



## A Digital-based Talent Acquisition Framework for Start-ups: A Qualitative Multiple Case Study

**Mohammad Hosein Kenarroodi\*** 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Business Management, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: mohamad.kenarroodi@ut.ac.ir

**Hasan Boudlaie** 

Assistant Prof., Department of Public Administration, Kish International Campus, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: hasanboudlaie@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Talent acquisition for start-up businesses is a crucial concept that can lead to several significant problems such as market share decline if overlooked. The situation worsens when start-up businesses decide to keep pace with digital developments and start incorporating digitalization into their talent acquisition strategies. For this purpose, the current research sought to provide a framework for talent acquisition in start-up businesses, focusing on talent recruitment, selection, and onboarding in the digital platform.

#### Methodology

The research adopted a qualitative approach, more precisely a multiple-case study design. This strategy sought to understand the research problem in depth and to generate rich experiences from participants. Twenty purposely selected managers and specialists from four purposely selected information technology start-up businesses that are experts in the field were involved. Data was collected through semi-structured interviews with an analysis based on thematic analysis conducted in three stages.

#### Findings

Following the interviews, the data was coded in three stages, leading to the extraction of three general categories consisting of basic themes, organizing themes, and comprehensive themes. The final stage of research coding identified ten key themes for talent acquisition in startups, including: taking an aggressive approach to talent acquisition, creating a strong employer brand, managing relationships with talents, identifying risks in talent selection, designing selection criteria and methods, determining selection quality, setting onboarding timelines, and developing learning methods and content for onboarding.

## Conclusion

Drawing from the identified themes, this study proposes three digitalization-driven strategies to enhance talent acquisition in startups: talent recruitment, talent selection, and onboarding processes. In talent recruitment, aligning strategy with digital transformation to attract a diverse talent pool is crucial. Implementing an agile selection system using technology is recommended for talent selection while updating onboarding processes for agility is vital in the onboarding phase. Finally, a conceptual model presenting final strategies and comprehensive themes was developed as a framework for talent acquisition in start-up businesses, emphasizing the importance of having a structured approach to talent management. A talent acquisition framework is an important step for startups because it helps them in their digital recruitment strategy, enabling their productivity to be better.

**Keywords:** Start-ups, Digitalization, Talent recruitment, Talent selection, Talent onboarding.

**Citation:** Kenarroodi, Mohammad Hosein & Boudlaie, Hasan (2024). A Digital-based Talent Acquisition Framework for Start-ups: A Qualitative Multiple Case Study. *Journal of Business Management*, 16(2), 388- 414. [https://doi.org/ 10.22059/JIBM.2023.363636.4636](https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.363636.4636) (in Persian)

Journal of Business Management, 2024, Vol. 16, No.2, pp. 388- 414

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.363636.4636>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: August 10, 2023

Received in revised form: October 05, 2023

Accepted: December 31, 2023

Published online: July 20, 2024



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## چارچوب تأمین استعداد برای کسب و کارهای نوپا در بستر دیجیتال: مطالعه چندموردی کیفی

محمدحسین کنارودی\*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: mohamad.kenaroodi@ut.ac.ir

حسن بودلایی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: hasanboudlaie@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** تأمین استعداد برای کسب و کارهای نوپا، از جمله اقدام‌هایی است که بی‌توجهی به آن، مشکلات جبران‌ناپذیری همچون، کاهش سهم بازار به همراه دارد. این موضوع زمانی با چالش‌های بیشتری روبه‌رو می‌شود که کسب و کارهای نوپا تصمیم می‌گیرند که از بستر دیجیتال برای تأمین استعداد خود استفاده کنند و استراتژی‌های تأمین استعداد خود را منطبق بر تحولات دیجیتال طراحی کنند. به همین منظور پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب تأمین استعداد در کسب و کارهای نوپا (استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری) در بستر دیجیتال انجام شده است.

**روش:** در پژوهش حاضر، به‌منظور درک عمیق از مسئله موجود و همچنین، شناسایی تجارب افراد مرتبط با حوزه مورد مطالعه، استفاده از روش کیفی و راهبرد مطالعه چندموردی کیفی، در دستور کار پژوهشگر قرار گرفت. مشارکت‌کنندگان پژوهش، ۲۰ نفر از مدیران و متخصصان چهار کسب و کار نوپا، در حوزه فناوری اطلاعات بودند که پس از بررسی عمیق در خصوص تخصص و اطلاعات کافی این افراد در زمینه مورد مطالعه، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند که از جمله روش‌های نمونه‌گیری نظری است، انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته جمع‌آوری و در سه مرحله کدگذاری و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های نهایی در سه مرحله کدگذاری شدند و در نهایت، سه دسته کلی از داده‌ها تحت عنوان مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر، استخراج شد. مرحله آخر کدگذاری پژوهش، دستیابی به ۱۰ مضمون فراگیر بود که به‌عنوان مهم‌ترین اقدام‌های تأمین استعداد در کسب و کارهای نوپا شناسایی شدند. این مضامین عبارت بودند از: اخذ رویکرد تهاجمی استعدادیابی، خلق برند کارفرمایی مناسب، مدیریت حفظ روابط با استعدادها، شناسایی ریسک‌های گزینش استعداد، طراحی معیارهای گزینش استعداد، طراحی روش‌های گزینش استعداد، تعیین کیفیت گزینش استعداد، مشخص کردن بازه زمانی جامعه‌پذیری، شناسایی شیوه‌های یادگیری و تدوین محتوای جامعه‌پذیری.

**نتیجه‌گیری:** پس از بررسی مضامین فراگیر و دسته‌بندی این مضامین در سه حوزه مورد مطالعه، در هر بخش، یک استراتژی به‌منظور ارتقای کیفیت تأمین استعداد در کسب و کارهای نوپا در بستر دیجیتال پیشنهاد شد. در واقع، نتایج پژوهش حاضر سه استراتژی اصلی را شناسایی کرد. این استراتژی‌ها در سه حوزه مشخص شدند. در بخش استعدادیابی، هم‌سویی استراتژی‌های استعدادیابی با تحول دیجیتال با هدف دستیابی به خزانه بیشتری از استعدادها باید در دستور کار قرار بگیرد. در بخش گزینش استعداد، کسب و کارهای نوپا باید به طراحی و پیاده‌سازی سیستم انتخاب چابک با به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال توجه کنند. در حوزه

جامعه‌پذیری نیز، به‌روزرسانی فرایندهای فعلی، به‌منظور دستیابی به فرایند جامعه‌پذیری چابک باید در کانون توجه کسب‌وکارهای نوپا قرار گیرد. در نهایت، مدلی مفهومی متشکل از استراتژی‌های نهایی و مضامین فراگیر مربوط به آن‌ها، به‌عنوان چارچوب تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا ارائه شد. وجود یک چارچوب به‌منظور مدیریت تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا، از کلیدی‌ترین اقدام‌ها به‌شمار می‌رود.

**کلیدواژه‌ها:** کسب‌وکارهای نوپا، بستر دیجیتال، استعدادیابی، انتخاب استعداد، جامعه‌پذیری استعداد.

**استناد:** کناررودی، محمدحسین و بودلایی، حسن (۱۴۰۳). چارچوب تأمین استعداد برای کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال: مطالعه چندموردی کیفی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۶(۲)، ۳۸۸-۴۱۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۳۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2023.363636.4636>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۲، صص. ۳۸۸-۴۱۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان



## مقدمه

امروزه توسعه سریع در جامعه، انقلابی ایجاد کرده و بر نحوه کار سازمان‌ها تأثیر گذاشته و آن را تغییر می‌دهد (بودلایی، کنارودی و کشاورز نیک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). این موضوع سازمان‌ها و افراد آن را تحت فشار قرار می‌دهد تا خود را با دنیای در حال تغییرات سریع و افزایش تعداد روزافزون نوآوری‌های دیجیتالی سازگار کنند. دیجیتالی شدن به یک کلیدواژه در نوشته‌های سازمانی تبدیل شده است و به‌عنوان موضوعی که سازمان‌ها باید از آن استقبال کنند، نام برده می‌شود (کپ‌جمینای<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ اسپیتزر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ گلدشتاین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ دلویت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). در حقیقت می‌توان عنوان کرد که دیجیتالی شدن یا «دیجیتال‌سازی» به بخشی جدایی‌ناپذیر از دنیای شرکت‌ها تبدیل شده و به سرعت در حال گسترش است (ابدالی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). در فرایند دیجیتال‌سازی، شرکت‌ها نه تنها در تلاشند تا فرایندهای اصلی را دیجیتالی کنند، بلکه فرایندهای ثانویه‌ای نظیر فرایندهای واحد منابع انسانی را نیز دیجیتالی می‌کنند (نوهامر و استیکلبرگر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). دیجیتال‌سازی جنبه‌هایی از جمله اتوماسیون، خودکارسازی فرایندها و تأثیر اینترنت بر توسعه جامعه را در برمی‌گیرد (بودلایی، کنارودی، عبادی و بهمنی، ۱۴۰۰). نکته بسیار مهم و قابل بحث در خصوص دیجیتال‌سازی فرایندهای منابع انسانی در سازمان‌ها این است که باید مشخص شود که سازمان‌ها چگونه و از چه طریقی با کمک دیجیتال‌سازی این امکان را خواهند داشت تا بتوانند فرایندهای استعدادیابی خود را به شکل مؤثر و قابل قبولی در سطح کسب‌وکار خود اجرا کنند. این موضوع به یکی از چالش‌های اساسی در عصر رقابتی امروز تبدیل شده است و نیاز است تا با دقت بیشتری به آن پرداخته شود.

کسب‌وکار نوپا، شرکتی است که در مراحل اولیه فعالیت خود قرار دارد و معمولاً توسط بنیان‌گذار/کارآفرین آن تأمین مالی می‌شود که سعی می‌کند از محصول یا خدمات در حال توسعه بهره‌برداری کند (بودلایی، مهدیرجی، جیرنده و جعفری صادقی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). به این امید که تقاضای رضایت بخشی برای این محصول یا خدمات وجود داشته باشد (هیوین و پاور<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸). اکثر این کسب‌وکارهای نوپای کوچک در بلندمدت با محدودیت‌های مالی به دلیل هزینه‌های بالا یا درآمد کم مواجهند (اینوستوپدیا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). کسب‌وکارهای نوپا با بهره‌گیری از موانع ورودی پایینی که فناوری فراهم می‌کند، در بازارها ظاهر می‌شوند و با شرکت‌های موجود رقابت می‌کنند و با تبدیل حوزه دیجیتال به یک متحد قدرتمند، مدل و استراتژی کسب‌وکار متفاوتی را نسبت به شرکت‌های قدیمی به کار می‌گیرند (آقازاده، حقیقی، ترکستانی و زارع، ۱۴۰۲). در حقیقت می‌توان عنوان کرد که به‌طور کلی، فناوری‌های دیجیتال در هر سازمان، به‌ویژه برای کسب‌وکارهای

1. Boudlaie, Kenarroodi & Keshavarz Nik
2. CapGemini
3. Spitzer
4. Goldstein
5. Deloitte
6. Abdali
7. Nöhammer & Stichlberger
8. Boudlaie, Mahdiraji, Jirandeh & Jafari-Sadeghi
9. Heavin and Power
10. Investopedia

نوپا، نقش حیاتی دارند (قزی و کاوالو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). با فناوری‌های دیجیتال، کسب‌وکارهای نوپا می‌توانند از نوآوری‌ها و فرصت‌های کارآفرینی بیشتر بهره‌برداری کنند (بودلایه، کنارودی، صدراعی و جعفری صادقی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳؛ یوسفیان و آرانی، ۱۴۰۱)، فعالیت‌های خود را قابل مدیریت‌تر کنند، عملکرد خدمات مشتری را بهبود بخشند، کارایی را افزایش دهند و هزینه‌ها را کاهش دهند (کراوس، پالمر، کایلر، کالینگر و اسپیتزر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). در کسب‌وکارهای نوپا، اقداماتی که بر استراتژی‌های شرکت تأثیر می‌گذارند، احتمالاً همراه با جهتی که با اتخاذ راه‌حل‌های دیجیتال شناسایی می‌شود، تغییر می‌کنند (قزی و کاوالو، ۲۰۲۰). اما نکته بسیار مهم و اساسی که کسب‌وکارهای نوپا باید به آن دقت داشته باشند این است که یکی از مهم‌ترین اقدامات موجود در این نوع از کسب‌وکارها، تأمین نیروی انسانی دارای استعداد و مناسب به‌عنوان کارمند است که معمولاً با توجه به کمبود این نوع از نیروی کار، کسب‌وکارهای نوپا در این حوزه ضعف دارند و باید هرچه سریع‌تر به این موضوع رسیدگی کنند.

با توجه به موارد مطرح شده در بخش‌های قبلی، یکی از مواردی که می‌توان به آن اشاره کرد این است که تأمین استعداد به‌خصوص در کسب‌وکارهای نوپا با توجه به ویژگی‌هایی مانند آمادگی رشد سریع و انطباق‌پذیری بالا، امری حیاتی است و این کسب‌وکارها بیشتر از هر کسب‌وکار دیگری نیاز به تأمین استعداد دارند، چرا که استعدادها می‌توانند در کمترین زمان بیشترین انطباق را با شغل و محیط کار پیدا کنند (ابراهیم و آلوماری<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). اما نکته‌ای که باید به آن توجه داشت، این است که در عصر حاضر دستیابی به استعدادها امری دشوار بوده و به همین دلیل، عصر حاضر، عصر کمبود استعداد نام‌گذاری شده است و مدیران کسب‌وکارهای نوپا برای تأمین استعداد چالش‌های زیادی را پیش رو دارند (مزرعه، شامی برزکی و صفری، ۱۴۰۰). کسب‌وکارهای نوپا به‌منظور تأمین استعداد نیاز به استراتژی‌های مشخص و به‌طور کلی یک چارچوب تأمین استعداد دارند، این در حالی است که در بسیاری از کسب‌وکارهای نوپا، هیچ چارچوب و استراتژی مشخصی به‌منظور تأمین استعداد وجود ندارد. تحقیقات نشان داده است که برای اداره یک کسب‌وکار نوپا، مدیران آن نیازمند روشی نوآورانه برای تأمین استعدادها هستند (هونگسیریکارن، ونگوانیچتاوی و سانتیسان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹) و این موضوع می‌تواند در بستر دیجیتال مهیا شود.

نکته بسیار مهم و حائز اهمیت که باید به آن اشاره شود این است که نیاز است تا به این سؤال اساسی پاسخ داده شود که کسب‌وکارهای نوپا چگونه در عصر کمبود استعداد و تحول دیجیتال، فرایند تأمین استعداد را به‌کار می‌گیرند و چه راه‌حلی را برای چالش‌های پیش روی خود در این مسیر در نظر دارند. در حقیقت مهم‌ترین مسئله موجود در پژوهش حاضر این است مشخص نیست که چارچوب اصلی تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال چیست و این کسب‌وکارها باید چه استراتژی‌هایی در ابعادی نظیر استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری استعدادها در بستر دیجیتال را به‌کار بگیرند. شایان ذکر است که در پژوهش حاضر، ابعاد تأمین استعداد، بر اساس مدل ارائه شده آرمین تروست (۲۰۱۴)

1. Ghezzi and Cavallo
2. Boudlaie, Kenarroodi, Sadraei & Jafari-Sadeghi
3. Kraus, Palmer, Kailer, Kallinger & Spitzer
4. Ibrahim & Alomari
5. Hongsirikarn, Vongvanichtawee & Santisan

و بر سه جزء استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری بوده است. همچنین نکته‌ای که ضرورت پرداخت به این مطالعه را تأیید می‌کند، این است که اغلب در بحث مدیریت تأمین استعداد، از شیوه‌ها و چارچوب‌های سنتی تأمین کارکنان که در متون سنتی منابع انسانی وجود دارد، استفاده می‌شود که باید عنوان کرد که این چارچوب‌ها پاسخ‌گو نبوده و منفعل هستند. از آنجایی که استعدادها معمولاً جویندگان کار منفعل هستند؛ از این رو باید از رویکردهای کنشی برای تأمین آن‌ها استفاده شود و این موضوع ایجاد خلاقیت در تأمین و عدم استفاده از چارچوب‌های سنتی را ایجاب می‌کند که در حال حاضر موجود نیست و باید ایجاد شود. به همین منظور و با ذکر مسئله اصلی، این پژوهش با هدف ارائه چارچوب تأمین استعداد با استفاده از شناسایی مهم‌ترین استراتژی‌ها در حوزه‌های اصلی تأمین استعداد (استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری) با توجه به نقش تحولات دیجیتال و با هدف دستیابی به چابکی بیشتر این کسب‌وکارها انجام شده است. برای این منظور نیز در پژوهش حاضر در ابتدا ادبیات موجود در حوزه موضوعی مورد نظر مورد بررسی و ارزیابی انتقادی قرار گرفت تا خلأ موجود در دانش مربوط به این حوزه شناسایی شود و در ادامه با طراحی روش پژوهش، مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند و مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی مورد تحلیل قرار گرفت و در ادامه، چارچوب تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال در سه حوزه استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری شناسایی و ارائه شد.

### پیشینه پژوهش

تحول دیجیتال همیشه توسط شرکت‌ها و افراد به خوبی درک نمی‌شود و ممکن است به سوء تفاهم از آنچه در حال وقوع است، منجر شود. در واقع، تحول دیجیتال را می‌توان با دیجیتالی شدن اشتباه گرفت. دیجیتالی شدن با استفاده از فناوری‌ها همراه است و در عین حال، تحول دیجیتال فقط استفاده از ابزارها نیست. در واقع، تحول دیجیتال علاوه بر ابزارها، به افراد، سازمان و عادات آن‌ها، حالت عملیاتی، و مواردی از این قبیل ارتباط دارد و بدیهی است که در شیوه‌های مدیریتی و مدل‌های سلسله‌مراتبی نیز تأثیرگذار خواهد بود. با توجه به تحقیقات مازون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، تحول دیجیتال را می‌توان به شرح زیر توصیف کرد: «تحول دیجیتال، تکامل دیجیتالی عمده و مداوم یک شرکت، مدل کسب‌وکار، فرایند ایده یا روش، هم از نظر استراتژیک و هم از نظر تاکتیکی است». تحول دیجیتال به‌طور کلی بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. یکی از رشته‌های موضوعی بسیار مهم نقش تحول دیجیتال در مدیریت استعداد است. تحقیقات در مورد تحول دیجیتال در ارتباط با مدیریت استعداد محدود است. با این حال، بسیاری از محققان در مورد تأثیر ابزارها و فرایندهای دیجیتالی مورد استفاده در سازمان‌ها و مزایایی که ممکن است برای یک سازمان داشته باشند، تحقیق کرده‌اند. وساء، هاماری و هارویاینن<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در مورد معرفی یادگیری دیجیتال و ابزارهای دیجیتال در سازمان‌ها بحث می‌کنند. همان‌طور که این ابزارها و فرایندها در سازمان‌ها در دسترس‌تر می‌شوند، مزایای فناوری نوظهور مورد استفاده در سازمان‌ها واضح‌تر می‌شود. در حالی که تحول دیجیتال و تأثیر آن در حوزه‌های مختلف یک سازمان به شکوفایی ادامه می‌دهد، می‌توان شاهد تغییری در نحوه استفاده از مدیریت استعداد در سازمان‌ها بود. یکی از تغییرات اولیه در مدیریت استعداد،

1. Mazzone

2. Vesa, Hamari and Harviainen

دیجیتالی کردن فرایندهای اداری مانند ارزیابی عملکرد و فرایندهای توسعه استعداد است. از آنجایی که دیجیتال سازی به خودکارسازی ارتباطات، کاهش زمان و تلاش در مدیریت عملکرد استعدادهای و کنترل کیفیت عملکرد کمک می کند، فرایندهای ارزیابی عملکرد در سازمانها را می توان مدرن سازی کرد. با استفاده از دیجیتال شدن، سازمانها می توانند مدیریت استعداد خود را طوری شکل دهند که شخصی تر و تعاملی تر شوند، به عنوان مثال، از طریق استفاده از رسانه های اجتماعی داخلی (خوروا، وایمن، بانداروک و سالوجاروی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹).

فرایند تأمین استعداد احتمالاً یکی از اقداماتی است که در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیشترین بهره را از تحول دیجیتال برده است (نیکولا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). استفاده از ابزارهای دیجیتال به طور مثبت بر فرایند تأمین استعداد تأثیر مثبتی داشته است که عمدتاً در کارایی فرایند، دقت ارزیابی کاندیدها، تنوع نامزدها و توسعه خزانه های استعداد گسترده تر به کار مدیران می آید (براگا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). با وجود این، پیشرفت سریع تکنولوژی باعث می شود نیازهای سازمانها به سرعت تغییر کند؛ بنابراین فرایند تأمین استعداد در حال تبدیل شدن به یک کار دشوار است (لینکدین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). به گفته هولم<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) اجرای ابزارهای دیجیتال در فرایند تأمین استعداد عمدتاً بر توالی وظایف و وظایف فرعی تأثیر گذاشته است. برای مثال، از زمانی که سیستم های جذب این بخش از فرایند را خودکار کرده اند، فرایند دریافت، مرتب سازی و ثبت درخواست های دریافتی نامربوط شده است. در همین راستا، محمد<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) پیشنهاد می کند که از آنجایی که جذب متقاضیان، مرتب سازی درخواست های شغلی و برقراری ارتباط با نامزدها کاملاً خودکار است، استخدام سنتی دیگر توسط سازمانها استفاده نمی شود. جذب در مدت زمان کوتاهی پیشرفت قدرتمندی داشته است و به طور مخربی فرایند کلی استخدام را تغییر داده است (بوسکای<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵). برخلاف فرایند جذب سنتی، جذب مبتنی بر دیجیتال سازی شامل سه مرحله اصلی است: جذب، مرتب سازی و تماس با نامزدها (کاپلی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). در طول دو دهه گذشته، محققان بر روی ادغام یک دیدگاه استراتژیک در پذیرش فناوری های دیجیتال برای بهبود کارایی فرایند تمرکز کردند (سانتون<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). با این حال، پیشنهاد می شود که استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرایند جذب دارای مزایای دیگری مانند هزینه و کارایی زمان، دسترسی به تعداد زیادی از داوطلبان، امکان دسترسی آسان تر به جمعیت متقاضی مورد نیاز و سهولت استفاده است. این ایده همچنین توسط زوسمن و لندیس<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۲) پشتیبانی می شود که پیشنهاد می کنند جذب به صورت آنلاین فرصت دسترسی به پایگاه بسیار گسترده ای از نامزدها و به خصوص استعدادهای را فراهم می کند، هزینه کمتری دارد و ارتباط بین استخدام کنندگان و متقاضیان را بسیار تسهیل کرده است.

یکی از مهم ترین مواردی که کسب و کارهای نوپا باید در خصوص تحول دیجیتال به آن توجه کنند، این است که

1. Khoreva, Vaiman, Bondarouk & Salojärvi
2. Nikolaou
3. Braga
4. LinkedIn
5. Holm
6. Mohammed
7. Boscai
8. Cappelli
9. Santone
10. Zusman & Landis



تحول دیجیتال چالش بزرگی را برای کسب‌وکارهای نوپا ایجاد می‌کند که عبارت است از رویارویی با فرصت‌های فناوری و کسب‌وکار جدید و رشد مدل‌ها. این تغییرات بر بقا و کیفیت افراد و سازمان‌ها تأثیر خواهد گذاشت. بنابراین، شرکت باید از خود بپرسد که چگونه تجارت خود را با اقتصاد دیجیتال جدید تطبیق دهد. این موضوع باعث می‌شود که در درجه اول، کسب‌وکارهای نوپا در تأمین نیروی انسانی مناسب و متناسب برای کسب‌وکار خود دچار مشکل شوند. در حقیقت باید عنوان کرد که نکته بسیار مهم و اساسی که باید به آن توجه ویژه شود این است که جذب نیروی کار مناسب و با استعداد در کسب‌وکارهای نوپا بسیار سخت است زیرا معمولاً آن‌ها با شرکت‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که حاضر هستند حقوق زیادی را به آن‌ها پرداخت کنند همکاری می‌کنند و مقاومت آن‌ها برای پیوستن به کسب‌وکارهای نوپا بسیار بالا است. این موضوع یک راز آشکار است که در دسترس بودن استعدادهای یکی از بزرگترین چالش‌هایی است که کسب‌وکارهای نوپا امروزه با آن مواجهند. این چالش از دو واقعیت ناشی می‌شود. یکی، اینکه هنوز کار در یک کسب‌وکار نوپا به‌عنوان یک مسیر شغلی جایگزین (کمتر موفق) شناخته می‌شود، و دوم، فقدان واقعی کارکنانی که مهارت‌های مناسب برای کار در یک حوزه خاص را داشته باشند (روبهمد<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). بدین ترتیب نکته مهم و قابل بحث در این بخش این است که کسب‌وکارهای نوپا بیشتر از سایر کسب‌وکارها ممکن است در معرض خطر برای عدم دستیابی به نیروی کار مستعد مناسب قرار داشته باشند و بدین ترتیب نیاز است تا تدابیری در این خصوص توسط مدیران این کسب‌وکارها اندیشیده شود.

بودلایی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک‌های دولتی کشور ایران) به مطالعه پرداختند. در این مطالعه که با هدف ارائه مدل دیجیتال مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی با هدف ایجاد تناسب با عصر دیجیتال بود، از روش کیفی بهره گرفته شد. ۳۶ نفر از خبرگان بخش منابع انسانی در شبکه بانک‌های دولتی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در این مطالعه انتخاب شدند و داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته جمع‌آوری شد. یافته‌های این مطالعه متشکل از ۴ مضمون فراگیر بود که عبارت بودند از: معماری دیجیتال، اکوسیستم دیجیتال، پیشرفته‌های مدیریت دیجیتال منابع انسانی و پیامدهای مدیریت دیجیتال منابع انسانی. نتایج این پژوهش نشان داد که سازمان‌ها برای حرکت به سمت چابکی و ایجاد تحول در این بخش ناگزیر هستند تا به مدیریت دیجیتال منابع انسانی روی بیاورند و مدیریت دیجیتال منابع انسانی، باید به‌عنوان یک استراتژی نوآورانه و اجتناب‌ناپذیر، مورد توجه سازمان‌ها قرار بگیرد چراکه مدیریت دیجیتال منابع انسانی امکان ارتقاء چابکی را فراهم کرده و تحول و گذار به اقتصاد دیجیتالی را تسهیل می‌کند.

نوری، شاه‌حسینی، شامی زنجانی و عابدین (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی به مطالعه پرداختند. هدف از انجام این پژوهش شناسایی مفاهیم تحول دیجیتال و رهبری تحول دیجیتال و همچنین طراحی مدلی به‌منظور رهبری بهتر تحول دیجیتال توسط سازمان‌های ایرانی بود. به

همین منظور نیز در این پژوهش از یک رویکرد آمیخته همراه با مرور سیستماتیک ادبیات استفاده شد. در مرور سیستماتیک ادبیات در پژوهش مورد نظر به یافته‌های ۳۳ منبع علمی در حوزه رهبری تحول دیجیتال استناد شد. نتیجه مرور سیستماتیک ادبیات در حکم یک چارچوب اولیه برای پژوهش در نظر گرفته شد و به‌عنوان ورودی این مطالعه دلفی محسوب شد. همچنین این کار بر مبنای نظرهای ۱۴ تن از خبرگان موضوعی که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند شناسایی شده بودند، توسعه یافت. نتایج پژوهش در نهایت ۴ مقوله را شناسایی کرد که عبارت‌اند از: نقشه راه دیجیتال (شامل چشم‌انداز دیجیتال، استراتژی دیجیتال، طرح گذار دیجیتال)، حکمرانی دیجیتال (شامل برنامه‌ریزی و هماهنگی و نظارت و کنترل)، سازمان‌دهی دیجیتال (شامل رهبران دیجیتال، ساختار سازمانی، شرکاء دیجیتال، فرهنگ دیجیتال و محیط کار دیجیتال) و منابع دیجیتال (شامل زیرساخت دیجیتال، استعداد دیجیتال و سرمایه‌گذاری دیجیتال). همچنین دیگر نتایج این پژوهش نشان‌دهنده این است که مفهوم رهبری تحول دیجیتال در طول مراحل مختلف توسط سازمان‌دهی دیجیتال بازنمایی می‌شود و بیشترین تأکید متوجه این بعد بوده است. به همین ترتیب منابع دیجیتال، حکمرانی دیجیتال و نقشه راه در جایگاه بعدی قرار دارند.

بودلایی، کشاورز نیک و محمدی مقدم (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی به مطالعه پرداختند. این پژوهش با هدف افزایش فهم درباره موضوعات کلیدی در کاربرد رسانه‌های اجتماعی آنلاین مرتبط با فرایند استخدام و همچنین نگهداشت کارکنان انجام شد. برای این منظور محققان در این پژوهش از روش کیفی استفاده کردند و مشارکت‌کنندگان این پژوهش متشکل از ۱۰ نفر از مدیران منابع انسانی درگیر استخدام و بازنشستگی کارکنان بودند که مورد مصاحبه قرار گرفتند. نتایج این پژوهش در ابتدا به افزایش آگاهی از کاربرد ردپای دیجیتال توسط شرکت‌ها در زمینه تصمیمات مربوط به استخدام و نگهداشت کارمندان، منجر شد. همچنین در ادامه نتایج پژوهش نشان داد که اطلاع بیشتر کارفرمایان و کارکنان نسبت به این موضوع که داده‌های رسانه‌های اجتماعی ممکن است در تصمیمات استخدام و اخراج، مؤثر واقع شوند، می‌تواند به اقدامات انضباطی و برکناری کمتری منتهی شود.

موکول و ساینی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان استعدادیابی در استارت‌آپ‌ها در هند: نقش سرمایه اجتماعی به مطالعه پرداختند. هدف این مطالعه بررسی شیوه‌های جذب استعداد بود که توسط استارت‌آپ‌ها اتخاذ می‌شود و مشخص می‌کند که چگونه کارآفرینان کوچک از سرمایه اجتماعی برای رسیدگی به چالش‌های استعدادیابی با آن‌ها استفاده می‌کنند؛ و برخی از پارامترهای منحصربه‌فرد اتخاذ شده توسط استارت‌آپ‌ها در جذب استعداد را شناسایی می‌کنند. این مطالعه از یک روش مطالعه موردی چندگانه برای کشف شیوه‌های کسب استعداد در استارت‌آپ‌ها در هند استفاده کرد. این مطالعه شامل شش مطالعه موردی در مورد استارت‌آپ‌ها در شهر هابلی<sup>۲</sup> در شمال کارناتا‌کا در هند بود. این پژوهش نشان می‌دهد که استارت‌آپ‌ها (به‌ویژه در شهرهای کوچک‌تر) با چالش‌هایی مانند کیفیت پایین‌تر استعداد، عدم وجود برند، ناتوانی در ارائه حقوق رقابتی و مزایای دیگر مطابق با استانداردهای صنعت و مضرات مکانی در جذب استعداد. بنابراین، کارآفرینان از

1. Mukul and Saini

2. Hubli

سرمایه اجتماعی خود برای کسب استعداد با انتخاب دستی استعدادهای بر اساس آشنایی یا شبکه‌ها و توصیه‌های معتبر استفاده می‌کنند. این مطالعه نشان داد که تناسب و اعتماد کارمند - فرهنگ نقش مهمی در جذب استعداد در استارت‌آپ‌ها دارد. این مطالعه پیامدهایی برای کارآفرینان استارت‌آپ، ارائه‌دهندگان خدمات استخدام، مراکز رشد، مربیان، سیاست‌گذاران و غیره دارد. این مطالعه با تشریح چالش‌های استخدامی که استارت‌آپ‌ها با آن مواجهند و سازوکارهای مورد استفاده آن‌ها در غلبه بر چنین چالش‌هایی، به ادبیات حوزه‌های استعدادیابی، استارت‌آپ‌ها و سرمایه اجتماعی کمک می‌کند.

توماس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان بلوغ دیجیتال منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به مطالعه پرداخت. این مطالعه بر روی دیجیتال سازی مدیریت منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تمرکز داشت. موضوع اصلی تمرکز این پژوهش نیز روی کسب‌وکارهای کوچک و متوسطی بود که از نظر دیجیتال سازی و مدیریت بعدی آن با چالش‌های منحصربه‌فردی روبه‌رو بودند. همچنین در این پژوهش درباره نقش کارآفرینان / رئیس کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در پیشبرد روند دیجیتالی شدن بحث شد. به همین ترتیب، در این پژوهش به مواردی همچون نقشی که واحدهای منابع انسانی می‌توانند هم در دیجیتال سازی خود داشته باشند و هم در یکی از شرکت‌ها از دیدگاه‌های مختلف نشان داده می‌شود، با استناد به شواهدی مبنی بر اینکه واحدهای منابع انسانی - به‌ویژه از شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر دیجیتالی شدن اغلب عقب هستند، پرداخته شد.

یک بررسی کمی با ۱۱ بخش مختلف از طریق پلتفرم آنلاین SurveyMonkey در این پژوهش انجام شد. سؤال‌های پژوهش به صورت بسته مطرح شده و مطابق با طبقه‌بندی ارائه شده توسط اورتیگ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) فرموله شده است. در مجموع ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان از یک گروه متخصص از مدیران منابع انسانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط آلمان در این مطالعه با توجه به بلوغ دیجیتال بخش‌های خود شرکت کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که بخش‌های منابع انسانی می‌توانند موفقیت دیجیتالی شدن در سطح شرکت را به شدت به دست آورند؛ زیرا می‌توانند مهارت‌های لازم یا کارکنان ماهر کافی را که برای چنین فرایندهایی لازم است، فراهم کنند. همچنین مسئولیت فشار برای تحول دیجیتال قوی‌تر - به‌ویژه در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط - با خود کارآفرین یا مدیریت ارشد است. بنابراین استراتژی منابع انسانی دیجیتال باید بخشی از یک استراتژی عمومی دیجیتال سازی باشد.

مطالعه و بررسی ادبیات موجود و پژوهش‌های پیشین در حوزه موضوعی مورد نظر نشان می‌دهد که در خصوص موضوع مورد مطالعه اطلاعات زیادی در دست نیست و بیشتر پژوهش‌ها نیز به مرور دانش در این حوزه پرداخته‌اند. برخی از مطالعات نشان می‌دهد که سطحی از عدم اطمینان در بین مالکان و مدیران کسب‌وکارهای نوپا در مورد نحوه تعریف و اعمال تأمین استعداد به‌خصوص در بستر دیجیتال وجود دارد، و برخی آن را به مدیریت منابع انسانی تشبیه می‌کنند (برای مثال: نیکولا، ۲۰۲۱). همچنین موضوع جنگ برای استعدادیابی یکی از کارهای مهم در مطالعات مربوط به حوزه موضوعی تأمین استعداد بوده است اما نکته بسیار مهمی که باید به آن اشاره شود این است که مطالعات مربوط به این حوزه به ارائه راه حل در خصوص این موضوع و همچنین ارائه یک چارچوب مشخص به‌منظور تأمین استعداد پرداخته است. این

1. Thomas

2. Oertig et al

موضوع در بررسی ادبیات خارجی و به‌خصوص ادبیات داخلی به شکل کاملاً مشهود مشاهده می‌شود و از این رو یکی از دانش‌افزایی‌های پژوهش حاضر در این بخش، ارائه یک چارچوب جدید تأمین استعداد در بستر دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا می‌باشد که می‌توان عنوان کرد نتایج حاصل از این پژوهش شکاف دانش مربوط به این حوزه را پوشش خواهد داد. همچنین از دیگر مواردی که می‌توان به‌عنوان دانش‌افزایی پژوهش حاضر به آن اشاره کرد که در مرور ادبیات داخلی و خارجی دیده نشده است، این است که مطالعات صورت گرفته در این حوزه عمدتاً مدیریت استعدادها را در بستر سنتی مورد ارزیابی قرار داده‌اند (موکول و ساینی، ۲۰۲۱)، به همین منظور می‌توان عنوان کرد که پژوهش حاضر همچنین سعی در اشاعه فرهنگ استفاده از بستر دیجیتال در تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا به‌منظور بهبود کیفیت تأمین استعداد و همچنین افزایش چابکی سازمان داشته است.

### روش‌شناسی پژوهش

همان‌طور که در بخش‌های قبلی عنوان شد، پژوهش حاضر به‌دنبال شناسایی استراتژی‌هایی در حوزه‌های استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری در بستر دیجیتال به‌منظور تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا بود. محققانی مانند یین<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) بیان کرده‌اند که استفاده از روش مطالعه چندموردی کیفی در هنگام مواجهه با کمبود نمونه‌های موفق و همچنین عدم وجود درک عمیق از موضوع مورد مطالعه می‌تواند توسط محققان به‌کار گرفته شود. به همین منظور و با توجه به کمبود نمونه‌های موفق و همچنین شواهد تجربی کافی در خصوص مورد مطالعه، برای ایجاد درک عمیق‌تر از موضوع مورد بحث و استفاده از تجربیات افراد فعال در این حوزه به شکلی عمیق و جامع، در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و راهبرد مطالعه چندموردی استفاده شد.

مطالعه چندموردی برای درک شباهت‌ها و تفاوت‌های بین موارد و برای تعمیم نتیجه‌گیری در چندین واحد انجام می‌شود (استارمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات چندموردی می‌تواند به صورت موازی یا متوالی انجام شود. در حالت موازی، موارد مطالعه به‌طور همزمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند، در حالی که در یک مطالعه چندموردی متوالی، توالی وقایع بر اساس اثر علی به هم مرتبط هستند (خاشعی، قاسمی شمس، اکبری و ابراهیمی، ۱۴۰۲). در پژوهش حاضر مشارکت‌کنندگان به صورت موازی مورد مطالعه قرار گرفتند، چراکه تمامی آن‌ها شرایط یکسان ورود به پژوهش را داشتند و بر اساس شرایط یکسان وارد مطالعه شدند. همچنین مراحل اجرای مطالعه چندموردی در پژوهش حاضر به شرح زیر است:

- انتخاب سؤال اصلی پژوهش با مشخص شدن مسئله اصلی
- انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش
- جمع‌آوری داده‌های پژوهش
- تحلیل داده‌های پژوهش و ارائه گزارش نهایی

پس از شناسایی مسئله اصلی پژوهش و مشخص شدن سؤال اساسی که باید به آن پاسخ داده شود، به‌منظور

1. Yin

2. Starman

مشارکت در پژوهش حاضر به‌عنوان یکی از گام‌های اجرای مطالعات چندموری کیفی، که متشکل است بررسی دقیق عواملی مانند اندازه و دامنه مسئله، در دسترس بودن داده‌ها و منابع مربوط به مشارکت‌کنندگان و دسترسی به مشارکت‌کنندگان، ۲۰ نفر از مدیران و متخصصان در بخش‌های مدیریتی مانند بخش منابع انسانی ۴ کسب‌وکار نوپا در صنعت فناوری اطلاعات که شرایط خاصی شامل: دارا بودن تجربه مدیریت دیجیتال منابع انسانی توسط کسب‌وکار نوپای مشارکت‌کننده مورد نظر، دارا بودن شرایط کسب‌وکارهای نوپا توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش (براساس تعاریف موجود از کسب‌وکارهای نوپا در ادبیات)، موفقیت در اجرای فرایند تأمین استعدادها در بستر دیجیتال و مبتنی بر چابکی سازمان، وجود استراتژی‌هایی در زمینه تأمین استعدادها یا اجرای اقدامات عملی در این زمینه در صورت عدم وجود استراتژی مکتوب و مواردی از این قبیل را داشتند، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند برای مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. مطالعات انجام گرفته در این حوزه نشان داده است که شرایط مذکور، دلایل اصلی انتخاب مشارکت‌کنندگان پژوهش به شمار می‌رود و بیشتر مطالعات انجام گرفته در این حوزه نیز به این شرایط اشاره داشتند (محمد، ۲۰۱۹؛ بوسکای، ۲۰۱۵؛ خوروا، وایمن، بانداروک و سالوجاروی، ۲۰۱۹؛ نیکولای، ۲۰۲۱).

جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش یکی از گام‌های اصلی مطالعات چندموردی کیفی به شمار می‌رود که در پژوهش حاضر این کار از طریق روش کتاب‌خانه‌ای به‌منظور مطالعه مبانی نظری، و همچنین داده‌های میدانی به‌منظور گردآوری داده‌های اولیه انجام شده است (بودلایی، کنارودی و عبادی، ۲۰۲۳). همچنین مصاحبه‌های کیفی به‌عنوان ابزار اصلی پژوهش، مورد استفاده قرار گرفت که از نوع نیمه ساختاریافته بود تا از محدود کردن پاسخ مصاحبه‌شوندگان جلوگیری به عمل بیاید و روند انعطاف پذیرتری ایجاد شود تا مصاحبه‌شوندگان بتوانند دیدگاه‌ها و نظرات خود را برجسته کرده و آن را به محقق اعلام کنند. در ادامه محقق از کثرت‌گرایی داده‌ها به‌منظور تأکید بر کیفیت نتایج به‌دست آمده و همچنین افزایش اعتبار پژوهش استفاده کرد (جیک<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). بدین شکل که محقق با برخی از مشارکت‌کننده در خصوص موضوع مورد بحث بیش از یکبار مصاحبه کرد، همچنین در برخی از موارد، محقق از برخی از مشارکت‌کنندگان گزیده‌ای از سؤالات مصاحبه را عیناً پرسید تا بتواند عمق بیشتری به یافته‌های پژوهش دهد.

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در پژوهش حاضر نیز از ترکیب دو روش براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) و استرلینگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) استفاده شد. هریک از روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نام برده شده یعنی روش‌های براون و کلارک (۲۰۰۶) و استرلینگ (۲۰۰۱) در شش مرحله اصلی طبقه‌بندی شده است. ترکیب این روش بدین ترتیب است که داده‌ها در ابتدا در سه مرحله کدگذاری شده و در نهایت سه دسته مضمون تحت عنوان مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج شده و ارتباط میان این مضامین به‌عنوان یک مدل مفهومی ارائه شده است. در نهایت نیز ابر روایتی از مضامین فراگیر در هریک از حوزه‌های مورد مطالعه در راستای دستیابی به هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه شده است، که به‌عنوان مرحله آخر مطالعات چندموردی کیفی تحت عنوان گزارش نتایج ارائه شده است.

1. Jick

2. Braun and Clark

3. Stirling

به منظور اطمینان از اعتبار پژوهش نیز از معیارهای ارائه شده توسط لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) بهره گرفته شد. برای این منظور، محقق، اطلاعاتی را از مشارکت‌کنندگان دریافت کرده و تلاش کرد تا تجربیات آن‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی در بستر دیجیتال، نحوه جذب استعدادها در کسب‌وکارهای نوپا مبتنی بر دیجیتال سازی اقدامات منابع انسانی و مواردی از این دست را مورد بررسی قرار دهد تا اطمینان حاصل کند که یافته‌های پژوهش حاضر با آنچه که در عمل در این نو از کسب‌وکارها انجام می‌شود، تناسب داشته باشد. همچنین محقق متن حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و همچنین نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش را در اختیار محققان دیگری قرار داد تا مورد بررسی و ارزیابی آن‌ها قرار بگیرد و در صورت نیاز، مجدداً این اطلاعات و داده‌ها توسط آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. در ادامه، محقق این یافته‌ها را در اختیار خبرگان و متخصصان این حوزه قرار داد تا این یافته‌ها توسط این افراد مورد بررسی و مورد مطالعه قرار بگیرد.

### یافته‌های پژوهش

همان طور که در بخش قبلی به آن اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف اصلی ارائه چارچوب اصلی تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال انجام شد، داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از مشارکت‌کنندگان پژوهش که متشکل از ۲۰ نفر از مدیران و خبرگان کسب‌وکارهای نوپا بودند، جمع‌آوری شد و با استفاده از مطالعه چندموردی کیفی و روش‌های تحلیل ارائه شده توسط براون و کلارک (۲۰۰۶) و استرلینگ (۲۰۰۱) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در سه مرحله اصلی و برای هر یک از کسب‌وکارهای نوپا به عنوان مشارکت‌کننده پژوهش به شکل جدا صورت گرفت، در مرحله اول گزاره‌های معنادار از متن مصاحبه‌ها توسط محقق استخراج و به هر کدام از این گزاره‌ها مفهومی تحت عنوان مضمون پایه نسبت داده شد. در مرحله دوم کدگذاری، آن دسته از مضامین پایه که با یکدیگر تشابه معنایی و مفهومی داشتند در یک دسته قرار گرفتند و هر یک از این دسته‌ها با مفهومی تحت عنوان مضمون سازمان‌دهنده نام‌گذاری شد. در مرحله آخر نیز مجموعه‌هایی از مضامین سازمان‌دهنده که با یکدیگر از نظر معنا و مفهوم همپوشانی داشتند، در کنار یکدیگر مفهومی تحت عنوان مضمون فراگیر را ایجاد کردند. با توجه به تعداد زیاد مضامین پایه، در این بخش تعدادی از این مضامین برای نمونه نشان داده شده است. در ادامه مقایسه‌ای میان هر یک از کسب‌وکارهای نوپای مورد مطالعه در خصوص مضامین نهایی شناسایی شده صورت گرفت و مشخص شد که کدام یک از مشارکت‌کنندگان در خصوص مضامین نهایی با یکدیگر اتفاق نظر یا اختلاف نظر داشتند و موارد مربوط به شباهت‌ها و تفاوت‌های نظرات مشارکت‌کنندگان در خصوص مضامین فراگیر نهایی نیز شناسایی شد. نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های انجام شده به تفکیک مضامین شناسایی شده مربوط به هر یک از اقدامات استعدادیابی، انتخاب استعداد و جامعه‌پذیری استعداد در جدول زیر نشان داده شده است:

## جدول ۱. مضامین نهایی

| مضامین فراگیر                                 | مضامین سازمان دهنده  | نمونه مضامین پایه  |
|---|--|--|
| <b>مضامین شناسایی شده در حوزه استعدادیابی</b> |  |  |
| اخذ رویکرد تهاجمی استعدادیابی                 | ناسازگاری شیوه‌های سنتی با استعدادیابی   | کارساز نبودن روش‌های سنتی آگهی استخدام برای جذب گزینه‌های مستعد<br>متقاضیان مستعد برای یافتن شغل، به نمایشگاه‌های کار مراجعه نمی‌کنند<br>نمی‌توان استعدادها را به صورت تصادفی انتخاب کرد   |
|   | تأکید بر به کارگیری گسترده شبکه‌های اجتماعی در استعدادیابی                         | امکان بیشتر در کشف گزینه‌های استخدامی مستعد در فضای مجازی<br>سهولت بیشتر در کشف گزینه‌های استخدامی مستعد در فضای مجازی<br>بسیاری از استعدادها در برنامه‌های کارایی مانند لینکدین فعال هستند<br>شبکه‌های اجتماعی، ابزار مناسبی برای پیدا کردن استعدادها به صورت سریع و کم هزینه است           |
|   | تأکید بر به کارگیری شیوه‌های تهاجمی استعدادیابی در مقابل شیوه‌های سنتی             | اتخاذ رویکرد جست‌وجو در شبکه‌های اجتماعی<br>به کارگیری برنامه‌های استعدادیابی ارجاعی<br>نیاز به مشارکت بین کارفرما و دانشگاه‌ها، پارک‌های علم و فناوری و سازمان‌های نخبگی  |
| خلق برند کارفرمایی مناسب                      | تأکید بر تدوین ارزش پیشنهادی کارکنان برای گروه‌های متفاوت استعداد                  | لزوم مشخص کردن متقاضیان هدف و اولویت‌بندی آن<br>مشخص کردن نقاط قوت کسب و کار<br>ایجاد استراتژی‌های رسانه‌ای<br>ایجاد قالب‌های خلاق، قوانین و فرایندها، اعتبارسنجی، کمپین‌ها  |
|   | تأکید بر اتخاذ رویکرد مدیریت ارتباط با استعدادها                                   | لزوم افزایش رقابت‌پذیری از طریق کانال‌های مختلف استعدادیابی<br>افزایش التزام در متقاضیان مستعد<br>ایجاد امکان بروز نوآوری در متقاضیان دارای استعداد  |
|   | تأکید بر تجزیه و تحلیل استعدادها   | لزوم اولویت‌بندی گروه‌های هدف<br>نیاز به توجه به نقاط قوت استعدادها<br>توجه کردن به اصل رقابت‌پذیری در انتخاب استعدادها  |
| مدیریت حفظ روابط با استعدادها                 | دسته‌بندی گزینه‌های استخدامی بر اساس پتانسیل‌ها و ارتباط با فرایندهای کلیدی سازمان | شناسایی پتانسیل متقاضیان مستعد و اولویت‌بندی هریک از این افراد<br>شناسایی ارتباط هریک از متقاضیان مستعد با عملکردهای کلیدی<br>دسته‌بندی هریک از متقاضیان مستعد بر اساس میزان پتانسیل و ارتباط  |
|   | فرایند حفظ استعدادها   | لزوم ایجاد خزانه استعداد در برابر تشکل‌های استعداد<br>تدوین برنامه راهبردی برقراری ارتباط با استعدادها<br>ایجاد امکان ارائه پیشنهاد شغلی به متقاضیان مستعد متناسب و منتخب<br>ایجاد فهرستی از متقاضیان دارای استعداد و ویژگی‌های هریک   |
|   | خلق تجربه مثبت برای گزینه‌های استخدامی   | سریع‌تر بودن واکنش شرکت به درخواست‌های ورودی و در کل فرایند استخدام<br>نسبت به رقبا در صورت دیجیتال‌سازی<br>امکان ایجاد سیستم دریافت بازخورد در تمامی مراحل فرایند و وجود شفافیت<br>در تمامی مسائل با توجه به دیجیتال‌سازی<br>لزوم رعایت اصل احترام در برخورد با متقاضیان و حفظ اطلاعات شخصی |
|   |  |  |

| نمونه مضامین پایه   | مضامین سازمان دهنده  | مضامین فراگیر                   |
|---|--|---------------------------------|
| <b>مضامین شناسایی شده در حوزه انتخاب استعداد</b>  |  |                                 |
| <p>ممکن است در انتخاب در بستر دیجیتال، استعدادها در دادن اطلاعات به درستی عمل نکنند</p> <p>سخت بودن تشخیص درست و غلط بودن اطلاعات مربوط به استعدادها در فضای مجازی</p> <p>ممکن است استعدادها در عمل بسیار کمتر از آنچه باشند که در فرایند انتخاب در بستر دیجیتال نشان داده‌اند</p>  | <p>کنترل خطای مثبت کاذب</p>  | شناسایی ریسک‌های انتخاب استعداد |
| <p>بستر دیجیتال امکان دسترسی تعداد بسیار زیادی از استعدادها را فراهم می‌کند که در این حالت تشخیص استعداد واقعی کمی سخت است.</p> <p>افزایش امکان رد کردن استعدادهای مناسب به دلیل گستردگی خزانه متقاضی ممکن است استعدادها در فرایند انتخاب در بستر دیجیتال بسیار کمتر از آنچه نشان داده شوند که در عمل می‌توانند تأثیرگذار باشند</p> | <p>کنترل خطای منفی کاذب</p>  |                                 |
| <p>نیاز است تا سطح شغل مورد نظر تعیین شود</p> <p>باید تجزیه و تحلیل شغل مورد نظر به صورت کامل صورت بگیرد</p>  | <p>معماری شغل</p>  | طراحی معیارهای انتخاب استعداد   |
| <p>دریافت اطلاعات شخصی مانند سن، جنسیت و ...</p> <p>شناسایی شایستگی‌های استعدادها</p> <p>لزوم دانستن میزان دانش و اطلاعات استعدادها</p> <p>شناخت خواسته‌ها و علایق استعدادها</p>  | <p>شناسایی ابعاد مختلف استعدادها در بستر دیجیتال</p>                             |                                 |
| <p>بررسی اطلاعات شخصی مانند سن، جنسیت و ... از طریق اطلاعات ارسال شده توسط استعدادها</p> <p>بررسی شایستگی‌های استعدادها از طریق رزومه ارسالی</p> <p>بررسی میزان دانش و اطلاعات استعدادها از طریق میزان تحصیلات و اطلاعات مربوط به این حوزه</p> <p>درک خواسته‌ها و علایق استعدادها از طریق برگزاری مصاحبه‌های آنلاین</p>             | <p>ارزیابی ابعاد مختلف استعداد</p>   |                                 |
| <p>استخدام کننده باید از برداشت اشتباه در خصوص گزینه‌های استخدامی به‌خصوص در برخورد اول جلوگیری کند</p> <p>استعدادها نباید با یکدیگر مقایسه شوند، بلکه هر فرد باید بر اساس ویژگی‌ها و توانایی‌های فردی خود قضاوت شود</p>  | <p>مدیریت سوگیری‌های اجتماعی</p>   |                                 |
| <p>بستر دیجیتال کمک می‌کند تا بررسی رزومه استعدادها با سرعت بیشتری انجام شود</p> <p>طبقه‌بندی اطلاعات استعدادها در بستر دیجیتال با دقت بیشتری انجام می‌گیرد.</p> <p>بستر دیجیتال امکان کاهش هدر رفت زمان را در جمع‌آوری داده‌های مربوط به استعدادها فراهم می‌کند</p>  | <p>بررسی آنلاین سوابق شغلی</p>   | طراحی روش‌های انتخاب استعداد    |
| <p>آزمون‌های آنلاین می‌تواند نتایج قابل قبول‌تری را ارائه دهد.</p> <p>در برخی از شرایط ممکن است نتوان به صورت دقیق به نتایج آزمون‌های آنلاین اتکا کرد</p> <p>می‌توان آزمون‌های مختلفی را در بستر دیجیتال در دسترس استعدادها قرار داد</p>  | <p>انجام آزمون‌های روانشناختی و شخصیت توسط گزینه‌های استخدامی به صورت آنلاین</p> |                                 |



| مضامین فراگیر   | مضامین سازمان دهنده                                    | نمونه مضامین پایه   |
|---|--|---|
|   | اجرای آنلاین مصاحبه‌های شغلی                           | بستر دیجیتال به سرعت بیشتر مصاحبه با استعدادها کمک می‌کند در مصاحبه‌های آنلاین نسبت به حضوری استعدادها استرس کمتری را متحمل می‌شوند<br>بستر دیجیتال باعث می‌شود تا در زمان کمتری، مصاحبه‌های بیشتری انجام شود   |
|   | بهره‌گیری از ابزارهای آنلاین نظیر بازی‌ها              | بازی‌ها و شبیه‌سازی محیط کار می‌تواند در تعیین میزان استعداد متقاضیان نقش مهمی را ایفا کند<br>استعدادها معمولاً در شبیه‌سازی شغل خوب عمل می‌کنند<br>بازی‌کاری ایزاری است که می‌تواند در نهایت به استخدام افراد دارای استعداد منجر شود   |
| تعیین کیفیت انتخاب استعداد                            | اهمیت و تعیین میزان روایی در انتخاب گزینه‌ها           | شیوه‌های انتخاب باید به گونه‌ای طراحی شود که دارای روایی باشد<br>نیاز است تا شیوه‌های انتخاب به شکلی باشد که بیشترین انطباق را داشته باشد<br>متقاضیان باید به گونه‌ای انتخاب شوند که ابزارهای دیجیتال به کار گرفته شده، باعث ایجاد تفاوت زیاد میان آن‌ها نشود   |
|   | اهمیت و تعیین میزان پایایی در انتخاب گزینه‌ها          | پایایی در شیوه‌های انتخاب استعداد می‌تواند به افزایش کیفیت انتخاب استعدادها منجر شود<br>پایایی شیوه‌های انتخاب می‌تواند منجر به افزایش سرعت انتخاب استعدادها شود  |
|   | اهمیت و تعیین میزان عینیت در انتخاب گزینه‌ها           | نیاز است تا گزینه‌های استخدامی مورد ارزیابی چندجانبه قرار بگیرد و بستر دیجیتال این امر را مهیا کرده است<br>این امکان وجود دارد تا استعدادها با سرعت بیشتری توسط افراد مختلفی مورد ارزیابی قرار بگیرند<br>در صورتی که نتایج ارزیابی استعدادها توسط افراد مختلف تقریباً یکسان باشد می‌توان گفت که فرایند با کیفیت قابل قبولی انجام شده است. |
| <b>مضامین شناسایی شده در حوزه جامعه‌پذیری استعداد</b> |  |   |
| مشخص کردن بازه زمانی جامعه‌پذیری                      | تأکید بر جامعه‌پذیری کوتاه‌مدت و اداری                 | جامعه‌پذیری باید با سرعت بالا اتفاق بیفتد و کارکنان جدید باید سریعاً با محیط کار خود ارتباط برقرار کنند.<br>نیاز است تا سرعت فرایند جامعه‌پذیری بالا باشد   |
|   | تأکید بر جامعه‌پذیری بلندمدت و جامع                    | ما جامعه‌پذیری را به‌عنوان یک فرایند جامع، اجتماعی و حرفه‌ای می‌دانیم که مدت‌ها قبل از اولین روز کار آغاز می‌شود.<br>کارکنان جدید باید در فرایندی بلندمدت با شغل و محل کار خود آشنا شوند تا بتوانند با قدرت بیشتری وارد کار شوند  |
| شناسایی شیوه‌های یادگیری                              | تأکید بر یادگیری غیر رسمی به جای شیوه‌های سنتی یادگیری | یادگیری به صورت خودسازمان‌دهی و اغلب به‌عنوان یک اثر جانبی مثبت کار روزانه اتفاق می‌افتد<br>محتوای آموزشی به راحتی از طریق وب ۲۰۰ تولید، به اشتراک گذاشته و یافت می‌شود<br>نیاز به یادگیری از دیگران (همکاران) از طریق رسانه‌های اجتماعی  |

| مضامین فراگیر            | مضامین سازمان دهنده   | نمونه مضامین پایه   |
|--------------------------|---|---|
|                          | تأکید بر یادگیری بر اساس تقاضا در مقابل یادگیری انباشت دانش | می‌توان محتوای مورد نظر افراد را تحت وب ایجاد کرد تا هر کس بر اساس نیاز به آن دسترسی داشته باشد<br>مدیر مستقیم می‌تواند با کمک ابزارهای دیجیتال، به صورت مدون، نیازهای متقاضیان را پاسخ دهد<br>می‌توان با استفاده از شبیه‌سازها موقعیتی ایجاد کرد تا متقاضیان، نیازهای آموزشی خود را برطرف کنند |
|                          | تأکید بر لایه‌های پر گو گذاشتن کارکنان                      | نیاز است تا کارکنان جدید در روزهای اول کار در تمامی موارد توسط افراد قدیمی همراهی شوند.<br>معمولاً در برخی از کسب‌وکارها، کارکنان در روزهای اول کاری مشکل دارند، به همین منظور مدیران افرادی را برای ایجاد آشنایی با کار و محیط با آنها همراه می‌کنند   |
|                          | تأکید بر مواجهه سریع و بی واسطه کارکنان با واقعیت سازمان    | کارمندان جدید باید بدون توجه به توانایی‌ها، بلوغ یا ویژگی‌های فردی آموزش داده شوند<br>معرفی کارکنان جدید در سازمان باید با سرعت اتفاق بیفتد   |
| تدوین محتوای جامعه‌پذیری | تأکید بر ساخت استعدادها در فرایند جامعه‌پذیری               | کارکنان جدید باید اقدامات اساسی سازمان را آموزش ببینند<br>ارائه محتوای فنی باید در دستور کار سازمان قرار بگیرد<br>آموزش بدو ورود کارکنان به صورت روشمند و حرفه‌ای در ابتدای امر لازم و ضروری است و بقیه موارد، نتیجه تمرین واقعی است.   |
|                          | تأکید بر ساخت مهارت‌های نرم در فرایند جامعه‌پذیری           | جامعه‌پذیری را می‌توان یک فرایند اجتماعی نامید<br>کارکنان جدید از طریق برخورد با سایرین می‌توانند با محیط کار بهتر آشنا شوند<br>نیاز است تا ارتباطات میان کارکنان جدید و قدیمی بیشتر شود  |

پس از شناسایی مضامین اصلی چارچوب تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال، در این قسمت مقایسه میان‌موردی مشارکت‌کنندگان پژوهش انجام شده و نتایج حاصل از آن در جدول ۲ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، در بخش مربوط به استعدادیابی، اخذ رویکرد ته‌اجمی استعدادیابی و خلق برند کارفرمایی مناسب، از جمله مواردی بود که تمامی مشارکت‌کنندگان پژوهش در آن اتفاق نظر داشتند و مدیریت حفظ روابط با استعدادها موردی بود که در یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش عنوان کرد که تأثیر خیلی زیادی در استعدادیابی و دستیابی به افراد مناسب ندارد. در بخش مربوط به گزینش استعداد، تمامی مشارکت‌کنندگان روی طراحی روش‌های انتخاب استعداد اتفاق نظر داشتند و عنوان کردند که به‌منظور تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال، به‌طور قطع روش‌های انتخاب باید به‌طور ویژه به آن توجه شود، شناسایی ریسک‌های انتخاب استعداد، طراحی معیارهای انتخاب استعداد و تعیین کیفیت انتخاب استعداد، به ترتیب در اولویت‌های بعدی در این بخش بودند. در بخش مربوط به جامعه‌پذیری استعداد نیز، تدوین محتوای جامعه‌پذیری به‌عنوان موردی که تمامی مشارکت‌کنندگان در آن اتفاق نظر داشتند، شناسایی شد و مشخص کردن بازه زمانی جامعه‌پذیری و شناسایی شیوه‌های یادگیری در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

جدول ۲. مقایسه میان‌موردی مشارکت‌کنندگان پژوهش

| ردیف | مضامین                           | مشارکت‌کنندگان |   |   |   |
|------|----------------------------------|----------------|---|---|---|
|      |                                  | ۴              | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱    | اخذ رویکرد تهاجمی استعدادیابی    | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۲    | خلق برند کارفرمایی مناسب         | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۳    | مدیریت حفظ روابط با استعدادهای   |                | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۴    | شناسایی ریسک‌های انتخاب استعداد  | ✓              | ✓ | ✓ |   |
| ۵    | طراحی معیارهای انتخاب استعداد    |                |   | ✓ | ✓ |
| ۶    | طراحی روش‌های انتخاب استعداد     | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۷    | تعیین کیفیت انتخاب استعداد       |                |   |   | ✓ |
| ۸    | مشخص کردن بازه زمانی جامعه‌پذیری | ✓              |   | ✓ | ✓ |
| ۹    | شناسایی شیوه‌های یادگیری         | ✓              | ✓ |   |   |
| ۱۰   | تدوین محتوای جامعه‌پذیری         | ✓              | ✓ | ✓ | ✓ |

با توجه به جداول بخش قبلی می‌توان عنوان کرد که فرایند تأمین استعداد در کسب و کارهای نوپا متشکل از سه اقدام اساسی تحت عناوین استعدادیابی، انتخاب استعداد و جامعه‌پذیری استعداد است و به‌منظور ایجاد چارچوب تأمین استعداد نیاز است تا در خصوص هر یک از این اقدامات، تدابیری اتخاذ شود. به همین منظور و در راستای ارائه چارچوب تأمین استعداد، در بخش بعدی پژوهش برای هر یک از اقدامات مذکور، با توجه به مضامین فراگیر شناسایی شده، یک استراتژی پیشنهادی توسط محقق و در نهایت نیز مدل مفهومی پژوهش به‌عنوان چارچوب تأمین استعداد کسب و کارهای نوپا در بستر دیجیتال ارائه شده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر مشخص شد که به‌منظور ایجاد چارچوب تأمین استعداد در کسب و کارهای نوپا در بستر دیجیتال، نیاز است تا اقدام‌هایی اساسی توسط این کسب و کارها به‌کار گرفته شود و به‌منظور ایجاد این چارچوب، استراتژی‌هایی مدنظر قرار گیرد. در این بخش از پژوهش با توجه به مضامین فراگیر شناسایی شده، به تفکیک هر یک از اقدام‌های یاد شده در بخش قبلی، استراتژی‌های پیشنهادی ارائه شده است.

مضامین فراگیر شناسایی شده در بخش مرتبط با استعدادیابی در کسب و کارهای نوپا عبارت بودند از: اخذ رویکرد تهاجمی استعدادیابی، خلق برند کارفرمایی مناسب و مدیریت حفظ روابط با استعدادهای. با توجه به اینکه عصر حاضر به عصر کمبود استعداد معروف است، تمامی سازمان‌ها برای اینکه بتوانند نیروی کار مستعد را در سازمان خود به‌کار بگیرند، با مشکلاتی مواجهند. کسب و کارهای نوپا نیز از این قاعده مستثنا نیستند و برای اینکه بتوانند استعدادهای را جذب سازمان خود کنند، باید با تلاش و دقت بیشتری عمل کنند. به همین منظور مهم‌ترین استراتژی استعدادیابی در بستر دیجیتال بدین شرح است:

• هم‌سویی استراتژی‌های استعدادیابی با تحول دیجیتال با هدف دستیابی به خزانه بیشتری از استعدادها. به‌منظور اجرای دقیق این استراتژی، کسب‌وکارهای نوپا می‌توانند از اقدامات اساسی نام برده شده در این بخش به شکل مناسبی استفاده کنند. به‌طور مثال، اخذ رویکرد تهاجمی استعدادیابی، به‌عنوان یکی از شیوه‌های اصلی در عصر دیجیتال شناسایی شده است و به مدیران کمک می‌کند تا با استفاده از روش‌های چابک و مدرن به تعداد بیشتری از استعدادها دسترسی داشته باشند. مواردی همچون به‌کارگیری گسترده شبکه‌های اجتماعی در استعدادیابی و به‌کارگیری شیوه‌های مدرن استعدادیابی در مقابل شیوه‌های سنتی از جمله عواملی است که می‌تواند در نهایت به جذب استعداد در کسب‌وکارهای نوپا منجر شود. همچنین خلق برند کارفرمایی مناسب نیز می‌تواند در بستر دیجیتال به شناسایی تعداد بیشتری از استعدادها منجر شود، بدین صورت که با کمک دیجیتال‌سازی، کسب‌وکار نوپا می‌تواند مواردی همچون تدوین ارزش پیشنهادی کارکنان را در اختیار گزینه‌های مستعد استخدام قرار دهد و بدین ترتیب، این امکان فراهم خواهد شد تا استعدادها با کسب‌وکار آشنا شوند. در ادامه نیز این امکان فراهم می‌شود تا امکان مدیریت ارتباط با استعدادها در بستر دیجیتال توسط مدیران کسب‌وکار فراهم شود و در نهایت، مدیران با تجزیه و تحلیل این استعدادها می‌توانند نیروی کار مناسب خود را شناسایی و جذب کنند. نکته بسیار مهم و اساسی در جذب استعداد، مدیریت حفظ روابط با استعدادها است. در خصوص این موضوع می‌توان عنوان کرد که خلق تجربه مثبت برای استعدادها با استفاده از امکانات موجود در بستر دیجیتال، می‌تواند نقش مؤثری را در جذب آن‌ها ایفا کند. همچنین بخش‌بندی کردن متقاضیان بر اساس پتانسیل‌ها و ارتباط با فرایندهای کلیدی سازمان نیز از دیگر عواملی است که می‌تواند در بستر دیجیتال با صرف زمان و هزینه کمتری توسط کسب‌وکار صورت بگیرد.

نکته بسیار مهم و اساسی در خصوص استعدادیابی در بستر دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا این است که هم‌سویی استراتژی‌های استعدادیابی با تحول دیجیتال می‌تواند مزایای زیادی از جمله صرفه‌جویی در هزینه و زمان، افزایش بهره‌وری فرایند، افزایش راندمان کاری و همچنین ایجاد اشکال جدیدی از فرایند استعدادیابی را به همراه داشته باشد، به همین منظور می‌توان گفت که در عصر دیجیتال و لزوم ایجاد چابکی در روند استعدادیابی، کسب‌وکارهای نوپا نیاز دارند تا ردپای دیجیتال‌سازی را در استراتژی‌های فعلی خود نشان دهند و تنها در این صورت می‌توان انتظار داشت که این نوع از کسب‌وکارها بتوانند نیروی مستعد مناسب خود را شناسایی و جذب کنند. در این بخش از پژوهش نتایج حاصل تا بخش زیادی منطبق بر نتایج پژوهش موکول و ساینی (۲۰۲۱) بود. آن‌ها در پژوهش خود بیان کردند که استارت‌آپ‌ها (به‌ویژه در شهرهای کوچک‌تر) با چالش‌هایی مانند کیفیت استعداد کمتر، عدم وجود برند، ناتوانی در ارائه حقوق رقابتی و مزایای دیگر مطابق با استانداردهای صنعت و مضرات مکانی در جذب استعداد مواجهند؛ بنابراین، کارآفرینان از سرمایه اجتماعی خود برای کسب استعداد با انتخاب دستی استعدادها بر اساس آشنایی یا شبکه‌ها و توصیه‌های معتبر استفاده می‌کنند. در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد که مواردی همچون خلق برند کارفرمایی مناسب، خلق تجربه مثبت برای استعدادها و مدیریت حفظ روابط با استعدادها، از جمله اقدام‌های مهمی است که باید حتماً انجام شود. پژوهش نوری و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان داد که وجود استراتژی در جذب استعدادها بسیار مهم و اساسی است که این موضوع نیز در

پژوهش حاضر تأیید شد. همچنین توماس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز بیان کرد که استراتژی‌های مبتنی بر مدیریت دیجیتال منابع انسانی، باید بخشی از استراتژی‌های عمومی سازمان باشد، در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد که استراتژی‌های کسب‌وکار و تحول دیجیتال باید با یکدیگر هم‌سو باشند.

مضامین فراگیر شناسایی شده در بخش مرتبط با انتخاب استعداد در کسب‌وکارهای نوپا عبارت بودند از: شناسایی ریسک‌های انتخاب استعداد، طراحی معیارهای انتخاب استعداد، طراحی روش‌های انتخاب استعداد و تعیین کیفیت انتخاب استعداد. پس از شناسایی استعدادها، کسب‌وکارهای نوپا نیاز دارند تا فرایند انتخاب خود را به‌گونه‌ای طراحی و پیاده‌سازی کنند که بتوانند استعدادهای برتر را شناسایی و انتخاب کنند تا بدین ترتیب، مناسب‌ترین افراد به‌عنوان کارکنان آینده کسب‌وکار، به کار در آن مشغول شوند. به همین منظور و با توجه به تحول دیجیتال، مهم‌ترین استراتژی در حوزه انتخاب استعداد در کسب‌وکارهای نوپا به شرح زیر است:

- طراحی و پیاده‌سازی سیستم انتخاب چابک با به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال

به‌منظور ایجاد سیستم انتخاب در بستر دیجیتال، کسب‌وکارهای نوپا باید اقدام‌های اساسی را مد نظر قرار دهند. در درجه اول نیاز است تا ریسک‌های انتخاب استعداد ارزیابی شود. بستر دیجیتال می‌تواند محیطی برای ایجاد خطاهای کاذب (چه مثبت و چه منفی) باشد. کسب‌وکارهای نوپا باید دقت داشته باشند تا این امکان را فراهم کنند که کمترین میزان خطا در سیستم انتخاب مبتنی بر دیجیتال خود داشته باشند. این امکان می‌تواند با کمک دسته‌بندی اطلاعات مربوط به هریک از گزینه‌های استخدام به کمترین حد ممکن کاهش یابد. در ادامه نیاز است تا کسب‌وکارهای نوپا معیارهای انتخاب استعداد خود را با توجه به نیاز خود طراحی کنند. بستر دیجیتال می‌تواند در خصوص این موضوع به کمک مدیران کسب‌وکارهای نوپا بیاید. در این بخش مدیران می‌توانند شناسایی و ارزیابی ابعاد مختلف استعدادها را با کمک ابزارهای دیجیتالی در دستور کار خود قرار دهند. این کار باعث خواهد شد تا گزینه‌های بیشتری در زمان کمتر و با دقت بیشتر مورد بررسی قرار بگیرند و بدین ترتیب و با توجه به کاهش دخالت نیروی انسانی در امور مربوط به جمع‌آوری اطلاعات و مواردی از این قبیل، می‌توان انتظار داشت تا فرایند مربوطه با حداقل خطا صورت بگیرد. روش‌های انتخاب استعداد نیز از دیگر مواردی است که می‌تواند در بستر دیجیتال به حفظ زمان و انرژی و همچنین افزایش بهره‌وری در کسب‌وکارهای نوپا کمک کند. آنلاین شدن آزمون‌های مختلف از جمله آزمون‌های تخصصی استخدام و آزمون‌های شخصیتی و مواردی مانند آن می‌تواند در دستور کار مدیران کسب‌وکارهای نوپا قرار بگیرد. این موضوع به‌دستیابی به تعداد بیشتری از گزینه‌های مستعد منجر خواهد شد. همچنین استفاده از ابزارهای آنلاین مانند بازی‌ها نیز باعث می‌شود تا افراد با میزان بالاتری از استعداد، توسط این فیلتر، شناسایی و انتخاب شوند. همچنین یکی از مهم‌ترین اقدامات سیستم انتخاب طراحی شده، تعیین کیفیت آن است. کسب‌وکارهای نوپا باید توجه داشته باشند که سیستم طراحی شده حتما دارای روایی، پایایی و عینیت باشد؛ در غیر این صورت امکان انتخاب گزینه‌های برتر استعداد به شکل چشمگیری کاهش می‌یابد و کسب‌وکار نوپا در استخدام استعدادها، با مشکلات بسیار زیادی روبه‌رو خواهد شد.

با توجه به موارد مطرح شده در بخش قبلی، می‌توان اینگونه اظهار نظر کرد که سیستم انتخاب چابک در کسب‌وکارهای نوپا می‌تواند در نهایت به استخدام گزینه‌های برتر استعداد منجر شود. در این بخش از پژوهش نتایج به‌دست آمده با نتایج حاصل از پژوهش بودلایی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌خوانی داشت، آن‌ها عنوان کردند که سازمان‌ها برای حرکت به سمت چابکی و ایجاد تحول در این بخش ناگزیر هستند تا به مدیریت دیجیتال منابع انسانی روی بیاورند و مدیریت دیجیتال منابع انسانی، باید به‌عنوان یک استراتژی نوآورانه و اجتناب‌ناپذیر، مورد توجه سازمان‌ها قرار بگیرد چراکه مدیریت دیجیتال منابع انسانی امکان ارتقای چابکی را فراهم کرده و تحول و گذار به اقتصاد دیجیتالی را تسهیل می‌کند. در پژوهش حاضر نیز نشان داده شد که کسب‌وکارهای نوپا برای موفقیت در به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال و طراحی یک استراتژی مؤثر در انتخاب کارکنان باید به موضوع چابکی توجه ویژه‌ای داشته باشد.

مضامین فراگیر شناسایی شده در بخش مرتبط با جامعه‌پذیری استعداد در کسب‌وکارهای نوپا عبارت بودند از: مشخص کردن بازه زمانی جامعه‌پذیری، شناسایی شیوه‌های یادگیری و تدوین محتوای جامعه‌پذیری. جامعه‌پذیری یکی از اقدامات مهم و اساسی در فرایند استخدام در کسب‌وکارهای نوپا به‌شمار می‌رود، چراکه با توجه به ماهیت این کسب‌وکارها، استعدادها برای اینکه احساس کنند در این کسب‌وکارها امکان رشد و پیشرفت وجود دارد و با تمام توان مشغول به کار در آن شوند، باید شناخت کامل و دقیقی از شغل و محیط کار خود پیدا کنند. به همین منظور نیاز است تا یک سیستم چابک و مناسب جامعه‌پذیری در کسب‌وکارهای نوپا ایجاد و اجرا شود. در این بخش مهم‌ترین استراتژی مورد نیاز کسب‌وکارهای نوپا عبارت است از:

- به‌روزرسانی فرایندهای فعلی به‌منظور دستیابی به فرایند جامعه‌پذیری چابک

کسب‌وکارهای نوپا برای اینکه بتوانند به یک سیستم چابک جامعه‌پذیری که انطباق بسیار بیشتری با خواسته‌های استعدادها دارد، دست پیدا کنند، می‌توانند اقدامات خاصی را در دستور کار خود قرار دهند. مشخص کردن بازه زمانی جامعه‌پذیری یکی از این اقدامات به‌شمار می‌رود. کسب‌وکارهای نوپا باید مشخص کنند که جامعه‌پذیری کارکنان جدید باید کوتاه‌مدت باشد یا بلند مدت و این موضوع می‌تواند بر اساس ویژگی‌های هر یک از استعدادها در سازمان شناسایی شود. در اقدام بعدی کسب‌وکارهای نوپا باید شیوه‌های یادگیری استعدادها را مورد شناسایی قرار دهند. در برخی از شرایط در یک سیستم چابک، می‌توان کارکنان را به اصطلاح لای پر قو گذاشت و در برخی دیگر از شرایط نیز نیاز است تا مواجهه سریع و بی‌واسطه کارکنان با واقعیت سازمان اتفاق بیفتد. این موضوع می‌تواند توسط مدیران کسب‌وکار نوپا با ارزیابی شرایط استعدادهای منتخب صورت بگیرد. همچنین تدوین محتوای جامعه‌پذیری نیز می‌تواند از دیگر اقدامات اساسی در به‌روزرسانی جامعه‌پذیری و حرکت به سمت چابکی باشد. محتوا می‌تواند براساس نیازهای فنی مشاغل در کسب‌وکار یا مبتنی بر روابط بین فردی در کسب‌وکار طراحی و تنظیم شود.

با توجه به قسمت‌های قبلی و استراتژی‌های شناسایی شده در هر یک از اقدامات منابع انسانی مورد مطالعه، می‌توان اینگونه عنوان کرد که تمامی مراحل فرایند استخدام با یکدیگر در ارتباط مستقیم می‌باشد. این موضوع بدان معنی است که فرایند تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا در گرو اجرای استراتژی‌های شناسایی شده در تمامی بخش‌ها است. به

عبارت دیگر در صورتی تأمین استعداد در کسب‌وکارهای نوپا با موفقیت انجام شود که هریک از مراحل (استعدادیابی، انتخاب و جامعه‌پذیری) با دقت کافی در سازمان مورد نظر پیاده‌سازی شود. در ادامه نیز مدل نهایی مفهومی استخراج شده که رابطه میان اقدامات مورد مطالعه را نشان می‌دهد، در شکل زیر ارائه شده است:



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر با توجه به نوع روش انتخاب‌شده، امکان تعمیم نتایج آن است که ممکن است در بعضی از شرایط، این امکان فراهم نباشد تا بتوان تمامی نتایج حاصل از این پژوهش را برای تمامی کسب‌وکارهای نوپا و همچنین، کسب‌وکارهای مشابه به کار برد. محدودیت دیگر پژوهش حاضر این است که این مطالعه چارچوب تأمین استعداد کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال در کشور را با سایر کشورها یا مناطق مقایسه نمی‌کند که می‌تواند بینش ارزشمندی در مورد بهترین شیوه‌ها و زمینه‌های بالقوه برای بهبود ارائه دهد. از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان گفت که این پژوهش به‌طور عمده بر جنبه‌های مثبت دیجیتالی شدن برای تأمین استعداد کسب‌وکارهای نوپا در بستر دیجیتال تمرکز کرده است و به چالش‌های احتمالی ممکن و همچنین، پیامدهای احتمالی منفی آن اشاره‌ای نکرده است. با وجود این محدودیت‌ها، پژوهش حاضر کمک ارزشمندی به درک نحوه تأمین استعداد در بستر دیجیتال در کسب‌وکارهای نوپا ارائه می‌کند و می‌تواند پایه‌ای برای تحقیقات آینده در این زمینه باشد. محققان و

ذی نفعان باید این محدودیت‌ها را در حین تفسیر یافته‌ها و استفاده از آن‌ها برای اطلاع‌رسانی مداخلات عملی در نظر بگیرند.

با توجه به اهمیت تحول دیجیتال و ارتباط مستقیم آن با فرایندهای سازمانی در تمامی شرایط و موقعیت‌ها، پیشنهاد می‌شود تا مدیران کسب‌وکارهای نوپایی که به دنبال تأمین استعداد در کسب‌وکار خود هستند، از نتایج پژوهش حاضر بهره ببرند و اقدام‌های مربوط به فرایندهای کسب‌وکار خود را با کمک نتایج حاصل از این پژوهش به‌روزرسانی کنند. نکته بسیار مهم و اساسی این است که پژوهش حاضر، به منظور شناسایی استراتژی‌های تأمین استعداد در بستر دیجیتال و در کسب‌وکارهای نوپا انجام شد و نتایج حاصل از آن نیز، به کسب‌وکارهای نوپا محدود می‌شود. به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تا در خصوص سایر سازمان‌های موجود، مانند سازمان‌های بخش دولتی، خصوصی، غیرانتفاعی و همچنین کسب‌وکارهای نوپای سایر صنایع موجود، مطالعاتی را در حوزه موضوعی مدنظر انجام دهند. از دیگر مواردی که می‌توان به آن اشاره کرد، این است که پژوهش حاضر، به دنبال استراتژی‌های مبتنی بر دیجیتال‌سازی در حوزه تأمین استعداد بود و اقدام‌های اساسی مانند نگهداشت استعداد در حوزه اهداف این پژوهش جایی نداشت و این موضوع در پژوهش حاضر بررسی نشد؛ بنابراین به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تا با بهره‌گیری از قلمرو موضوعی پژوهش حاضر، سایر اقدام‌های منابع انسانی، مانند نگهداشت استعداد را در کسب‌وکارهای نوپا مطالعه کنند و با ارائه نتایج ارزشمند در این حوزه، دانش مربوط به این بخش از منابع انسانی را ارتقا بخشند.

## منابع

- آقازاده، هاشم؛ حقیقی، محمد؛ ترکستانی، محمدصالح و زارع، محمدصادق (۱۴۰۲). بررسی فرایند و عوامل مؤثر بر برندسازی استارت‌آپ‌ها در ایران: مطالعه چندموردی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۱)، ۲۷-۵۳.
- بودلایی، حسن، کنارودی، محمدحسین؛ عبادی، حامد و بهمنی، اکبر (۱۴۰۰). مدیریت دیجیتال منابع انسانی، رهیافتی برای خلق چابکی سازمانی در بخش دولتی در عصر اقتصاد دیجیتال (مورد مطالعه: شبکه بانک‌های دولتی کشور ایران). *مدیریت دولتی*، ۱۳(۴)، ۷۶۶-۷۸۵.
- بودلایی، حسن؛ کشاورز نیک، بهروز و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۷). مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۲۱۱-۲۳۲.
- خاشعی، وحید؛ قاسمی شمس، معصومه؛ اکبری، محسن و ابراهیمی، مهدی (۱۴۰۲). بررسی وضعیت استراتژی‌های مسئولانه شرکت‌ها در صنعت غذایی ایران: مطالعه چند موردی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۱)، ۸۵-۱۱۰.
- مزرعه، شیرین؛ شامی برزکی، علی و صفری، علی (۱۴۰۰). طراحی الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارات نیروی انسانی مستعد. *مدیریت بازرگانی*، ۱۳(۲)، ۳۳۷-۳۶۱.
- نوری، مژگان؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ شامی زنجانی، مهدی و عابدین، بابک (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رهبری تحول دیجیتال در سازمان‌های ایرانی. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲(۲)، ۲۱۱-۲۴۲.



یوسفیان آرانی، وحید؛ فیاضی، مرجان؛ امین، فرشته و داوری، علی (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد مدل تاب‌آوری فردی بنیان‌گذاران استارت‌آپ‌های ایرانی. *مدیریت بازرگانی*، ۱۴(۴)، ۷۴۱-۷۶۹.

## References

- Abdali, M. (2019). *The strategic use of digital learning solutions: An HRM perspective* (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Aghazadeh, H., Haghghi, M., Torkestani, M. S. & Zare, M. S. (2023). Investigating the Process and Factors Affecting the Branding of Startups in Iran: A Multiple - Case Study. *Journal of Business Management*, 15(1), 27-53. doi: 10.22059/jibm.2020.289327.3649 (in Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Boscai, B. G. (2015). A new job – online recruiter based on the evolution of e-recruitment', in *Fifth international conference on management 2015*. Management, leadership and strategy for SMEs' competitiveness. Godollo, Hungary, 18 – 19 June 2015.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M.H. & Ebadi, H. (2023). A phenomenological study of executive leadership transition: Executive succession planning in-state commercial banks. *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 13(2), 10-23.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M. H., Sadraei, R. & Jafari-Sadeghi, V. (2023). *International Entrepreneurship Opportunity Recognition and Prioritisation in the Industrial Sector of Kish Free Zone: A Multi-layer Decision-Making Approach*. In *Decision-Making in International Entrepreneurship: Unveiling Cognitive Implications Towards Entrepreneurial Internationalisation* (pp. 195-215). Emerald Publishing Limited.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M. & Keshavarz Nik, B. K. (2020). Studying the content characteristics of new technology-based firms. *Technium Social Sciences Journal*, 3(1), 94-111.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M., Ebadi, H. & Bahmani, A. (2021). Digital human resource management: An approach to creating organizational agility in the public sector in the digital economy era (A study on the public sector banking network in Iran). *Journal of Public Administration*, 13(4), 766-785. (in Persian)
- Boudlaie, H., Keshavarz nik, B. & Mohammadi Moghadam, Y. (2018). A Qualitative Study of Digital Footprints in Human Resource Management. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 211-232. (in Persian)
- Boudlaie, H., Mahdiraji, H. A., Jirandeh, M. S. & Jafari-Sadeghi, V. (2022). The role of human resource management in the growth of startups: a multiple case study from the perspective of entrepreneurs and employees. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(3), 307-324.
- Braga, B. (2019). *Digital transformation in recruitment: best practices in the Portuguese market*. Unpublished MSc dissertation. Portugal: Universidade Católica Portuguesa.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- CapGemini Consulting. (2013). Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential. <https://www.capgemini-consulting.com/resource-fileaccess/resource/pdf/>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. [Error! Hyperlink reference not valid.](#) *Harvard Business Review*, 79(3), 139-46.
- Deloitte. (2016). *Global Human Capital Trends 2016*. The new Organization: Different by design, Deloitte University Press.
- Ghezzi, A. & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: lean startup approaches. *Journal of Business Research*. 110, 519-537.
- Goldstein, J. (2015). Digital Technology Demand is Transforming HR. *Workforce Solutions Review*, 6(1): 28-29.
- Heavin, C. & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management', *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 241–259.
- Hongsirikarn, K., Vongvanichtawee, C. & Santisan, B. (2019). Characteristic of team in successful startup entrepreneur in Thailand. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 14(2), 47–60.
- Ibrahim, R.Z. & Alomari, G.I. (2020). The effect of talent management on innovation: Evidence from Jordanian Banks. *Management Science Letters*, 10(6), 1295-1306.
- Investopedia (2018). *What is a 'Startup'*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>
- Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (December), 602-11.
- Khashei, V., Ghasemi Shams, M., Akbari, M. & Ebrahimi, M. (2023). Investigating the Status of Responsible Strategies of Companies in the Iranian Food Industry: A Multi - Case Study. *Journal of Business Management*, 15(1), 85-110. doi: 10.22059/jibm.2022.341302.4345 (in Persian)
- Khoreva, V., Vaiman, V., Bondarouk, T. & Salojärvi, S. (2019, July). Exploring the Influence of Digitalization on Global Talent Management. *In Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 102-138. *Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management*
- Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F.L. & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneur*, 25(2), 353-375.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- LinkedIn (2019). *The future of recruiting. 7 ways your role will change*. Available at: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talentsolutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-report.pdf>
- Mazraeh, S., Shaemi Barzoki, A. & Safari, A. (2021). Developing an Employer Branding Model based on the Expectations of Talented Employees. *Journal of Business Management*, 13(2), 337-361. doi: 10.22059/jibm.2021.290030.3665 (in Persian)
- Mazzone, D.M. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation — The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer*. (1st ed.). Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc.
- Mohammed, S. (2019). The introduction and use of electronic recruitment (e- recruitment) on the recruitment process in organizations: benefits of this technology for recruiting organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 7(5), 45 -59.
- Mukul, K. & Saini, G.K. (2021). Talent acquisition in startups in India: the role of social capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1235-1261.
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24(2), 1 -6. Medline. doi:10.1017/SJP.2021.6
- Nöhammer, E. & Stichlberger, S. (2019). Digitalization, innovative work behavior and extended availability. *Journal of Business Economics*, 89(8-9), 1191-1214.
- Nouri, M., Shah Hoseini, M., Shami Zanjani, M. & Abedin, B. (2019). Designing A Conceptual Framework for Leading Digital Transformation in Iranian Companies. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(2), 211-242. doi: 10.29252/mpes.12.2.211 (in Persian)
- Robehmed, N. (2013). *What Is A Startup?* Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-astartup/#1344feec4044>
- Santone R. (2020). *The constant research on adoption and consequences of e-HRM. A comparison between past and present*. Master Thesis. University of Twente.
- Spitzer, B. (2014). HR in the Digital Age, CapGemini Consulting, *Workforce Solutions Review*, 5(1), 15-17.
- Thomas G. (2020). Digital Maturity of HR in SMEs. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(1), 56-62.
- Vesa, M., Hamari, J., Harviainen, J.T. & Warmelink, H. (2017). Computer games and organization studies. *Organization Studies*, 38(2), 273-284.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th Ed.). SAGE.
- Yousefian Arani, V., Fayyazi, M., Amin, F. & Davari, A. (2022). Identifying the Dimensions of Personal Resilience Model of Iranian Startup Founders. *Journal of Business Management*, 14(4), 741-769. doi: 10.22059/jibm.2022.342100.4361 (in Persian)
- Zusman, R. R. and Landis, R. S. (2002) 'Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings', *Computers in Human Behaviour*, 18(3), 285–296.