأثیر معناداری داشتند. جانجا و گلزار (2014) در پژوهشی با عنوان «اثر اقدامات منابع انسانی بر تعهد و حفظ کارکنان در بخش مخابرات با نقش میانجی وفاداری کارکنان» نشان دادند که اقدام‌های مختلف منابع انسانی تأثیر معناداری بر تعهد کارکنان و حفظ آنها دارد. همچنین وفاداری، روابط بین مدیریت منابع انسانی و تعهد و حفاظ کارکنان را میانجی می‌کرد. محمد صالحی و همکاران (1397) در پژوهشی با عنوان «شناسایی الگوی سیستمی شاخص‌های استعداد؛ مطالعه‌ای اقدام‌پژوهانه در یک سازمان فرهنگی» برای شناسایی استعدادها در سازمان فرهنگی 17 شاخص در سه محور ورودی، فرایند و خروجی در ابعاد شخصیتی، نگرشی، قابلیت‌های فردی، میان فردی و عملکردی تعیین و در چهار طبقه شغلی کارشناس، مدیر عملیاتی، مدیر میانی و مدیر عالی رتبه‌بندی شدند. در ادامه و با بررسی پژوهش‌های پیشین به مؤلفه‌هایی که برای پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد مؤثرند، پرداخته شده است.

برند و فرهنگ سازمان: سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد تصویر مثبت از برند خود، سبب افزایش درخواست افرادی با پتانسیل بالا برای جذب در سازمان شوند[13]. هر سازمان هویت و فرهنگ خاص خودش را دارد که این موضوع باید در برنامه‌های جذب استعداد موردتوجه قرار گیرد[14]. ***جنگ برای استعداد:*** در بازار استخدام، رقابت شدیدی برای جذب استعدادهای برتر وجود دارد و سازمان‌ها برای به‌دست‌آوردن استعدادها در جنگ‌اند [15] و روزبه‌روز این جنگ افزوده می‌شود[16]. ***موزش و بهسازی:*** فعالیت‌های آموزش و بهسازی ابزار مهمی برای پرورش مدیران و جذب کارکنان بااستعداد، مستعد و متعهد از راه ارائه فرصت رشد به ایشان در نقش‌های کنونی آنان و پیشرفت به سوی نقش‌های سطح بالاتر می‌باشد[17].

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

مدیریت عملکرد، اگر مدیریت عملکرد به‌طور مناسب انجام گیرد، ابزاری برای افزایش التزام و انگیزش کارکنان از طریق ارائه بازخور مثبت و قدردانی محسوب می‌شود [4؛ 17]. ***طراحی شناسنامه شغلی***[18]. ***استخدام افراد ماهری که به‌دنبال شغل نیستند؛*** مدیر یک کسب‌وکار باید به‌دنبال بهترین افراد باشد نه فقط کسانی که به‌دنبال کار هستند. به طرز ماهرانه‌ای افرادی را که برای رقبای سازمان کار می‌کنند، هدف بگیرد تا علاوه بر اینکه خود را تقویت کند، رقبا را نیز از دور خارج کند[19]. ***چک‌کردن واقعیات؛*** قبل از شروع فرایند استخدام، به چند سؤال باید پاسخ داده شود: آیا سازمان یک داستان قانع‌کننده برای جذب بهترین‌ها را دارد؟ آیا گروه اجرایی جذابیت کافی برای الهام‌بخشی یک جذب خوب را داراست؟ [20؛ 21] . ***شناساندن سازمان؛***[20]. ***افزایش شبکه ارتباطی؛*** سازمان می‌تواند از وکیل‌مدافعان، بانکی‌ها، حسابداران، سرمایه‌گذاران، تأمین‌کنندگان، مشتری‌های وفادار و انجمن‌های تجاری برای یک جذب موفق بهره‌برداری کند[22]. ***شکار بهترین‌ها در زمان مناسب؛*** سازمان باید بداند که کسانی که به‌دنبالشان است، چه کسانی و کجا هستند و هنگام رسیدن زمان مناسب برای جذب آن‌ها اقدام کند[15]. ***بهبود و ارتقای برند شخصی؛*** ساختن پروفایل و برند سازمانی مهم است، اما برند شخصی نیز ابزار قدرتمندی برای استخدام افراد است[23]. ***صبوری؛*** مذاکره با افرادی که خواسته‌شان بیشتر از بودجه سازمان است، ترس ندارد. ارزش کسب‌وکار سازمان ذهن افراد را تحت‌تأثیر قرار خواهد داد و اجازه تعدیل خواسته‌های آنها را می‌دهد[24].

پاداش‌های رفتاری و معنوی [20؛ 21]. ***رهبری*** [25]. ***مسیر شغلی؛*** باید این توانایی وجود داشته باشد که به کاندیدها نشان دهد چه جایگاهی دارند و امکان چه پیشرفت‌هایی برای آنها وجود دارد و سازمان باید ثابت کند که از منابع مناسب برای توسعه حرفه‌ای برخوردار است[26]. ***مأموریت و هدف؛*** عالی‌ترین استعدادها نیاز دارند که از نیت و هدف کاری که انجام می‌دهند، مطلع شوند و به مأموریت خود اعتقاد داشته باشند [20؛ 21]. ***تفکر خلاقانه*** [27]؛ ***اقدامات انسان‌دوستانه؛*** انسان‌دوستی و توسعه جوامع، یک روش عالی است که از طریق آن سازمان می‌تواند نشان دهد که به اهداف بزرگ‌تر اعتقاد دارد و به مواردی مهم‌تر از درآمد و سود اهمیت می‌دهد[28]. ***استقلال کاری؛*** داشتن استقلال برای حل‌کردن مشکلات شرکت و مشتری‌ها، استعدادهای عالی را جذب می‌کند[29]. ***توسعه حرفه‌ای؛*** [20؛ 21]. ***انگیزه؛*** انگیزه و شناخت باید درونی و بیرونی باشد. انگیزه‌بخشیدن بیرونی به معنی شناساندن

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

عمومی و جوایز خارجی است که از میان آنها می‌توان به پاداش‌ها و ستایش‌ها اشاره کرد [30]. ***کار تیمی و طراحی تیمی***؛ طراحی گروهی باید در فرهنگ و در هر کاری که انجام می‌شود، ریشه داشته باشد [20؛ 21].

2-2- ماتریس IPA

ماتریس تجزیه‌وتحلیل عملکرد-اهمیّت، برای اولین بار به‌وسیله مارتیلا و جیمز[1] (1977) ارائه شد[31]. فرض اساسی در روش تحلیل عملکرد – اهمیت این است که سطوح رضایت مشتری از مؤلفه‌ها یا معیارهای[2] موردنظر سازمان، تحت‌تأثیر انتظارات و قضاوت‌های مشتریان درخصوص عملکرد سازمان است. برای انجام تجزیه‌وتحلیل لازم است سطوح عملکرد و درجه رضایت از هر مؤلفه (معیار) براساس داده‌های گردآوری‌شده مشخص شود. این روش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بررسی عدم برابری بین عملکرد- اهمیّت، شکاف‌ها را شناسایی کنند. عمده‌ترین ابزار در این مدل، ماتریسIPA است. درواقع نقش اساسی این ماتریس، کمک به فرایند تصمیم‌گیری با درنظرگرفتن چهار ناحیه تصمیم برای تعیین اولویت مؤلفه‌ها با هدف بهبود یا ارتقاست[32]. براساس ابعاد «اهمیت» و «عملکرد» چهار ناحیه در ماتریس مشخص می‌شود که در شکل 1 نشان داده شده است:

شکل 1. ماتریس عملکرد- اهمیت [31]

1. Martilla and James
2. Criteria

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

3- روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی است و با روش پیمایش تک‌مقطعی و میدانی انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه، مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای است. جامعه آماری پژوهش را سازمان‌های دولتی در شهر شیراز تشکیل می‌دهد. به‌این‌ترتیب، جامعه آماری پژوهش خبرگان متشکل از مدیران سازمان‌های دولتی در شهر شیراز می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تعداد 26 نفر (کسانی که اطلاعات و درک آنها درزمینه موردبررسی کافی و از دانش، تخصص و تجربه لازم برخوردار بودند) به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شده است. به‌این‌ترتیب بر مبنای اصل کفایت نظری تا سرحد اشباع داده‌ها و اطلاعات موردنیاز جمع‌آوری شد. ابزاری گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی و پایایی آن به‌ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای ـ کوهن تأیید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمّی پرسش‌نامه است که روایی و پایایی آن به‌ترتیب با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کمّی پس از آنکه با استفاده از روش مصاحبه و مطالعات کتابخانه‌ای، مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد شناسایی شدند؛ در قالب پرسش‌نامه در اختیار خبرگان (مدیران سازمان‌های دولتی) یادشده قرار گرفتند. در ادامه تحلیل عملکرد ـ اهمیت مؤلفه‌های سازمان جاذب استعداد به تفکیک وگام‌به‌گام آورده شده است.

گام اول. تعیین مؤلفه‌های کیفی

گام دوم. اندازه‌گیری درجه اهمیت و درجه عملکرد مؤلفه‌های کیفی

گام سوم. یکپارچه‌سازی نظرات خبرگان (استفاده از میانگین هندسی)

گام چهارم. دی فازی و هنجارکردن وزن‌های فازی

گام پنجم. ترسیم ماتریس عملکرد- اهمیّت (IPA)

گام ششم: مکان‌یابی و جانمایی مؤلفه‌ها بر ماتریس IPA

گام هفتم. ارائه استراتژی‌های بهبود

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

4- یافته‌های پژوهش

گام اول و دوم. در بخش کیفی پژوهش؛ با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با 26 نفر از سرآمدترین مدیران فعال در سازمان‌های دولتی موردمطالعه، مؤلفه‌های محوری مؤثر در پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد استخراج شد. جدول 1، اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان بخش کیفی را نشان می‌دهد.

جدول 1. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان بخش کیفی

جنس		سن		تحصیلات		سابقه کار	
مرد	100%	کمتر از 30 سال	20%	کارشناسی	22%	15 الی 20 سال	15%
		31 تا 40 سال	58%	کارشناسی ارشد	42%	25 الی 30 سال	75%
		41 به بالا	22%	دکتری	36%	30 به بالا	10%

جدول 2 برخی از نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان را به نمایش درآورده است؛ در ادامه نیز یک نمونه از مصاحبه انجام‌شده و مؤلفه استخراجی بیان شده است.

جدول 2. مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد مستخرج از مصاحبه با خبرگان

ردیف	مؤلفه‌ها	منبع
1	استخدام افراد ماهر، آموزش افراد خودی به‌جای استخدام از خارج از سازمان، فراهم‌کردن تسهیلات برای کارمندان، تشریح هدف سازمان برای کارمندان، صداقت، بررسی عملکرد کارکنان، داشتن مسیر شغلی شفاف، جبران خدمات خوب برای کارمندان، شناساندن سازمان، استفاده از خلاقیت کارکنان، فراهم‌بودن زمینه پیشرفت کارکنان، ارتقای برند سازمانی، انگیزه و ...	مصاحبه با خبرگان انتظامی

برای مثال مؤلفه «شناساندن سازمان» از دو جمله زیر که به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان گفته شده بود، استخراج شد:

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

- «شعور و آگاهی اجتماعی خیلی بالا رفته است، مردم مطالبه‌گر شدند. فضای مجازی کلی اطلاعات تولید می‌کند. البته شاید خیلی از این اطلاعات در حیطه کار ما مخرب هم باشد، ولی خلاصه همین مطالبه‌گری اجتماعی، یعنی ما باید پاسخ‌ها و گزینه‌های مناسب را فراهم کنیم و سازمان و خدماتش را شفاف کنیم».
- «مدیران ارشد سازمان‌ها باید تمام برنامه‌ها را به اطلاع کارکنان برسانند. باید همه بدانند که می‌خواهیم به‌سمت چه هدفی حرکت کنیم. همه باید بدانند که فلان مبلغ بودجه چی شد. همه باید بدانند که فلان هزینه چرا انجام شد.»

در بخش کمّی پژوهش؛ نتایج حاصل از مصاحبه و داده‌های گردآوری‌شده از مبانی نظری در اختیار خبرگان قرار گرفت تا ابعاد و مؤلفه‌های نهایی استخراج شود. براین‌اساس، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد در قالب 3 بعد و 22 مؤلفه شناسایی شدند که در جدول 3 درج شده‌اند. در ادامه مؤلفه‌های شناسایی‌شده طی پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان قرار داده و درخواست شد که براساس عبارات کلامی مندرج در جدول 4، مقیاس عددی عملکرد و اهمیت هریک از مؤلفه‌ها را تعیین کنند.

جدول 3. مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد

	ابعاد	مؤلفه‌ها	اختصار	منابع
مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد	راهبردی C1	جنگ برای استعداد	C11	[15]
		آموزش و بهسازی	C12	[17]، مصاحبه
		استخدام افراد ماهری که به‌دنبال شغل نیستند.	C13	[27]
		افزایش شبکه ارتباطی	C14	[21], [22] مصاحبه
		شکار بهترین‌ها در زمان مناسب	C15	[15]
		صبوری	C16	[24]، مصاحبه
		توسعه حرفه‌ای	C17	[15]
	نگهداشت C2	طراحی شناسنامه شغلی	C21	[18]، مصاحبه
		چک‌کردن واقعیات	C22	[30, 41]
		شناساندن سازمان	C23	[18], [33]، مصاحبه
		بهبود و ارتقای برند شخصی	C24	[34]، مصاحبه

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

	ابعاد	مؤلفه‌ها	اختصار	منابع
		پاداش‌های رفتاری و معنوی	C25	[35], [36]، مصاحبه
		اقدام‌های انسان‌دوستانه	C26	[28]
		انگیزه	C27	[30], [37]، مصاحبه
	سازمانی C3	برند و فرهنگ سازمان	C31	[14]
		مدیریت عملکرد	C32	[4], [17]
		مأموریت و هدف	C33	[15]، مصاحبه
		رهبری	C34	[25]، مصاحبه
		مسیر شغلی	C35	[26]، مصاحبه
		تفکر خلاقانه	C36	[27]
		استقلال کاری	C37	[29]، مصاحبه
		کار جمعی و طراحی گروهی	C38	[38]

منبع: محقق ساخته

جدول 4. متغیرهای زبانی اعداد فازی [39]

متغیرهای زبانی	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
مقیاس عددی	1	2	3	4	5
اعداد فازی مثلثی	(0 ،0/1 ،0/3)	(0/1 ،0/3 ،0/5)	(0/3 ،0/5 ،0/7)	(0/5 ،0/7 ،0/9)	(0/7 ،0/9 ،1)

گام سوم. با استفاده از اعداد فازی مندرج در جدول 4، هریک از عبارت‌های کلامی ارزیابی‌شده به اعداد فازی تبدیل شد، سپس با استفاده از روابط (1) و (2) نظرات خبرگان یکپارچه گردید. نتایج در جدول 5 به نمایش درآمده است.

$$\tilde{I}_{jk} = \left(\tilde{I}_{jk}^{1} \times \tilde{I}_{jk}^{2} \times \ldots \times \tilde{I}_{jk}^{n}\right)^{1/n} \quad (1)$$

$$\tilde{P}_{jk} = \left(\tilde{P}_{jk}^{1} \times \tilde{P}_{jk}^{2} \times \ldots \times \tilde{P}_{jk}^{n}\right)^{1/n} \quad (2)$$

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

جدول 5. ارزش اهمیت و عملکرد مؤلفه‌های کیفی مؤثر بر سازمان جاذب استعداد براساس میانگین هندسی

مؤلفه‌ها	$\tilde{I}_j$	$\tilde{P}_j$	مؤلفه‌ها	$\tilde{I}_j$	$\tilde{P}_j$	مؤلفه‌ها	$\tilde{I}_j$	$\tilde{P}_j$
C_{11}	(0/341,0/544,0/745)	(0/544,0/745,0/924)	C_{21}	(0/228,0/44,0/644)	(0/228,0/44,0/644)	C31	(0/32,0/554,0/749)	(0/132,0/341,0/544)
C_{12}	(0/214,0/449,0/647)	(0/259,0/479,0/685)	C_{22}	(0/479,0/685,0/868)	(0/173,0/387,0/592)	C32	(0/294,0/521,0/73)	(0/421,0/63,0/815)
C_{13}	(0/243,0/488,0/689)	(0/265,0/52,0/707)	C_{23}	(0/566,0/777,0/915)	(0/479,0/685,0/868)	C33	(0/259,0/479,0/685)	(0/334,0/566,0/777)
C_{14}	(0/228,0/44,0/644)	(0/173,0/387,0/592)	C_{24}	(0/259,0/479,0/685)	(0/43,0/684,0/841)	C34	(0/259,0/479,0/685)	(0/15,0/371,0/579)
C_{15}	(0/421,0/63,0/815)	(0/197,0/421,0/63)	C25	(0/173,0/387,0/592)	(0/44,0/644,0/845)	C35	(0/387,0/592,0/794)	(0/163,0/395,0/595)
C_{16}	(0/197,0/421,0/63)	(0/43,0/684,0/841)	C26	(0/364,0/603,0/798)	(0/224,0/458,0/671)	C36	(0/243,0/488,0/689)	(0/228,0/44,0/644)
C_{17}	(0/592,0/794,0/949)	(0/224,0/458,0/671)	C27	(0/224,0/458,0/671)	(0/214,0/449,0/647)	C37	(0/43,0/684,0/841)	(0/173,0/387,0/592)
						C38	(0/348,0/59,0/769)	(0/259,0/479,0/685)

گام چهارم. مقادیر دی فازی میانگین رتبه عملکرد فازی (P_j)و مقادیر دی فازی میانگین اهمیت فازی (I_j) با استفاده از رابطه (3) تعیین شد. نتایج در جدول 6 قابل مشاهده است.

$$W_j = \left(\frac{a+b+c}{3}\right) \quad (3)$$

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

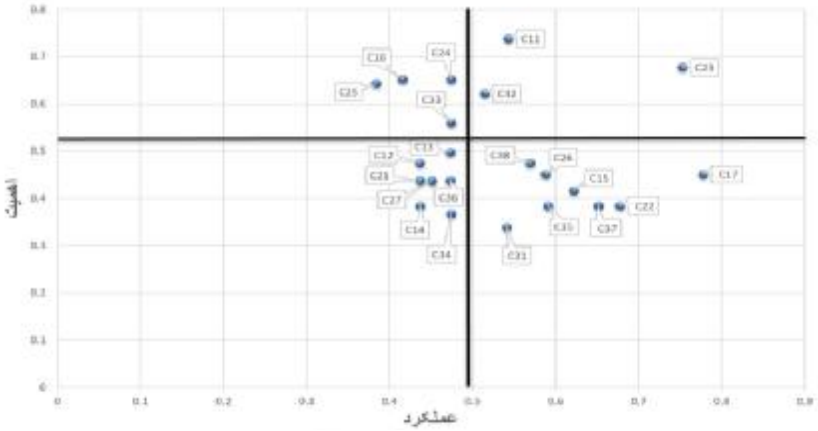
[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

جدول 6. مقادیر دی فازی میانگین رتبه عملکرد فازی (P_j) و مقادیر دی فازی میانگین اهمیت فازی (I_j)

مؤلفه‌ها	$\tilde{I}_j$	$\tilde{P}_j$	مؤلفه‌ها	$\tilde{I}_j$	$\tilde{P}_j$	مؤلفه‌ها	$\tilde{I}_j$	$\tilde{P}_j$
C11	0/543	0/738	C21	0/437	0/437	C31	0/541	0/339
C12	0/436	0/474	C22	0/677	0/384	C32	0/515	0/622
C13	0/473	0/497	C23	0/753	0/677	C33	0/474	0/559
C14	0/437	0/384	C24	0/474	0/652	C34	0/474	0/366
C15	0/622	0/416	C25	0/384	0/643	C35	0/591	0/384
C16	0/416	0/652	C26	0/588	0/451	C36	0/473	0/437
C17	0/778	0/451	C27	0/451	0/436	C37	0/652	0/384
						C38	0/569	0/474

گام پنجم و ششم. ارزش آستانه برای «اهمیت» و «عملکرد» مؤلفه‌ها با استفاده از روابط (4) و (5) به‌ترتیب مقادیر 0/535و 0/494 به‌دست آمد. سپس موقعیت نسبی آن در ماتریس عملکرد- اهمیّت مشخص و ماتریس IPA ترسیم شد. شکل 2 ماتریس مربوط به آن را نشان می‌دهد.

$$\mu_I = \frac{\sum_{j=1}^{m} I_j}{m} \quad (4) \qquad \mu_P = \frac{\sum_{j=1}^{m} P_j}{m} \quad (5)$$



شکل 2. ماتریس عملکرد-اهمیّت مؤلفه‌های سازمان جاذب استعداد

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

گام هفتم. به‌منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های کیفی ناحیه Q_1 و برای تمرکز و ارائه استراتژی‌های بهبود، وزن آنها با استفاده از رابطه (6) به‌صورت جدول 7 محاسبه شد.

$$W_j = \left|(I_j - P_j) \times I_j\right| \quad (6)$$

جدول 7. اوزان مؤلفه‌های کیفی ناحیه Q_1

ردیف	مؤلفه		ارزش اهمیت	ارزش عملکرد	وزن	وزن نرمالیزه
1	C16	صبوری	0/416	0/652	0/154	0/318
2	C24	بهبود و ارتقای برند شخصی	0/474	0/652	0/116	0/239
3	C25	پاداش‌های رفتاری و معنوی	0/384	0/643	0/166	0/345
4	C33	مأموریت و هدف	0/474	0/559	0/048	0/098
مجموع					0/484	1

5- نتیجه‌گیری

جذب و نگهداشت استعدادها از گام‌های اولیه در مدیریت استعدادها محسوب می‌شوند. رهبران سازمانی دانا با تبدیل‌شدن به جذب‌کننده استعدادهای بزرگ تعهد ایجاد می‌کنند [6]. هیچ‌گاه به اندازه عصر امروز سازمان‌ها توجهی این‌چنینی به جذب استعداد، توسعه و به‌کارگیری آن نداشته‌اند [11]. پس سازمان‌ها باید سازوکاری فراهم کنند تا بتوانند استعدادهای موردنیاز خود را جذب، نگهداری و توسعه دهند تا به اهداف سازمانی خود دست پیدا کنند. ازجمله پژوهش‌هایی که درزمینه جذب، نگهداری و توسعه استعدادها به‌وسیله سازمان‌ها انجام‌شده است، می‌توان به دیر و جاگو (2015)، مک دونل و همکاران (2017)، تونسن و همکاران (2018)، گواترس و همکاران (2011) و وراژگن (2005) اشاره کرد که هریک به نحوی در زمینه استعدادیابی رهنمودهایی را ارائه کرده‌اند. ازطرفی ابهام و نبود اطمینانی که در ارزیابی انسانی وجود دارد، استفاده از روش‌های قطعی را نادقیق و غیرقابل استناد جلوه داده و پژوهش‌هایی که این فرض را در نظر نمی‌گیرند، عاری از اشکال نیستند. این اشکال به عموم

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

پژوهش‌های علوم اجتماعی وارد است و در این مورد نیز به‌طور کامل مصداق دارد. منطق فازی با درنظرگرفتن ابهام و عدم اطمینان، ابزار مناسبی را برای مواجهه با آنها در ارزیابی‌های انسانی به‌دست می‌دهد. عبارت‌های کلامی و توابع عضویت بسیاری برای ارزیابی‌های کلامی پیشنهاد شده است [40]. بنابراین در این پژوهش از رویکرد اعداد فازی مثلثی به‌منظور تدبیر عدم اطمینان و ابهام در ارزیابی‌های انسانی و با هدف پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد با رویکرد فازی در سازمان‌های دولتی شهر شیراز استفاده شده است.

با این هدف نخست مؤلفه‌های مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد شناسایی‌شده و با استفاده از عبارت‌های کلامی و اعداد فازی متناظر با آنها ارزیابی شدند. در این بخش اولین آسیب به پژوهش یادشده، در حوزه شکاف‌سنجی مبنی بر ارزیابی‌های نادقیق، برطرف شد؛ اما فرایند ارزیابی درصورتی‌که منجر به ارائه راهکار بهبود نشود، از هدف اصلی خود دور مانده است. بنابراین عناصر کیفی شناسایی، سپس در ماتریس اهمیت- عملکرد، جانمایی شدند تا جغرافیای وضعیت آنها شناسایی شود. ماتریس به‌دست‌آمده به‌صورت تصویری، چشم‌اندازی از نقاط قوت و ضعف سیستم فراهم می‌کند. نتایج این عمل بر سازمان‌های دولتی واقع در شهر شیراز، در شکل 2 به نمایش درآمده است. به‌این‌ترتیب اینگونه می‌توان نتیجه‌گیری کرد مؤلفه‌هایی که در ناحیه اول این ماتریس قرار می‌گیرند، اهمیت بالا و عملکرد پایین دارند؛ نیاز به توجه فوری دارند و باید بهبود پیدا کنند. مؤلفه‌هایی که در این ناحیه قرار دارند، مؤلفه‌های کلیدی مؤثر بر پیاده‌سازی سازمان جاذب استعداد محسوب می‌شوند و عبارت است از: صبوری، بهبود و ارتقای برند شخصی، پاداش‌های رفتاری و معنوی، مأموریت و هدف. ازطرفی در ناحیه چهارم ماتریس اهمیت- عملکرد مؤلفه‌هایی وجود دارند که کمترین میزان اهمیت را داشته ولی عملکرد سازمان برای آنها بسیار مناسب و مطلوب است، مدیران سازمان‌ها می‌توانند منابع خود در این حوزه را به بخش‌های دیگر باتوجه‌به نیازهای تأییدشده انتقال دهند و به این گونه از اتلاف منابع جلوگیری کنند. این مؤلفه‌ها عبارت است از: شکار بهترین‌ها در زمان مناسب، توسعه حرفه‌ای، چک‌کردن واقعیت‌ها، اقدام‌های انسان‌دوستانه، برند و فرهنگ سازمان، مسیر شغلی، استقلال کاری و کار گروهی. درباره مؤلفه‌هایی که در ناحیه دوم قرار گرفته‌اند، می‌توان گفت که این مؤلفه‌ها به‌عنوان نقاط قوت اصلی در فعالیت‌های

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

سازمان نشان‌دهنده حوزه‌ای است که هردو مقدار اهمیت و عملکرد به‌صورت بالا و مناسب موردتوجه قرارگرفته‌اند و باید عملکرد موجود به‌صورت مناسب حفظ شود. این مؤلفه‌ها در سازمان‌های دولتی بررسی‌شده عبارت است از: جنگ برای استعداد، شناساندن سازمان و مدیریت عملکرد. درنهایت مؤلفه‌هایی که در ناحیه سوم قرارگرفته‌اند، عبارت است از: آموزش و بهسازی، استخدام افراد ماهری که به‌دنبال شغل نیستند، افزایش شبکه ارتباطی، طراحی شناسنامه شغلی، انگیزه، رهبری و تفکر خلاقانه که نشان‌دهنده کمترین میزان اهمیت و عملکرد هستند و مدیران می‌توانند کمترین توجه را به این نکات داشته باشند.

باتوجه‌به نتایج به‌دست‌آمده، مؤلفه‌هایی که سازمان‌ها باید توجه ویژه به آنها داشته باشند، از منظر بعد «راهبردی»، صبوری است که نشان می‌دهد سازمان‌های موردمطالعه باید در استخدام افراد مناسب و شایسته تلاش و صبوری زیادی متحمل شوند و باید به‌خود وقت کافی بدهند، زیرا کمک می‌کند اگر انتظارهای کاندیدها بیشتر از بودجه سازمان است بتواند فرایند استخدام را کنترل کند و اجازه دهند ارزش کسب‌وکار سازمان، ذهن افراد را تحت‌تأثیر قرار داده و اجازه تعدیل خواسته‌های آنها را بدهد که این امر نیز با یافته‌های[1] (2002) مطابقت و همخوانی دارد. از منظر بعد «نگهداشت»، مؤلفه‌های بهبود و ارتقای برند شخصی و پاداش‌های رفتاری و معنوی، نیازمند توجه ویژه هستند. این مسئله یک واقعیت مقبول است که صاحبان کسب‌وکار مشهور، همواره از یک جریان ثابت و موفق از کسب‌وکار خود صحبت کرده‌اند و بهترین راه رشد کسب‌وکار، داشتن افراد توانمندی است که معتقدند محصولات سازمان، تافته‌ای جدابافته است. ازطرفی برای دادن پاداش‌های نامشهود در سازمان می‌توان در سازمان از مواردی نظیر رهبری، صنعتی‌بودن، داشتن سریع‌ترین رشد، پایداری، چالشی و پرهیجان بودن محیط استفاده کرد. لازم به ذکر است که یافته‌های این پژوهش از این منظر با یافته‌های پیلر[2] (2016) مطابقت دارد. از منظر بعد «سازمانی» نیز مؤلفه مأموریت و هدف نیاز به توجه ویژه‌ای دارد که در این راستا باید به این نکته توجه کرد که نسل جوان امروز نیاز دارد که از هدف سازمان برای تشکیل مجموعه‌ای که کنترل آن را در اختیار دارد، مطلع شود؛ آنها می‌خواهند از «چرایی» وجود سازمان باخبر شوند و به مأموریت خود اعتقاد داشته باشند. باید

1. Hay
2. Piehler

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

سازوکاری مشخص شود که همه بفهمند اگر کار باارزشی را انجام می‌دهند، مزایای عالی‌تری را نیز به‌دست خواهند آورد. داشتن یک مأموریت و هدف عالی، آغاز خوبی است اما با این وجود باید واقعی باشد. ازطرفی می‌توان بیان کرد که یافته‌های تاراسکو[1] (2006)، بائر[2] (2018) و واکابی[3] (2016) با نتایج پژوهش حاضر مطابقت و همخوانی دارد. درنهایت در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر باید گفت که کم‌بودن ادبیات و مبانی نظری یا به‌عبارتی کم‌بودن پژوهش‌های مشابه مرتبط با سازمان جاذب استعداد به‌عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر است.

7- پیشنهادهای کاربردی

- جذب نیروی شایسته و مستعد یکی از عوامل قوی و اطمینان‌بخش برای مقابله با پیچیدگی‌های هزاره جدید تلقی می‌شود. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند که برای اداره موفقیت‌آمیز سازمان، فایق‌آمدن بر مسائل آینده واکنش مناسب به تهدیدات و فرصت‌ها در جذب و شناسایی نیروی انسانی توانمند و متخصص توجه ویژه‌ای مبذول دارند؛
- بر مبنای یافته‌های پژوهش به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که تلاش برای شناخت و معرفی رسالت و مأموریت سازمان به متقاضیان شغل و حتی کارکنان فعلی در جذب و نگهداشت منابع انسانی شایسته بسیار حائز اهمیت است؛
- ازآنجایی‌که فرایند مدیریت عملکرد می‌تواند نقش مهمی در شناسایی استعدادهای سازمان‌ها داشته باشد. پژوهش حاضر با استناد به یافته‌ها پیشنهاد می‌کند با ارزیابی متناوب و همیشگی عملکرد کارکنان، ضمن بهره‌برداری‌های معمول، برای کشف استعدادها و پرورش آنها استفاده کنند.
- درنهایت به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد عوامل علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای سازمان جاذب استعداد را در سازمان‌های دولتی بسنجند و

1. Tarasco
2. Baer
3. Wakabi

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

یا اثرگذاری سازمان جاذب استعداد را بر مفاهیم با نزدیک‌بودن معانی مناسب تحلیل و ارزیابی کنند.

8- منابع

[1] J. M. Namada, “Organizational learning and competitive advantage,” in *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*, IGI Global, 2018, 86–104.

[2] D. R. Phillips and K. O. Roper, “A framework for talent management in real estate,” *J. Corp. Real Estate*, vol. 11, no. 1, 2009, 7–16.

[3] J. Luftman, K. Lyytinen, and T. ben Zvi, “Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance,” *J. Inf. Technol.*, vol. 32, no. 1, 2017, 26–46.

[4] R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. M. Wright, *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education New York, NY, 2017.

[5] P. Sparrow, M. Hird, and C. L. Cooper, “Strategic talent management,” in *Do We Need HR?*, Springer, 2015, 177–212.

[6] M. Festing, L. Schäfer, and H. Scullion, “Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research,” *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 24, no. 9, 2013, 1872–1893.

[7] M. Deery and L. Jago, “Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies,” *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 27, no. 3, 2015, 453–472.

[8] P. Iles, “Employee resourcing and talent management,” *Hum. Resour. Manag. A Crit. text*, vol. 3, 2007, 97–114.

[9] T. M. Scholz, “Talent management in the video game industry: The role of cultural diversity and cultural intelligence,” *Thunderbird Int. Bus. Rev.*, vol. 54, no. 6, 2012, 845–858.

[10] D. Pollitt, “Talent management puts the shine on Electrolux,” *Hum. Resour. Manag. Int. Dig.*, vol. 12, no. 5, 2004, 23.

[11] R. Duttagupta, “Identifying and managing your assets: Talent management,” *PricewaterhouseCoopers, London*, 2005.

[12] M. van den Brink, B. Fruytier, and M. Thunnissen, “Talent management in academia: performance systems and HRM policies,” *Hum. Resour. Manag. J.*, vol. 23, no. 2, 2013, 180–195.

[13] P. Srivastava and J. Bhatnagar, “Talent acquisition due diligence leading

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

to high employee engagement: case of Motorola India MDB," *Ind. Commer. Train.*, vol. 40, no. 5, 2008, 253–260.
[14] Y. Mandhanya and M. Shah, "EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT.," *Glob. Manag. Rev.*, vol. 4, no. 2, 2010.
[15] E. Michaels, H. Handfield-Jones, and B. Axelrod, *The war for talent*. Harvard Business Press, 2001.
[16] J. Bhatnagar, "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention," *Empl. relations*, vol. 29, no. 6, 2007, 640–663.
[17] M. D. Mohan, S. Muthaly, and J. Annakis, "Talent culture's role in talent development among academics: Insights from Malaysian government linked universities," *J. Contemp. Issues Bus. Gov.*, vol. 21, no. 1, 2015, 46.
[18] H. J. Gordon, E. Demerouti, P. M. Le Blanc, A. B. Bakker, T. Bipp, and M. A. M. T. Verhagen, "Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare," *J. Vocat. Behav.*, vol. 104, 2018, 98–114.
[19] S. Muehlemann and M. S. Leiser, "Hiring costs and labor market tightness," *Labour Econ.*, vol. 52, 2018, 122–131.
[20] B. W. Swider, R. D. Zimmerman, and M. R. Barrick, "Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 100, no. 3, 2015, 880.
[21] I. Nikolaou, "Social networking web sites in job search and employee recruitment," *Int. J. Sel. Assess.*, vol. 22, no. 2, 2014, 179–189.
[22] M. El Ouirdi, A. El Ouirdi, J. Segers, and I. Pais, "Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe," *Comput. Human Behav.*, vol. 57, 2016, 240–249.
[23] R. Piehler, C. King, C. Burmann, and L. Xiong, "The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour," *Eur. J. Mark.*, vol. 50, no. 9/10, 2016, 1575–1601.
[24] M. Hay, "Strategies for survival in the war of talent," *Career Dev. Int.*, vol. 7, no. 1, 2002, 52–55.
[25] A. J. Xu, R. Loi, and H. Ngo, "Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization," *J. Bus. Ethics*, vol. 134, no. 3, 2016, 493–504.
[26] J. A. Tarasco and N. A. Damato, "Build a better career path," *J. Account.*, vol. 201, no. 5, 2006, 37.
[27] B. M. Wakabi, "Leadership style and staff retention in organisations," *Int. J. Sci. Res.*, vol. 5, no. 1, 2016, 412–416.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]

[28] F. M. Burkle *et al.*, “Complex, humanitarian emergencies: III. Measures of effectiveness,” *Prehosp. Disaster Med.*, vol. 10, no. 1, 1995, 48–56.
[29] E. A. Imhoff Jr, “Employment effects on auditor independence,” *Account. Rev*, 1978, 869–881.
[30] M. Bidwell, F. Briscoe, I. Fernandez-Mateo, and A. Sterling, “The employment relationship and inequality: How and why changes in employment practices are reshaping rewards in organizations,” *Acad. Manag. Ann.*, vol. 7, no. 1, 2013, 61–121.
[31] J. A. Martilla and J. C. James, “Importance-performance analysis,” *J. Mark.*, vol. 41, no. 1, 1977, 77–79.
[32] B. N. Sethna, “Extensions and testing of importance-performance analysis,” in *Proceedings of the 1982 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, 2015, 327–331.
[33] M. Baer, C. T. Kulik, G. R. Oldham, and A. Wrzesniewski, “Then and Now: Job Design, Diversity and Creativity,” in *Academy of Management Proceedings*, 2018, vol. 2018, no. 1, p. 11108.
[34] N. V. Florea, “Using branding to attract, recruit, and retain talented staff,” *Manag. Mark.*, no. 2, 2011, 283–297.
[35] H. Zameer, S. Ali, W. Nisar, and M. Amir, “The impact of the motivation on the employee’s performance in beverage industry of Pakistan,” *Int. J. Acad. Res. Accounting, Financ. Manag. Sci.*, vol. 4, no. 1, 2014, 293–298.
[36] A. Borowski and U. Daya, “Employee motivation tools,” in *Human capital without borders: Knowledge and learning for quality of life. Proceedings of the management, knowledge and learning international conference 2014*, 2014.
[37] R. S. Allen and M. M. Helms, “Employee perceptions of the relationship between strategy, rewards and organizational performance,” *J. Bus. Strateg.*, vol. 19, no. 2, 2002, 115.
[38] Á. Fidalgo-Blanco, M. L. Sein-Echaluce, F. J. García-Peñalvo, and M. Á. Conde, “Using Learning Analytics to improve teamwork assessment,” *Comput. Human Behav.*, vol. 47, 2015, 149–156.
[39] L. Abdullah and N. Zulkifli, “Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management,” *Expert Syst. Appl.*, vol. 42, no. 9, 2015, 4397–4409.
[40] H. Salojärvi, L.-M. Sainio, and A. Tarkiainen, “Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships,” *Ind. Mark. Manag.*, vol. 39, no. 8, 2010, 1395–1402.

[Downloaded from ormr.modares.ac.ir on 2025-07-13]

[DOR: 20.1001.1.22286977.1399.10.2.4.2]