



Identifying and Ranking the Dimensions and Components of the Employer Brand Pattern of the Ministry of Education with Using the Multiple Attribute Decision Making Method

Mehdi Fallah Nooshabadi¹, Seyed Mojtaba Mahmoudzadeh^{2*}, Abbas Abbaspour³, Mehdi Yazdanshenas⁴

1. Ph.D Candidate, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Tourism Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir

Research Paper

Abstract

Receive: 2021/01/27
Accept: 2022/08/01
Published: 2023/02/14

Keywords:

Employer brand, Education, Multiple Attribute Decision Making, Human Resources Management System, Brand Strategy.

Article Cite:

Fallah Nooshabadi M, Mahmoudzadeh S M, Abbaspour A, Yazdanshenas M. (2022). Identifying and Ranking the Dimensions and Components of the Employer Brand Pattern of the Ministry of Education with Using the Multiple Attribute Decision Making Method, Association of Sociology of Education. 8(2): 157-166.

Purpose: Employer brand as a strategic activity for organizations shows how to manage human capital. As a result, this research was conducted with the aim of identifying and ranking the dimensions and components of the employer brand pattern of the Ministry of Education with using the multiple attribute decision making method.

Methodology: This study in terms of purpose was applied and in terms of implementation method was mixed (qualitative-quantitative). The population of the research qualitative part was the professors of the department of educational sciences of Farhangian University and Tehran universities and the executive directors and consultants of the Ministry of Education in 2020 year, which according to the principle of theoretical saturation number of 15 people of them were selected as a sample with using the purposeful and snowball sampling methods. The population of the research quantitative part was the employees of the Ministry of Education in 2019 year with number of 872,000 people, which according to Krejcie and Morgan's table number of 384 people of them were selected as a sample by cluster random sampling method with considering the classes based on the type of educational, administrative and service jobs. The research tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part was a researcher-made questionnaire (28 items), which whose validity and reliability were confirmed. The research data in the qualitative part were analyzed with the coding method and in the quantitative part were analyzed with the multiple attribute decision making method and the simple additive weighting technique.

Findings: The findings showed that for the employer brand pattern of the Ministry of Education were identified 28 components in the 7 dimensions including the recruitment strategy, employee recognition, employer brand position, management style, human resource management system, brand strategy and brand promotion and enhancement. Also, among the dimensions of the employer brand pattern of the Ministry of Education, respectively the dimensions of the human resources management system, brand strategy, recruitment strategy, management style, employer brand position, employee recognition and brand promotion and enhancement had a higher rank and priority. In addition, among the components of the employer brand pattern of the Ministry of Education, respectively the components of talent management and practical styles were in the first rank, competent human resources, infrastructure program of recruitment, attraction and employer system were in the second rank, modern management of human resources, job satisfaction, motivation and solving the commercialization problem were in the third rank and other components were in the ranks of fourth to eleventh.

Conclusion: According to the identified dimensions and components for the employer brand pattern of the Ministry of Education and their ranking, the experts and planners of education can design and implement programs to improve employers in the Ministry of Education.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش ایران

شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از

روش تصمیم‌گیری چندشاخصه

مهدی فلاح نوش آبادی^۱، سید مجتبی محمودزاده^{۲*}، عباس عباس پور^۳، مهدی یزدان شناس^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: sm.mahmoudzadeh@atu.ac.ir

| مقاله تحقیقاتی | چکیده |
|---|--|
| <p>دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۷</p> <p>پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۱۰</p> <p>انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۲۵</p> <p>واژگان کلیدی: برند کارفرمایی، آموزش و پرورش، تصمیم‌گیری چندشاخصه، نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند.</p> <p>استناد مقاله: فلاح نوش آبادی م، محمودزاده س م، عباس پور ع، یزدان شناس م. (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه، انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش ایران. ۸(۲): ۱۵۷-۱۶۶.</p> | <p>هدف: برند کارفرما به‌عنوان یک فعالیت راهبردی برای سازمان‌ها نشان‌دهنده نحوه مدیریت سرمایه انسانی است. در نتیجه، این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه انجام شد.</p> <p>روش شناسایی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه بخش کیفی پژوهش اساتید گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه‌های تهران و مدیران اجرایی و مشاورین وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۹ بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر از آنها با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه بخش کمی پژوهش کارکنان وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۸۷۲۰۰۰ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۸۴ نفر آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای با رعایت طبقات بر اساس نوع شغل آموزشی، اداری و خدماتی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته (۲۸ گویه‌ای) بود که روایی و پایایی آنها تایید شد. داده‌های پژوهش در بخش کیفی با روش کدگذاری و در بخش کمی با روش تصمیم‌گیری چندشاخصه (Multiple Attribute Decision Making) و تکنیک ساو (Simple Additive Weighting) تحلیل شدند.</p> <p>یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل استراتژی استخدامی، شناخت کارکنان، جایگاه برند کارفرما، سبک مدیریتی، نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند و ترویج و ارتقاء برند شناسایی شد. همچنین، از میان ابعاد الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به‌ترتیب ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند، استراتژی استخدامی، سبک مدیریتی، جایگاه برند کارفرما، شناخت کارکنان و ترویج و ارتقاء برند دارای رتبه و اولویت بالاتری بودند. علاوه بر آن، از میان مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به‌ترتیب مولفه‌های مدیریت استعداد و سبک‌های کاربردی در رتبه اول، منابع انسانی توانمند، برنامه‌ریزی ساختی استخدام، جذب و سیستم کارفرمایی در رتبه دوم، مدیریت نوین منابع انسانی، رضایت شغلی، انگیزش و حل مشکل تجاری‌سازی در رتبه سوم و سایر مولفه‌ها در رتبه چهارم تا یازدهم قرار داشتند.</p> <p>بحث و نتیجه‌گیری: طبق ابعاد و مولفه‌های شناسایی‌شده برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش و رتبه آنها، متخصصان و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش می‌توانند برنامه‌هایی برای بهبود کارفرمایی در وزارت آموزش و پرورش طراحی و اجرا نمایند.</p> |



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

مقدمه

استخدام از مهم‌ترین اقدام‌ها و تصمیم‌های سازمان‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی است و آن قدر مهم است که برخی صاحب‌نظران آن را سنگ‌بنای موفقیت سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی می‌دانند. استخدام با سایر سیاست‌ها و تدابیر مدیریت منابع انسانی رابطه‌ای نزدیک دارد و از سازماندهی و طراحی مشاغل تاثیر می‌پذیرد و بر آموزش، رضایت و ارزیابی عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارد. سازمان‌های موفق جهان تجربه‌ها و سیاست‌های مشترک و مشابهی در حوزه استخدام دارند و آنها کارکنان خود را از میان گروه وسیعی از متقاضیان استخدام با وسواس و با ابزارها و آزمون‌های دقیق و معتبر برمی‌گزینند. بنابراین، سازمان‌های امروزی فقط نباید به دنبال استخدام نیرو باشند، بلکه باید بتوانند نیروهای انسانی مستعد و توانمند را به سمت خود جذب نمایند (Hamidizadeh, Babashahi and Abbasian Mohamadnezhad Fadardi, 2016). برند کارفرمایی به‌عنوان یک شیوه مدیریت سرمایه انسانی و یک راهبرد بلندمدت برای مدیریت آگاهی و ادراک کارکنان بالفعل و بالقوه و ذینفعان به دنبال جذابیت برای نیروهای کاری بالقوه بیرون سازمان و نگهداری استعدادهای درون سازمان است (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello and Blasco, 2016).

برند کارفرما شامل جنبه‌های داخلی و خارجی است؛ به طوری که برند خارجی برای کارکنان بالقوه جهت ترغیب پیوستن آنها به سازمان و خلق تصویر خوبی از محیط کاری درون شرکت و برند داخلی برای کارکنان موجود سازمان ایجاد که شامل قول‌ها و وعده‌هایی است که شرکت و سازمان برای کارکنان عملی می‌سازد و نشان‌دهنده توانمندی آن در ایجاد تجربه‌های کاری خاص برای کارکنان بالقوه و موجود است (Kuchеров, Tsybova, Lisovskaia and Alkanova, 2022). همان‌طور که سازمان‌ها برای محصولات خود برندسازی می‌کنند، نیاز است که برای برندسازی خود به‌عنوان کارفرما نیز سرمایه‌گذاری نمایند. برندسازی کارفرما فرایند شناسایی و ایجاد پیام برند سازمان با استفاده از اصول بازاریابی جهت دستیابی به موقعیت یک کارفرمای برتر برای انتخاب‌شدن است (Molk, 2018). در واقع، برند دارایی نامشهود سازمان است که می‌تواند یک نام، واژه، علامت، نماد، طرح یا ترکیبی از آنها باشد که توسط یک فرد یا سازمان برای متمایز کردن محصولات و خدمات خود از سایر رقبا بکار گرفته می‌شود. اصطلاح برند نخستین بار بر تفاوت‌های نامشهود در محصولات متمرکز بود، اما در سال‌های اخیر برای ایجاد تمایز در افراد، مکان‌ها و شرکت‌های مختلف بکارگرفته شده است و برند کارفرما به‌عنوان شاخه‌ای جدید از برند نشان‌دهنده بکارگیری قوانین بازاریابی و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی می‌باشد (Itam, Misra and Anjum, 2020).

به‌طور معمول بیشتر تعریف‌های برند از میان ذینفعان سازمانی فقط بر مشتری تمرکز داشتند، در حالی که نیروی انسانی بالقوه نیز از پیام برند تاثیر می‌پذیرد. از اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی به بعد موج دومی از برندسازی برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها آغاز شد و وقتی که این مفهوم در مدیریت منابع انسانی برای جذب و نگهداشت نیروها استفاده می‌شود نام برند کارفرما بر خود می‌گیرد (Kurath, Szabo-Balint and Jarjabka, 2022). برند کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانشناختی است که از طریق استخدام فراهم می‌شود و از سوی کارفرما ارائه می‌گردد. به عبارت دیگر، برند کارفرما ابزاری در دست کارفرما است که از طریق آن در بازار کار اعلام می‌کند در ازای دانش‌ها، مهارت‌ها و تجربه‌های منحصر به فردی که نیروی کار به سازمان می‌آوری به وی چه چیزی عرضه می‌کند (Benraiss-Noaliies and Viot, 2021). برند کارفرما درکی مشترک و اساسی از سازمان به‌عنوان کارفرما و موضوع‌های مهمی از قبیل محیط کاری، کار گروهی، نحوه مدیریت منابع انسانی و سایر حوزه‌های فعالیت شرکت، فرهنگ سازمانی و توسعه سازمان را فراهم می‌آورد (Reis and Braga, 2016). سازمان‌ها تا جایی که ممکن است باید جذاب و پذیرا باشند. چون که برند کارفرما به‌عنوان عاملی مهم در جهت جذب استعدادها محسوب می‌شود و علاوه بر آن، سازمان همواره باید حفظ و نگهداری استعدادهای موجود را نیز مد نظر قرار دهد. چون که برند کارفرما همواره بر ارائه رویکردی از شرایط احراز مشاغل و فرهنگ سازمان به‌عنوان نخستین گام در فرایند یافتن استعدادهای کلیدی تاکید دارد (Vercic and Coric, 2018). برند کارفرما به‌عنوان بخشی از فرایند برند شرکت در کنار برند محصول محسوب می‌شود. با آنکه میان آنها شباهت‌هایی وجود دارد، اما دو تمایز اصلی بین برند کارفرما با برند شرکت و برند محصول اینکه برند کارفرما به‌طور ویژه به تجربه استخدام در پایه‌گذاری هویت سازمانی به‌عنوان یک کارفرما مربوط می‌شود و برند کارفرما با توجه به مصرف‌کننده آن یعنی مخاطبین داخلی و خارجی پیچیده‌تر است. چون برند شرکت و برند محصول عمدتاً بر مخاطبین خارجی تاکید دارند. بنابراین، برند کارفرما یک موجودیت پیچیده است که فعالیت‌های مختلف سازمانی را از سطح راهبردی تا سطح عملیاتی و تاکتیکی دربرمی‌گیرد (Puncheva-Michelotti, Hudson and Jin, 2018).

وزارت آموزش و پرورش نقش مهم و اساسی منابع انسانی که درون داد، فرایند و برون داد آن با انسان و تربیت وی عجین شده است، اهمیت مضاعفی نسبت به سایر وزارتخانه‌ها دارد؛ به نحوی که مقایسه فرایند تصمیم‌گیری درخصوص مراحل جذب، نگهداشت، توانمندسازی و ارتقای منابع انسانی در آموزش و پرورش با سایر سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست، اما بررسی‌های غیررسمی اولیه در سطح مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش گواه آن است که در سال‌های اخیر به دلایل مختلف از جمله مدیریت ناکارآمد، حقوق و مزایای شغلی پایین نسبت به دیگر سازمان‌ها و کاهش جایگاه اجتماعی به‌ندرت جوانان مستعد و متخصص جذب این وزارتخانه شده و حتی گاهی برخی از نیروهای مستعد و متخصص نیز به دلیل دریافت پیشنهادهای کاری بهتر از وزارتخانه آموزش و پرورش جدا شدند. در کنار این مسائل طی چند سال آینده یعنی تا سال ۱۴۰۴ حدود دوسوم آنها به سن بازنشستگی رسیده و از سیستم خارج می‌شوند، لذا نیاز به جذب حداقل ۵۰ هزار نیرو در سال می‌باشد (Esmaili, 2019). بنابراین، آموزش و پرورش باید یک استراتژی توانمندساز را بکارگیرد تا بتواند استعدادها را جدید را جذب کرده و استعدادها را قبلی را حفظ نماید که در این زمینه برند کارفرما ذاتاً دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان بوده و موجب می‌شود تا افراد مستعدی که موافق با فرهنگ و ارزش‌های وزارت آموزش و پرورش هستند جذب شوند و این وزارتخانه اولین انتخاب برای افراد مستعد باشد (Adler & Ghiselli, 2015). گرچه همگان بزرگ‌ترین معضل آموزش و پرورش را کمبود

بودجه می‌دانند، اما با نگاهی عمیق‌تر می‌توان به این نکته پی برد که ضعف مدیریتی اصلی‌ترین معضل آموزش و پرورش است. این ضعف و ناتوانی باعث شده تا در مناطقی از کشور با کمبود نیرو و در مناطقی دیگر با تراکم نیرو مواجه شویم و عدم مدیریت صحیح در توزیع نیروی انسانی باعث اتلاف بودجه در مناطق متراکم و افزایش هزینه در مناطق محروم می‌شود. مشکل و معضل مهم دیگر مربوط به مدیریت منابع انسانی یعنی نحوه گزینش و استخدام است که امور مربوط به آن همواره روی میز مسئولان آموزش و پرورش است. مساله اول در این زمینه عدم شناسایی اهمیت استراتژیک این مساله و عدم اتخاذ سیاستی واحد در برابر آن است و مساله دوم عدم همراهی دستگاه‌های مسئول در این زمینه می‌باشد (Zahedi, Malikakhlaq, Mohtashami and Doostdar, 2021).

بررسی‌ها نشان داد که پژوهش‌هایی درباره الگوی برند کارفرمایی انجام شده است، اما پژوهشی در این زمینه درباره وزارت آموزش و پرورش یافت نشد. برای مثال می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد:

Valafar, Feiz, Zarei and Gholami (2022) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که پیشایندهای توسعه برند کارفرمایی در دانشگاه‌های دفاعی به ترتیب شامل هفت عامل کارکردگرا، ذهنیت‌گرا، روابط عمومی، مبتنی بر ساختارهای غیربوروکراتیک، کارمندمحور، چندبعدی و نگهداشت منابع انسانی بود. Mazraeh, Shaemi Barzoki and Safari (2021) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که الگوی برندسازی کارفرما بر مبنای انتظارات نیروی انسانی مستعد شامل انتظاراتی متقابل فرد، شغل و سازمان به تجربه برند کارفرما می‌انجامد و این تجربه در کنار شرایط زمینه‌ای (منابع قدرت سازمان، الزامات اجرایی برندسازی کارفرما، متولیان برندسازی کارفرما و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی) و شرایط مداخله‌گر (پرسنهای کاندیدهای شغلی، بازاریابی محتوای کارفرما و مشکلات برندسازی کارفرما) به انتخاب راهبردهای کارفرما در وعده برند و راهبردهای نیروی کار در تصمیم به ماندن یا ترک سازمان منجر شده و به پیامدهای برندسازی کارفرما ختم می‌شود.

Gorizan, Ahmadi and Chenari (2021) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که الگوی برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی نفت در چهار سطح طراحی شد؛ به طوری که عوامل بشردوستانه، محیط‌زیست، دولت، کارکنان، مشتریان و ذینفعان در بالاترین سطح یعنی سطح چهارم، عامل مسئولیت اجتماعی در سطح سوم، عامل برند کارفرما در سطح دوم و عوامل تداعی برند، وفاداری به برند، کیفیت ادراک شده و برند آگاهی در پایین‌ترین سطح یعنی سطح اول قرار داشتند.

Yadegari, Mogibi, Imankhah and Mehdizadeasrafi (2020) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که الگوی برند کارفرما در شرکت‌های بیمه شامل تعادل کار و زندگی، پاداش و مزایا، مسئولیت اجتماعی، قدرت برند سازمان، برندسازی داخلی، محیط کاری، شایستگی‌های فردی و تخصصی، فرهنگ و محیط سازمانی، استقلال شرکت‌های بیمه، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، مدیران کسب‌وکار، دپارتمان منابع انسانی، شایسته‌گرایی و بالندگی سازمانی بود.

Tikhonov (2019) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که ابعاد مختلف برند کارفرما در حوزه فناوری اطلاعات و مسائل مربوطه به‌ویژه در زمان جذب باارزش‌ترین و نادرترین متخصصان شامل میزان حقوق، توجه کارفرما بر مسائل کیفیت کار، تجهیزات و آسایش محیط کار، شرایط جذاب و سازمان انعطاف‌پذیر بود.

Afzalabadi, Navehebrahim, Abdollahi and Abbasian (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مدل برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی شامل عوامل داخلی برند کارفرما (شامل چهار مولفه ارزش‌های شناختی، انگیزشی و اجتماعی، فرهنگ و محیط کاری، عوامل اقتصادی و توازن در کار و زندگی)، عوامل خارجی برند کارفرما (شامل یک مولفه قدرت برند سازمان)، پیامدهای داخلی برندسازی کارفرما (شامل شش مولفه رفتار شهروندی سازمانی، نگهداشت کارکنان، استعداد، تعهد کارکنان، رضایت شغلی کارکنان، انگیزش کارکنان و عملکرد کارکنان) و پیامدهای خارجی برندسازی کارفرما (شامل چهار مولفه عملکرد سازمان، جذب کارکنان، استعداد، ارزش ویژه برند کارفرما و رضایت مردم و مشتریان سازمان) بود.

Beigloo and Esgandari (2017) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های برند کارفرما برای سازمان تأمین اجتماعی شامل امنیت شغلی کارکنان، آموزش گسترده کارکنان، دریافت پاداش سخاوتمندانه توسط کارکنان، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقات در سازمان بودند. Tanwar and Prasad (2016) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که ابعاد برند کارفرما شامل شش بعد آموزش و توسعه، شهرت سازمان، تعادل کار و زندگی، مسئولیت اجتماعی، فرهنگ سازمانی و تنوع بود که همگی بر رضایت شغلی تأثیر معنادار داشتند.

Hamidzadeh et al (2016) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که جذابیت برند کارفرما در جویندگان کار در شهر قم شامل شش بعد ارزش‌های نوآوری، آموزشی، توسعه شخصی، انسان‌مداری، اجتماعی و اقتصادی بود؛ به طوری که ارزش‌های اقتصادی در بالاترین سطح اهمیت و ارزش‌های انسان‌مداری در پایین‌ترین سطح اهمیت قرار داشت و ارزش‌های توسعه شخصی، ارزش‌های آموزشی، ارزش‌های اجتماعی و ارزش‌های نوآوری به ترتیب در سطح اهمیت دوم تا چهارم قرار داشتند.

در دنیای پیچیده و پرچالش امروز، سازمان‌ها برای موفقیت نیازمند کسب مزایای رقابتی هستند و در صورتی که سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان مورد توجه قرار گیرد، می‌تواند سازمان را در این امر یاری نماید. چون که برخی از متخصصان توجه به آن را استراتژی‌ای جهت کسب مزیت رقابتی پایدار می‌دانند و از این رو موضوع برند کارفرما در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان‌های گوناگون و صنایع مختلف قرار گرفته است (Afjahi and Alizadehfar, 2017). سازمان یا وزارت آموزش و پرورش یکی از سازمان‌ها یا وزارتخانه‌های بسیار مهم است. چون که با تربیت نسل آینده سروکار دارد و بر همین

اساس باید اقدام به طراحی الگوی برند کارفرمایی در آن کرد. با اینکه چند دهه‌ای است که بحث برند کارفرما در سازمان‌ها و صنایع کشورهای مختلف از جمله در آموزش و پرورش و آموزش عالی مطرح شده و در کشور ایران با اینکه پژوهش‌هایی درباره آن در صنایع مختلف همان‌طور که در بالا اشاره شد، انجام شده است، اما سازمان یا وزارت آموزش و پرورش مورد غفلت قرار گرفته است. امید است که انجام این پژوهش بتواند به متخصصان، مسئولان و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش کمک شایانی در بهبود طراحی و اجرای برند کارفرمایی کند. با توجه به مطالب مطرح شده این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه انجام شد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه بخش کیفی پژوهش اساتید گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه‌های تهران و مدیران اجرایی و مشاورین وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۹ بودند که طبق اصل اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر از آنها با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در اصل اشباع نظری نمونه‌گیری تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش از نظر نتایج و یافته‌ها به اشباع برسد. در روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها با توجه به یک سری خصوصیات و ویژگی‌ها انتخاب می‌شوند و در روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز از نمونه‌های انتخاب شده خواسته می‌شود تا سایر خبرگان را به پژوهشگران معرفی نمایند. خصوصیات و ویژگی‌های مورد نظر برای جامعه بخش کیفی جهت انتخاب شدن به‌عنوان نمونه شامل آشنایی با حوزه مدیریت منابع انسانی و برند کارفرما، حداقل ۵ سال سابقه کار در حوزه منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش، داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر و تمایل جهت شرکت در پژوهش بودند. همچنین، جامعه بخش کمی پژوهش کارکنان وزارت آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۹ به تعداد ۸۷۲۰۰۰ نفر بودند که طبق جدول کرجسی و مورگان تعداد ۳۸۴ نفر آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای با رعایت طبقات بر اساس نوع شغل آموزشی، اداری و خدماتی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای با رعایت طبقات ابتدا حجم جامعه برای هر یک از طبقات نوع شغل آموزشی، اداری و خدماتی محاسبه و سپس با توجه به حجم نمونه به همان نسبت از جامعه نمونه‌گیری شد و نمونه‌ها به این صورت انتخاب شدند که از میان خوشه‌های مختلف برخی خوشه‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب و همه افراد آن خوشه‌ها در صورت داشتن خصوصیات و ویژگی‌ها وارد پژوهش شدند. خصوصیات و ویژگی‌های مورد نظر برای جامعه بخش کمی جهت انتخاب شدن به‌عنوان نمونه شامل داشتن مدرک دیپلم و بالاتر، تمایل جهت شرکت در پژوهش، عدم اعتیاد و مصرف داروهای روان‌پزشکی مانند ضداضطراب و ضدافسردگی، عدم وقوع رخدادهای تنش‌زا مانند طلاق و کووید-۱۹ در سه ماه گذشته در یکی از اعضای خانواده و عدم دریافت خدمات روانشناختی در سه ماه گذشته بودند.

جهت انجام این پژوهش ابتدا برای مصاحبه با خبرگان مبانی نظری مطالعه و بر اساس آنها سوال‌هایی با کمک اساتید طراحی و سپس از میان اساتید گروه علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه‌های تهران و مدیران اجرایی و مشاورین وزارت آموزش و پرورش، خبرگانی که پژوهشگران آنها را می‌شناختند به‌عنوان نمونه انتخاب کردند و در صورت داشتن خصوصیات و ویژگی‌های مورد نظر پژوهشگران به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و تحت مصاحبه قرار گرفتند. لازم به ذکر است که از آنها نیز خواسته شد تا سایر خبرگان را معرفی و فرایند نمونه‌گیری تا زمان رسیدن پژوهش به اشباع نظری ادامه یافت. سپس بر اساس مصاحبه با خبرگان پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای طراحی و اقدام به نمونه‌گیری از میان کارکنان وزارت آموزش و پرورش به‌صورت خوشه‌ای و با رعایت طبقات بر اساس نوع شغل آموزشی، اداری و خدماتی شد و از آنها خواسته شد تا به‌صورت کامل، دقیق و صادقانه به کل پرسشنامه پاسخ دهند. قبل از انجام مصاحبه برای نمونه‌های بخش کیفی و قبل از تکمیل پرسشنامه توسط نمونه‌های بخش کمی برای آنها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و موافقت آنها جهت شرکت در پژوهش اخذ شد و پژوهشگر متعهد شد تا ضمن بی‌نام بودن متن مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها، داده‌ها را به‌صورت کلی تحلیل کند و علاوه بر آنها اصل رازداری و محرمانه‌ماندن اطلاعات را رعایت نماید.

در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزار پژوهش در بخش کیفی و از پرسشنامه محقق‌ساخته به‌عنوان ابزار پژوهش در بخش کمی استفاده شد. مصاحبه دارای شش سوال اصلی بود که بر اساس مبانی نظری و با کمک اساتید طراحی شده بودند. قبل از انجام مصاحبه‌ها با هر یک از نمونه‌های منتخب درباره شرایط مصاحبه از جمله زمان مصاحبه، مکان مصاحبه، ضبط مصاحبه و غیره هماهنگی لازم به عمل آمد و در مکان و زمان از قبل تعیین شده مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده حضور یافتند و مصاحبه صورت پذیرفت؛ به این صورت که ابتدا مصاحبه‌کننده سوال اول را پرسید و از مصاحبه‌شونده خواسته شد که در چارچوب سوال خواسته شده پاسخ دهد و هر زمان که از چارچوب خارج می‌شد با کمک تکرار سوال یا سوال‌های راهنما وی را هدایت می‌کرد و به این شیوه همه سوال‌ها یک به یک از مصاحبه‌شونده پرسیده و مصاحبه‌کننده ضمن یادداشت نکات کلیدی و گرفتن تایید صحت آنها از مصاحبه‌شونده، مصاحبه‌ها را جهت بررسی مجدد ضبط کرد. بررسی شاخص‌های روانسنجی مصاحبه‌ها نشان داد که روایی آنها با روش

مثلت‌سازی تایید و پایایی آنها با روش ضریب توافق بین دو کدگذار ۸۳ درصد بدست آمد. همچنین، پرسشنامه محقق‌ساخته دارای ۲۸ گویه بود که برای پاسخگویی به هر گویه پنج گزینه شامل کاملاً مخالفم (نمره ۱)، مخالفم (نمره ۲)، نظری ندارم (نمره ۳)، موافقم (نمره ۴) و کاملاً موافقم (نمره ۵) وجود داشت و نمونه باید موافقت خود را با یکی از گزینه‌ها با علامت تیک مشخص نماید. لازم به ذکر است که برای نمونه‌های بخش کمی توضیح داده شد که هیچ پاسخ صحیح یا غلطی وجود ندارد و بهترین پاسخ، پاسخی است که گویای وضعیت واقعی موجود باشد. بررسی شاخص‌های روانسنجی پرسشنامه محقق‌ساخته نشان داد که روایی آنها با روش تحلیل عاملی اکتشافی و پایایی آنها با روش آلفای کرونباخ در حد قابل قبولی بدست آمد (جدول ۲).

داده‌های پژوهش در بخش کیفی با روش کدگذاری و در بخش کمی با روش تصمیم‌گیری چندشاخصه (Multiple Attribute Decision Making) و تکنیک ساو (Simple Additive Weighting) تحلیل شدند.

یافته‌ها

نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش ۱۵ نفر و نمونه‌های بخش کمی آن ۳۸۴ نفر بودند؛ به طوری که در بخش کیفی ۱۲ نفر مرد (۸۰ درصد) و ۳ نفر زن (۲۰ درصد) و تحصیلات ۴ نفر کارشناسی ارشد (۲۶/۶۷ درصد) و ۱۱ نفری دکتری (۷۳/۳۳ درصد) بود. همچنین، در بخش کمی ۲۱۲ نفر مرد (۵۵/۲۱ درصد) و ۱۷۲ نفر زن (۴۴/۷۹ درصد) و تحصیلات ۲۷ نفر دیپلم (۷/۰۳ درصد)، ۶۴ نفر کاردانی (۱۶/۶۷ درصد)، ۱۶۶ نفر کارشناسی (۴۳/۲۳ درصد)، ۱۱۹ نفر کارشناسی ارشد (۳۰/۹۹ درصد) و ۸ نفر دکتری (۲/۰۸ درصد) بود. یافته‌های مربوط به کدگذاری جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. یافته‌های مربوطه به کدگذاری جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش

| ردیف | ابعاد | مولفه‌ها |
|------|--------------------------|--|
| ۱ | استراتژی استخدامی | ۱. منابع انسانی توانمند، ۲. برنامه زیرساختی استخدام، ۳. جذب بهترین‌ها و ۴. ملاک اهداف استخدامی |
| ۲ | شناخت کارکنان | ۱. تصمیم‌های تاثیرگذار بر کارکنان و ۲. مدیریت نوین منابع انسانی |
| ۳ | جایگاه برند کارفرما | ۱. سرمایه فکری، ۲. سیستم کارفرمایی، ۳. رشد فناوری‌های نوین، ۴. تقویت هویت جمعی و ۵. رضایت شغلی |
| ۴ | سبک مدیریتی | ۱. سبک توسعه‌ای مبتنی بر دانش، ۲. سبک‌های کاربردی، ۳. سبک‌های منعطف، ۴. سبک‌های مشارکتی و ۵. سبک‌های دموکراتیک |
| ۵ | نظام مدیریت منابع انسانی | ۱. جذب، ۲. مدیریت استعداد، ۳. انگیزش و ۴. مدیریت شایستگی و عمل |
| ۶ | استراتژی برند | ۱. ایده‌پردازی و خلق ایده، ۲. مخاطبان و ذینفعان، ۳. جذابیت، ۴. تجربیات مدون شغلی و ۵. شبکه اجتماعی فرد |
| ۷ | ترویج و ارتقاء برند | ۱. ارزش توسعه، ۲. حل مشکلات تجاری‌سازی و ۳. حمایت از ایده‌ها |

همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است، برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل استراتژی استخدامی، شناخت کارکنان، جایگاه برند کارفرما، سبک مدیریتی، نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند و ترویج و ارتقاء برند شناسایی شد. یافته‌های مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. یافته‌های مربوطه به تحلیل عاملی اکتشافی الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش

| ردیف | ابعاد | تعداد گویه | بار عاملی | آلفای کرونباخ |
|------|--------------------------|------------|-----------|---------------|
| ۱ | استراتژی استخدامی | ۴ | ۰/۷۴ | ۰/۷۸ |
| ۲ | شناخت کارکنان | ۲ | ۰/۷۷ | ۰/۸۱ |
| ۳ | جایگاه برند کارفرما | ۵ | ۰/۶۶ | ۰/۷۷ |
| ۴ | سبک مدیریتی | ۵ | ۰/۷۹ | ۰/۸۴ |
| ۵ | نظام مدیریت منابع انسانی | ۴ | ۰/۷۱ | ۰/۸۱ |
| ۶ | استراتژی برند | ۵ | ۰/۷۲ | ۰/۷۶ |
| ۷ | ترویج و ارتقاء برند | ۳ | ۰/۷۲ | ۰/۷۹ |

همان‌طور که در جدول ۲ قابل مشاهده است، بار عاملی همه ابعاد الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش بالاتر از ۰/۶۰ و پایایی همه آنها با روش آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷۰ بود. لازم به ذکر است که بار عاملی همه مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش نیز بالاتر از ۰/۵۰ بود. بنابراین، روایی و پایایی پرسشنامه محقق‌ساخته تایید شد.

در این پژوهش ۲۸ مولفه در ۷ بعد به‌عنوان گزینه‌های تصمیم‌گیری برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه وارد پروسه تکنیک ساو شد. چهار گام آن شامل کمی‌سازی ماتریس‌ها تصمیم‌گیری، بی‌مقیاس کردن خطی مقادیر ماتریس تصمیم‌گیری، ضرب ماتریس بی‌مقیاس شده در وزن آنها و انتخاب مناسب‌ترین گزینه با توجه به میزان مطلوبیت بود. در اکثر پژوهش‌ها از دو شاخص ارزش ابزاری (مزایای فیزیکی و مشهود مانند جبران خدمات) و ارزش نمادین (مزایای نامشهود مانند فرهنگ، سبک مدیریت و قراردادهای روانشناختی) برای رتبه‌بندی گزینه‌های تصمیم (ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش) استفاده می‌شود. در تصمیم‌گیری چندشاخصه ابتدا شاخص‌های کیفی به کمی و سپس ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شد و بر همین اساس یافته‌های مربوط به ماتریس نرمال شده وزن دار ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. یافته‌های مربوطه به ماتریس نرمال شده وزن دار ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش

| معیارها | ارزش ابزاری | ارزش نمادین | معیارها | ارزش ابزاری | ارزش نمادین |
|--------------------------------|-------------|-------------|--------------------------|-------------|-------------|
| جنس معیارها | مثبت | مثبت | جنس معیارها | مثبت | مثبت |
| وزن معیارها | ۰/۵۵ | ۰/۴۵ | وزن معیارها | ۰/۵۵ | ۰/۴۵ |
| ابعاد | وزن | وزن | ابعاد | وزن | وزن |
| استراتژی استخدامی | ۰/۳۳ | ۰/۲۰ | نظام مدیریت منابع انسانی | ۰/۵۵ | ۰/۲۵ |
| شناخت کارکنان | ۰/۳۴ | ۰/۲۵ | استراتژی برند | ۰/۳۱ | ۰/۳۵ |
| جایگاه برند کارفرما | ۰/۰۶ | ۰/۴۵ | ترویج و ارتقاء برند | ۰/۰۶ | ۰/۴۰ |
| سبک مدیریتی | ۰/۱۸ | ۰/۳۵ | | | |
| مولفه‌ها | وزن | وزن | مولفه‌ها | وزن | وزن |
| منابع انسانی توانمند | ۰/۵۵ | ۰/۱۵ | سبک‌های مشارکتی | ۰/۲۱ | ۰/۴۰ |
| برنامه زیرساختی استخدام | ۰/۵۵ | ۰/۱۵ | سبک‌های دموکراتیک | ۰/۲۱ | ۰/۴۵ |
| جذب بهترین‌ها | ۰/۴۸ | ۰/۲۰ | جذب | ۰/۵۵ | ۰/۱۵ |
| ملاک اهداف استخدامی | ۰/۴۸ | ۰/۲۰ | مدیریت استعداد | ۰/۳۴ | ۰/۴۰ |
| تصمیم‌های تاثیرگذار بر کارکنان | ۰/۲۸ | ۰/۳۰ | انگیزش | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ |
| مدیریت نوین منابع انسانی | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ | مدیریت شایستگی و عمل | ۰/۲۸ | ۰/۴۰ |
| سرمایه فکری | ۰/۲۱ | ۰/۳۵ | ایده‌پردازی و خلق ایده | ۰/۲۱ | ۰/۴۵ |
| سیستم کارفرمایی | ۰/۵۵ | ۰/۱۵ | مخاطبان و ذینفعان | ۰/۴۸ | ۰/۲۰ |
| رشد فناوری‌های نوین | ۰/۴۸ | ۰/۱۵ | جذاییت | ۰/۲۱ | ۰/۴۰ |
| تقویت هویت جمعی | ۰/۲۱ | ۰/۴۰ | تجربیات مدون شغلی | ۰/۲۸ | ۰/۳۰ |
| رضایت شغلی | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ | شبکه اجتماعی فرد | ۰/۲۱ | ۰/۳۵ |
| سبک توسعه‌های مبتنی بر دانش | ۰/۲۸ | ۰/۴۰ | ارزش توسعه | ۰/۲۸ | ۰/۴۰ |
| سبک‌های کاربردی | ۰/۳۴ | ۰/۴۰ | حل مشکلات تجاری‌سازی | ۰/۳۴ | ۰/۳۵ |
| سبک‌های منعطف | ۰/۲۱ | ۰/۴۰ | حمایت از ایده‌ها | ۰/۰۷ | ۰/۴۵ |

بعد از انجام گام اول و دوم (جدول ۳)، ماتریس تصمیم‌گیری بی‌مقیاس شده در بردار ستونی وزن معیارها ضرب شد تا یک بردار ستونی جدید بدست آید که ضریب مطلوبیت آن ملاکی برای اهمیت و رتبه‌بندی آنها باشد. بر همین اساس یافته‌های مربوط به ضریب مطلوبیت و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. یافته‌های مربوطه به ضریب مطلوبیت و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش

| ابعاد | مطلوبیت | رتبه | ابعاد | مطلوبیت | رتبه |
|-------------------------|----------------|-------------|--------------------------|----------------|-------------|
| استراتژی استخدامی | ۰/۵۷ | ۳ | نظام مدیریت منابع انسانی | ۰/۸۰ | ۱ |
| شناخت کارکنان | ۰/۴۹ | ۶ | استراتژی برند | ۰/۶۶ | ۲ |
| جایگاه برند کارفرما | ۰/۵۱ | ۵ | ترویج و ارتقاء برند | ۰/۴۶ | ۷ |
| سبک مدیریتی | ۰/۵۳ | ۴ | | | |
| مولفه‌ها | مطلوبیت | رتبه | مولفه‌ها | مطلوبیت | رتبه |
| منابع انسانی توانمند | ۰/۷۰ | ۲ | سبک‌های مشارکتی | ۰/۶۱ | ۸ |
| برنامه زیرساختی استخدام | ۰/۷۰ | ۲ | سبک‌های دموکراتیک | ۰/۶۶ | ۶ |

| | | | | | |
|----|------|------------------------|----|------|--------------------------------|
| ۲ | ۰/۷۰ | جذب | ۴ | ۰/۶۸ | جذب بهترین‌ها |
| ۱ | ۰/۷۴ | مدیریت استعداد | ۴ | ۰/۶۸ | ملاک اهداف استخدامی |
| ۳ | ۰/۶۹ | انگیزش | ۹ | ۰/۵۸ | تصمیم‌های تاثیرگذار بر کارکنان |
| ۵ | ۰/۶۷ | مدیریت شایستگی و عمل | ۳ | ۰/۶۹ | مدیریت نوین منابع انسانی |
| ۶ | ۰/۶۶ | ایده‌پردازی و خلق ایده | ۱۰ | ۰/۵۶ | سرمایه فکری |
| ۴ | ۰/۶۸ | مخاطبان و ذینفعان | ۲ | ۰/۷۰ | سیستم کارفرمایی |
| ۸ | ۰/۶۱ | جذابیت | ۷ | ۰/۶۳ | رشد فناوری‌های نوین |
| ۹ | ۰/۵۸ | تجربیات مدون شغلی | ۸ | ۰/۶۱ | تقویت هویت جمعی |
| ۱۰ | ۰/۵۶ | شبکه اجتماعی فرد | ۳ | ۰/۶۹ | رضایت شغلی |
| ۵ | ۰/۶۷ | ارزش توسعه | ۵ | ۰/۶۷ | سبک توسعه‌ای مبتنی بر دانش |
| ۳ | ۰/۶۹ | حل مشکلات تجاری‌سازی | ۱ | ۰/۷۴ | سبک‌های کاربردی |
| ۱۱ | ۰/۵۱ | حمایت از ایده‌ها | ۸ | ۰/۶۱ | سبک‌های منعطف |

همان‌طور که در جدول ۴ قابل مشاهده است، از میان ابعاد الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به ترتیب ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند، استراتژی استخدامی، سبک مدیریتی، جایگاه برند کارفرما، شناخت کارکنان و ترویج و ارتقاء برند دارای رتبه و اولویت بالاتری بودند. علاوه بر آن، از میان مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به ترتیب مولفه‌های مدیریت استعداد و سبک‌های کاربردی در رتبه اول، منابع انسانی توانمند، برنامه زیرساختی استخدام، جذب و سیستم کارفرمایی در رتبه دوم، مدیریت نوین منابع انسانی، رضایت شغلی، انگیزش و حل مشکل تجاری‌سازی در رتبه سوم و سایر مولفه‌ها در رتبه چهارم تا یازدهم قرار داشتند.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت برند کارفرما و نقش آن در جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد و توانمند، این پژوهش با هدف شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش تصمیم‌گیری چندشاخصه انجام شد. با اینکه پژوهشی درباره الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش یافت نشد، اما در وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر پژوهش‌هایی درباره آن انجام شده است. یافته‌های این پژوهش همسو با یافته‌های پژوهش‌های Valafar et al (2022)، Mazraeh et al (2021)، Gorizan et al (2021)، Yadegari et al (2020)، Tikhonov (2019)، Afzalabadi et al (2017)، Beigloo and Esgandari (2017)، Tanwar and Prasad (2016) و Hamidizadeh et al (2016) حاکی از آن بودند که برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش ۲۸ مولفه در ۷ بعد شامل استراتژی استخدامی، شناخت کارکنان، جایگاه برند کارفرما، سبک مدیریتی، نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند و ترویج و ارتقاء برند شناسایی شد. همچنین، از میان ابعاد الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به ترتیب ابعاد نظام مدیریت منابع انسانی، استراتژی برند، استراتژی استخدامی، سبک مدیریتی، جایگاه برند کارفرما، شناخت کارکنان و ترویج و ارتقاء برند دارای رتبه و اولویت بالاتری بودند. علاوه بر آن، از میان مولفه‌های الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش به ترتیب مولفه‌های مدیریت استعداد و سبک‌های کاربردی در رتبه اول، منابع انسانی توانمند، برنامه زیرساختی استخدام، جذب و سیستم کارفرمایی در رتبه دوم، مدیریت نوین منابع انسانی، رضایت شغلی، انگیزش و حل مشکل تجاری‌سازی در رتبه سوم، جذب بهترین‌ها، ملاک اهداف استخدامی و مخاطبان و ذینفعان در رتبه چهارم، سبک توسعه‌ای مبتنی بر دانش، مدیریت شایستگی و عمل و ارزش توسعه در رتبه پنجم، سبک‌های دموکراتیک و ایده‌پردازی و خلق ایده در رتبه ششم، رشد فناوری‌های نوین در رتبه هفتم، تقویت هویت جمعی، سبک‌های منعطف، سبک‌های مشارکتی و جذابیت در رتبه هشتم، تصمیم‌های تاثیرگذار بر کارکنان و تجربیات مدون شغلی در رتبه نهم، سرمایه فکری و شبکه اجتماعی فرد در رتبه دهم و حمایت از ایده‌ها در رتبه یازدهم قرار داشتند.

یافته‌ها حاکی از آن بود که در الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش، نظام مدیریت منابع انسانی در رتبه اول قرار داشت که دلیل آن می‌تواند این مطلب باشد که نظام مدیریت منابع انسانی یکی از عوامل مهم در دستیابی اهداف سازمان‌ها بوده و تلاش می‌کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و فعالیت کند. علاوه بر آن، کارمندیابی، ارزیابی عملکرد، مدیریت کارراهه شغلی، گزینش، آموزش، انگیزش و غیره در سایه آن به‌طور هماهنگ نمایان گشته و تاثیر آن بیشتر از زمانی است که هر کدام از این اقدام‌ها به تنهایی انجام گردد و نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش باید چارچوب مناسبی را برای توانمندسازی کارکنان خود و جذب افراد مستعد طراحی کند. استراتژی برند در رتبه دوم قرار داشت و استراتژی برند در صورتی که به محیط و خواسته‌های افرادی که در آن دخیل هستند، بی‌توجه باشد شکست خواهد خورد. استراتژی برند شامل توجه به ایده‌هایی است که همه چیز حول محور آنها شکل می‌گیرند و با شناسایی ذینفعان، حفظ رضایت شغلی، حفظ کارکنان، استفاده از تکنولوژی‌های نوین، رسیدن به پختگی، ارتباطات قوی با متخصصان داخلی و خارجی سازمان ارتباط نزدیکی دارد. در الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش، استراتژی استخدام یا استراتژی استخدامی در رتبه سوم قرار داشت و بررسی‌ها حاکی از آن است که

وزارت آموزش و پرورش سال‌ها است که در زمینه استخدام با چالش‌ها مختلف و فراوانی مواجه بوده است و با توجه به اهمیت فرایند استخدام، سازمان‌های بزرگ برای اجرای این فرایند گاهی اوقات بخش جدایی را برای استخدام در نظر گرفتند و این استراتژی شامل شناسایی نیروهای توانمند، جایگزین کردن نیروهای توانمند و ماهر به جای نیروهای غیرتوانمند و غیرماهر، جذب مخترع‌ها و نخبگان، حمایت از طرح‌های اجرایی نو و سودآور، تشکیل تیم و شایسته‌سالاری می‌باشد. سبک مدیریتی در رتبه چهارم قرار داشت و بر همین اساس نیاز است تا سبک مدیریتی مدیران رده بالا تا رده پایین به شیوه مناسبی تغییر یا بهبود یابد. چون قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های سختی که از رأس کار به مدیران رده پایین و کارکنان ابلاغ می‌شود حاکی از لزوم تغییر یا تحول در سبک مدیریتی موجود است. چون این سبک مدیریتی به مدیران و کارکنان اجازه نمی‌دهد که بتوانند در مواجهه با شرایط خاص تصمیم‌های خلاقانه و متناسب با شرایط بگیرند. در الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش، جایگاه برند کارفرما در رتبه پنجم قرار داشت که این سازه نیازمند سیستمی کارفرمایانه با افق دیدی رو به آینده می‌باشد. چون همه چیز بعد مالی قضیه نیست و کارکنان علاوه بر بعد مالی به احترام، دیده‌شده و اهمیت‌داده‌شدن نیاز دارند و در وزارت آموزش و پرورش به همه فرصتی برای رشد، پیشرفت، دیده‌شدن و غیره داده نمی‌شود. جایگاه برند کارفرما شامل توسعه اقتصادی، جذب و جلوگیری از فرار مغزها، اعتباریابی، نوآوری، فناوری‌های نوین، هویت سازمانی و سلامت نظام، هویت ملی و محلی است. شناخت کارکنان در رتبه ششم قرار داشت. شناخت کارکنان شامل تصمیم‌های مهم و برقراری ارتباط به‌منظور هدایت، رفع دوگانگی بین اهداف و عمل، مذاکرات، کارکنان کلیدی، محیط رقابتی و سرمایه‌های انسانی و فکری است. در تصمیم‌گیری‌ها به‌ویژه تصمیم‌های وزارتی اغلب به کارکنان اهمیت و بهای زیادی داده نمی‌شود و در اکثر مواقع تغییرها و تحول‌ها پس از تایید نهایی به اطلاع کارکنان رسانه می‌شود و غالباً کسی حق اعتراض ندارد و بر همین اساس است که شناخت کارکنان در وزارت آموزش و پرورش جایگاه و رتبه بسیار پایینی دارد.

در الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش، ترویج و ارتقاء برند در رتبه هفتم و آخر قرار داشت که دلیل آن این است که دستیابی به اهداف سازمانی که ملاک آن دانش و کاهش ریسک و لازمه آن رشد خلاقیت و انتقال اطلاعات، دانش‌ها، یافته‌های جدید و ایده‌های عملکردی است در وزارت آموزش و پرورش اهمیت زیادی ندارد، هر چند که ترویج و ارتقاء برند می‌تواند برای حل مشکلات مربوط به تجاری‌سازی مورد استفاده قرار گیرد. ترویج و ارتقاء برند شامل دستیابی به اهداف، توجه به حوزه‌های رشددهنده، جلوگیری از بحران، پویایی و رشد، مشارکت مردمی، توسعه کاربردی، رفع مشکلات برند، مهارت بالای برند و غربال ایده‌ها است. با توجه به ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده برای الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش و رتبه هر یک از آنها پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود.

- کارفرما از این واقعیت که تفاوت‌های اندکی در بین ابعاد و مولفه‌های رتبه‌بندی شده وجود دارد، غافل نشود و ضمن توجه به رتبه‌های هر یک از ابعاد و مولفه‌ها، توانایی درک این تفاوت‌ها را داشته باشد و با نگاهی کل‌نگر و نظام‌مند همه جوانب را در نظر بگیرد. - نظام مدیریت منابع انسانی در وزارت آموزش و پرورش در یکی از زیرمجموعه‌های معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع قرار گرفته، اما با توجه به ماهیت و نوع وظیفه‌ای که برای این معاونت پیش‌بینی شده به نظر می‌رسد که گنجاندن مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک واحد کیفی متناسبی با آن نداشته و فعالیت‌های آن را به حاشیه برده است. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که با توجه به اهمیت زیاد نظام مدیریت منابع انسانی در الگوی برند کارفرمایی این واحد از سطح مرکز به جایگاه بالاتری در چارت سازمانی ارتقاء پیدا کند و ساختاری متناسب با مدیریت علمی، کارآمد و توانمند در حوزه مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش تعریف و تبیین شود. - در حوزه مدیریت منابع انسانی نگاه خلاقانه و آینده‌نگر جایگزین نگاه اداری و روزمره شود.

- پیشنهاد دیگر اینکه پس از تدوین و پیاده‌سازی استراتژی برند کارفرما، سیستم‌های بازخورد و ارزیابی برای آن ایجاد شود و میزان توفیق استراتژی مذکور را به‌صورت مستمر مورد ارزیابی قرار داده و در صورت نیاز اقدام‌های اصلاحی جهت بهبود آن صورت پذیرد. - با توجه به اهمیت استراتژی‌های استخدام به‌ویژه در سازمان بزرگی مانند وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که برای حصول اطمینان از استخدام افراد مستعد و متخصص تنها به داشتن رزومه قوی و مصاحبه حضوری موفق اکتفا نشود و از تطابق سه مرحله‌ای رزومه، مصاحبه و تست‌های روانشناختی برای تشخیص صلاحیت افراد استفاده شود. - با توجه به جایگاه برند کارفرما، سیستم کارفرمایی و گزاره ارزش کارفرما در جذب سرمایه‌های فکری می‌تواند از ابزارهای موجود مانند بهره‌گیری از پاداش جامع برای جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان استفاده نماید.

تشکر و قدردانی

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری با عنوان الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص است و بدین‌وسیله از استادان گرانقدر، همکاران محترم و نمونه‌های پژوهش که در این پژوهش همکاری کردند، سپاسگزاری می‌شود.

Reference

- Adler H, Ghiselli R. (2015). The importance of compensation and benefits on university students' perceptions of organizations as potential employers. *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1-9.
- Afjahi SAA, Alizadehfar Z. (2017). The relationship of perception from employer brand with job attitudes of employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(84): 73-96. (In Persian)
- Afzalabadi MH, Navehebrahim A, Abdollahi B, Abbasian H. (2017). Designing an employer brand-making model in public NGOs. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3): 72-96. (In Persian)
- Beigloo L, Esgandari K. (2017). Designing an employer brand model for social security organization with an emphasis on internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 33(33): 117-134. (In Persian)
- Benraiss-Noalies L, Viot C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126: 605-613.
- Esmaili M. (2019). Students absent teachers. *Tehran: Jam Jam Newspaper*, 5448: 18. (In Persian)
- Fernandez-Lores S, Gavilan D, Avello M, Blasco F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1): 40-54.
- Gorizan L, Ahmadi SA, Chenari V. (2021). Employer brand model based on social responsibility in national Iranian south oil company (NISOC). *Strategic Studies in Petrolume and Energy Industry*, 12(48): 218-237. (In Persian)
- Hamidizadeh A, Babashahi J, Mohamadnezhad Fadardi M. (2016). Identification, validate and prioritize "employer brand attractiveness" (Case: Job seekers in the city of Qom). *Organizational Culture Management*, 14(1): 301-321. (In Persian)
- Itam U, Misra S, Anjum H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6-7): 675-694.
- Kucherov DG, Tsybova VS, Lisovskaia AY, Alkanova ON. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151: 126-137.
- Kurath G, Szabo-Balint B, Jarjabka A. (2022). Can a university's anniversary be used to strengthen employee engagement and improve the employer brand? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 26(1): 11-18.
- Mazraeh Sh, 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. (In Persian)
- Molk A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4): 326-334.
- Puncheva-Michelotti P, Hudson S, Jin G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4): 643-651.
- Reis GG, Braga BM. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administracao*, 51(1): 103-116.
- Tanwar K, Prasad A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3): 1-21.
- Tikhonov A. (2019). Applying of employer branding system in the IT-companies. *Human Resource Management*, 40: 23-35.
- Valafar A, Feiz D, Zarei A, Gholami M. (2022). Exploration of factors affecting the development in employer brand using Q method (Case study: Defense Universities). *Journal of Human Resource Studies*, 12(1): 107-130. (In Persian)
- Vercic AT, Coric DS. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4): 444-452.
- Yadegari M, Mogibi T, Imankhah N, Mehdizadeasrafi A. (2020). Providing employer branding pattern in private insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 35(3): 157-184. (In Persian)
- Zahedi A, Malikakhlaiq I, Mohtashami A, Doostdar M. (2021). Designing a model for human resource management in education in accordance with the document of fundamental document. *Journal of Research in Human Resource Management*, Volume 13(2): 171-212. (In Persian)