

# مقایسه جذابیت برند کارفرمایی بخش‌های دولتی و خصوصی: دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های فنی و مهندسی

الهه شوقی‌لرد

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

محسن علیزاده‌ثانی\*

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

میثم شیرخدایی

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران

محبوبه عرب

استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی راه دانش بابل، بابل، ایران

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۱/۲۹

دریافت: ۱۳۹۷/۰۹/۲۶



**چکیده:** طی دهه‌های اخیر بخش دولتی در رقابت با بخش خصوصی برای جذب افراد متخصص و مستعد با چالش‌های جدی روبه‌رو شده است، به طوری که سهم بخش دولتی در این رقابت رو به کاهش است. پژوهش حاضر، برندسازی کارفرما را به عنوان یک راهبرد مناسب برای بهبود و احیای جذابیت برند کارفرمایی بخش دولتی در جذب متخصصان و نخبگان مطرح کرده و با رویکردی توصیفی به مقایسه وضعیت جذابیت برند کارفرمایی بخش دولتی و بخش خصوصی در ایران پرداخته است. ابتدا از طریق مصاحبه‌های کیفی شاخص‌های جذابیت برند کارفرما از دیدگاه دانشجویان سال آخر دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر ایران بررسی و سپس در بخش کمی پژوهش، تعداد ۶۹۴ پرسشنامه از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای جمع‌آوری و تحلیل شد. برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی تفاوت دیدگاه پاسخگویان، از آزمون مقایسه میانگین برای دو نمونه جفت شده استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که بخش خصوصی در همه ابعاد برند کارفرما، نسبت به بخش دولتی جذابیت بیشتری دارد. همچنین، ارزش نوآوری و ارزش توسعه بیشترین شکاف‌ها را بین بخش خصوصی و دولتی داشت. مدیران منابع انسانی در بخش دولتی با در نظر گرفتن اولویت شکاف‌های وضع موجود، می‌توانند برای بهبود جذابیت برند کارفرمایی سازمان‌های دولتی در رقابت برای جذب استعدادها برنامه‌ریزی کنند.

**واژگان کلیدی:** جذابیت برند کارفرما، بخش دولتی، بخش خصوصی.

## مقدمه

مدیریت منابع انسانی در هر دو بخش دولتی و خصوصی با چالش جذب افراد متخصص و با استعداد برای سطوح مختلف سازمان‌های خود رو به رو هستند. آن‌ها به دنبال افرادی هستند که صلاحیت‌های لازم و انگیزه بالایی برای کار کردن در سازمان داشته باشند، اما این موضوع یک فرایند پیچیده و دوطرفه است. این فرایند دوطرفه از یک سو بیانگر تلاش سازمان‌ها برای جلب توجه استعدادهای بالقوه و از سوی دیگر تلاش متقاضیان برای جلب توجه کارفرمایان است. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که طی دهه‌های اخیر بخش دولتی در رقابت با بخش خصوصی برای جذب افراد متخصص و با استعداد با چالش‌های جدی رو به رو شده و سهم بخش دولتی در این رقابت رو به کاهش است (Collins, 2008: 1593). مطالعه انجام شده در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) در زمینه استخدام و حفظ کارکنان بخش دولتی نشان می‌دهد که بخش دولتی این کشورها، با مشکل جذب متخصصان مواجه بوده و گرفتار کمبود نیروهای دارای مهارت‌های حیاتی است و متخصصان جوان تمایل چندانی به اشتغال در بخش دولتی ندارند و معتقدند که بخش دولتی، دیوان‌سالار و سنتی است. همچنین، عواملی مانند سیستم‌های مدیریت منابع انسانی سنتی و قدیمی در بخش دولتی همچون تقدم ارشدیت بر شایستگی، نبود ارتباط واضح ارتقا و عملکرد، و مسیرهای شغلی نامشخص، مانع جذب افراد با کیفیت بالا شده است. این در حالی است که بخش خصوصی با ارائه بسته‌های جبران خدمات و مزایای شغلی مطلوب، امکان بیشتری برای جذب متخصصان و استعدادهای فراهم کرده است (Davidson et al., 2007: 12). از سوی دیگر طی دهه‌های اخیر جریان‌های فکری همچون مدیریت دولتی نوین موجب تقویت نگرش‌های منفی عامه نسبت به خدمات دولتی و کارگزاران آن شده‌اند (James, 2003; Deleon & Deleon, 2002) این چالش‌ها باعث شده تا اندیشمندان موضوع کاهش ظرفیت و توانایی مدیریت دولتی را مطرح کنند و نسبت به خطر افتادن توانایی بخش دولتی در انجام وظایف خود و به‌ویژه ایفای نقش خریدار زیرک در قراردادهای برون‌سپاری به بخش خصوصی هشدار دهند (slyke, 2003; Markusen, 2003). این چالش به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه همچون ایران که نرخ مهاجرت نخبگان نیز بالاست موجب تشدید کاهش ظرفیت دولت برای جذب نخبگان می‌شود. بر اساس گزارش بنیاد ملی علوم امریکا<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۱۵، در میان کشورهای مبدأ از ۱۰ کشور اول اعزام‌کننده دانشجویان دکتری با ویزاهای موقت، تقریباً از هر ۱۰ نفر ۹ نفر در مقطع دکتری از ایران (۹۲

1. National Science Foundation

درصد)، هند(۸۸ درصد) و چین(۸۷ درصد) قصد داشته‌اند بعد از فارغ‌التحصیلی در امریکا بمانند (صلواتی و ملکی، ۱۳۹۷). سایر پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که به طور متوسط از هر ۱۸ نفر که از سوی دانشگاه برای کسب تخصص به کشورهای توسعه یافته اعزام شده‌اند، تنها سه نفر به ایران بازگشته‌اند و طی ۲۰ سال اخیر، با خروج ۱۵۰ هزار نفر نخبه مهندس و دکتری از ایران، پدیده فرار مغزها، ۴۰۰ میلیارد دلار هزینه بر کشور تحمیل کرده است (موسوی‌راد و قدسیان، ۱۳۹۴). از این‌رو، پژوهش حاضر در تلاش برای کمک به مدیران بخش دولتی در جذب نخبگان، سعی دارد تا وضعیت جذابیت برند کارفرمایی بخش دولتی را نسبت به بخش خصوصی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر در ایران بررسی کند و به این پرسش پاسخ دهد که وضعیت جذابیت برند کارفرمایی بخش دولتی نسبت به بخش خصوصی نزد افراد با استعداد چگونه است؟

## مبانی نظری

### جذابیت برند کارفرما

با توجه به مطالعات میان رشته‌ای در بازاریابی و مدیریت منابع انسانی در اواسط دهه ۱۹۹۰، مفهوم برند کارفرما توسط آملر و بارو<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) به عنوان راه حلی برای خروج از بحران وجود کارکنان بی‌تعهد و بدون مهارت، در قالب سه بعد با عنوان منافع اقتصادی، کارکردی و روان‌شناختی معرفی شد. برندسازی کارفرما<sup>۲</sup>، تصویری جذاب برای یک سازمان است که به طور مشخص به جذابیت کارفرما مرتبط است (Aslam, 2015). موراگو و آنکلز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) برندسازی کارفرما را مجموعه تلاش‌های سازمان برای برقراری ارتباط با کارکنان فعلی و بالقوه می‌دانند تا آن‌ها سازمان را جای خوبی برای کار بدانند. این که افراد برند کارفرمای خود را چگونه احساس می‌کنند به طور فزاینده‌ای برای موفقیت یا شکست کسب و کار مهم است (Adler & Ghiselli, 2015). جذابیت کارفرما به عنوان مزایایی تعریف می‌شود که یک کارمند بالقوه برای کار در یک سازمان خاص تشخیص می‌دهد (Berthon et al., 2005). کاپور<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) از برند کارفرما به عنوان ابزاری برای ایجاد تمایز در بازار کار یاد کرده و معتقد است برندسازی در بازار کار بهترین راه حل برای سازمان‌هایی است که شدیداً کمبود نیروی کار ماهر و با استعداد دارند.

1. Ambler & Barrow
2. Employer branding
3. Moroko & Uncles
4. Kapoor

برتون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) ابعاد اصلی برند کارفرما یعنی درجه‌ای که فرد را جذب می‌کند شامل پنج ارزش معرفی کرده‌اند.

۱. **ارزش نوآوری**<sup>۲</sup>: کارفرما محیط کاری هیجان‌انگیز و چالش برانگیز و شیوه‌های کار جدید را فراهم می‌کند، و از خلاقیت کارکنان برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و نوآورانه استفاده می‌کند.
۲. **ارزش اجتماعی**<sup>۳</sup>: کارفرما محیط کاری سرگرم‌کننده، شاد و جو گروهی حمایتی ایجاد می‌کند.
۳. **ارزش اقتصادی**<sup>۴</sup>: کارفرما بالاتر از متوسط بازار حقوق و دستمزد پرداخت می‌کند، بسته جبران خدمات جذاب، امنیت شغلی و فرصت‌های ارتقا را فراهم می‌کند.
۴. **ارزش توسعه**<sup>۵</sup>: کارفرما ارزش فردی و اعتماد به نفس همراه با تجارب ارتقای مسیر شغلی و مبنایی برای استخدام در آینده را به رسمیت می‌شناسد.
۵. **ارزش به‌کارگیری**<sup>۶</sup>: کارفرما محیط مشتری‌مدار و بشردوستانه‌ای ایجاد می‌کند تا در آنجا کارکنان هر آنچه را آموخته‌اند به کار گیرند و کارفرما آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند.

همچنین، بروک<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که از دیدگاه کارکنان، محیط کار، سبک رهبری، تعادل کار-زندگی<sup>۸</sup>، تنوع شغلی و آزادی عمل در تصمیم‌گیری، و از دیدگاه فارغ‌التحصیلان، محیط کاری، تعادل کار-زندگی، سبک رهبری، آموزش و توسعه و تنوع شغلی موجب جذابیت کارفرما می‌شود. تمایل به درخواست شغل، نقشی محوری در یک استخدام مناسب دارد و برندسازی کارفرما تأثیر مثبتی بر این تمایل دارد (Aslam, 2015). ژلاگر<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۱) نیز در توسعه ابزار اندازه‌گیری برند کارفرما، از ابعاد پنج‌گانه برتون و همکاران (۲۰۰۵) سه بعد ارزش اقتصادی، ارزش توسعه و ارزش اجتماعی را استفاده و همچنین دو بعد دیگر شامل ارزش تنوع<sup>۱۰</sup> و ارزش شهرت<sup>۱۱</sup> را اضافه کردند.

1. Berthon
2. Interest Value
3. Social Value
4. Economic Value
5. Developmental Value
6. Application Value
7. Broek
8. Work-life balance
9. Schlager
10. Diversity value
11. Reputation value

در سال‌های اخیر حجم وسیعی از پژوهش‌ها در حوزه برندسازی کارفرما انجام شده که بیشتر آن‌ها در سازمان‌های بخش خصوصی بوده و در بخش دولتی پژوهش‌ها اندکی در این زمینه شده (Whelan et al., 2010) که آن‌ها نیز تقلیدی از بخش خصوصی است (Gromark & Milen, 2013). البته، این دو بخش اهداف متفاوتی دارند که بر روش مدیریت راهبردی برند کارفرمایی آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت.

### پیشینه تجربی پژوهش

در زمینه دلایل جذابیت برند کارفرمایی بخش دولتی، نتایج پژوهش‌ها نشان داده که عامل اصلی جذابیت بخش دولتی به عنوان کارفرما برای متقاضیان، انگیزه‌های درونی خدمت به منافع عمومی شهروندان جامعه است (Frank & Lewis, 2004, Asseburg et al., 2018). البته، سایر پژوهش‌ها، انگیزه‌های بیرونی دیگری همچون امنیت شغلی و جایگاه اجتماعی (Lewis & Frank, 2002) را نیز شناسایی کرده‌اند.

علیزاده و نجات (۱۳۹۵) با بررسی رابطه جذابیت برند کارفرما و تمایل استخدام نخبگان در شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت، نشان دادند که متغیر جذابیت برند کارفرما از طریق رابطه مستقیم و نقش میانجی متغیر شهرت سازمان در مجموع توانست ۴۰/۴ درصد از تغییرات تمایل به استخدام دانشجویان سه دانشگاه فنی برتر را در ایران تبیین کند. همچنین، بررسی شکاف اختلاف میانگین جذابیت برند کارفرمایی شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت و وضعیت مطلوب مورد نظر نخبگان، نشان داد که ابعاد برند کارفرما به ترتیب در ارزش نوآوری (۱/۲۵ درصد)، ارزش توسعه (۹۹ درصد)، ارزش اجتماعی (۹۷ درصد)، ارزش به‌کارگیری (۸۶ درصد)، و ارزش اقتصادی (۷۶ درصد)، بیشترین شکاف را داشتند.

حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴) با بررسی تأثیر شخصیت برند ارتش جمهوری اسلامی ایران بر رضایت سرمایه‌های انسانی، دریافتند که تقویت و مدیریت برند کارفرما، زمینه را برای ارتقای رضایت سرمایه‌های انسانی (ضریب مسیر ۷۲ درصد) فراهم می‌آورد.

برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهشی کیفی با بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، نشان دادند که ابعاد برند کارفرما، در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد با استعداد بر جذب آن‌ها مؤثر بوده است.

برخی از پژوهش‌گران نیز وضعیت برند کارفرمایی بخش دولتی را آسیب‌شناسی کرده‌اند و معتقدند که تأکید اصلاحات مدیریت دولتی نوین در دو دهه گذشته بر کوچک‌سازی و کاهش کارکنان بخش دولتی موجب تضعیف ظرفیت خدمات دولتی و افزایش حجم کار کارکنان شده و

هم‌زمان با آن تأکید بر افزایش کارایی و کاهش توان جبران خدمات کارکنان و ارائه مشوق‌های مالی به دلیل کاهش منابع مالی و بودجه (James, 2003)، کاهش امنیت شغلی، افزایش احساس بی‌عدالتی، کاهش مشارکت و کاهش مشروعیت خدمات دولتی منجر به کاهش انگیزه، رضایت و تعهد کارکنان دولتی و افزایش غیبت و جابه‌جایی آنها (Roberts, 2002; Lavigna et al, 2004) شده است.

کالینز (۲۰۰۸) با انجام دادن نظرسنجی میان ۲۳۰۰ مدیر بخش عمومی در امریکا، دریافت که در مقایسه با بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی، بخش عمومی با این که در زمینه جذب کارکنان اخلاق کاری نسبت به دو بخش دیگر مزیت دارد. ولی این بخش در جذب کارکنان با مهارت نسبت به بخش‌های خصوصی و غیرانتفاعی مشکلات جدی‌تری دارد. ریچنبرگ (۲۰۰۲) نیز در بررسی خود در زمینه کارمندیابی بخش عمومی در کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)، عوامل جمعیت‌شناختی (باتوجه به هرم جمعیتی آن‌ها، بازنشستگی بخش بزرگی از کارکنان بخش دولتی در سال‌های نزدیک)، حقوق‌های پایین نسبت به بخش خصوصی، و کاهش اعتماد شهروندان به بخش عمومی را از مهم‌ترین چالش‌های بخش عمومی در زمینه کارمندیابی و جذب نخبگان ذکر کرده است.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی ترکیبی شامل دو بخش کیفی و کمی است. در مرحله کیفی از مصاحبه‌های عمیق برای مفهوم‌سازی متغیر جذابیت برند کارفرما ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین، و سپس دو پرسش اصلی از مصاحبه شوندگان شد که: از دیدگاه شما، (۱) یک محیط کاری خوب چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ (۲) یک کارفرمای خوب چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ نمونه‌گیری در مصاحبه‌ها به صورت هدفمند از دانشجویان سال آخر دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر بود و تا رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد به گونه‌ای که در مصاحبه‌های آخر (۴۴ مصاحبه)، تکرار مفاهیم ایجاد شد. در نهایت، مطالعه خط به خط مصاحبه‌ها صورت گرفت و کدگذاری داده‌ها به استخراج پنج شاخص - علاوه بر شاخص‌های گفته شده در ابزار ارائه شده توسط برتون و همکاران (۲۰۰۵) - برای سنجش جذابیت برند کارفرما انجام شد که عبارت‌اند از: عدالت جنسیتی در کار، تعادل کار و زندگی شخصی، محدودیت‌نداشتن در نوع پوشش، کار گروهی، و ساعت کاری منعطف. هر پنج شاخص استخراج شده در مصاحبه‌ها مرتبط با بعد ارزش اجتماعی بودند.

سپس در بخش کمی، برای پاسخ به پرسش این پژوهش، فرضیه‌های ذیل آزمون شدند:

فرضیه اصلی: میانگین جذابیت برند کارفرما در بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با یکدیگر دارد.

فرضیه فرعی ۱: میانگین بعد ارزش نوآوری در بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با یکدیگر دارد.

فرضیه فرعی ۲: میانگین بعد ارزش اجتماعی در بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با یکدیگر دارد.

فرضیه فرعی ۳: میانگین بعد ارزش اقتصادی در بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با یکدیگر دارد.

فرضیه فرعی ۴: میانگین بعد ارزش توسعه در بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با یکدیگر دارد.

فرضیه فرعی ۵: میانگین بعد ارزش به‌کارگیری در بخش‌های دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با یکدیگر دارد.

برای سنجش متغیر جذابیت برند کارفرما، با مقایسه و ترکیب نتایج مصاحبه‌های کیفی و شاخص‌های پرسش‌نامه برتون و همکاران (۲۰۰۵)، پرسش‌نامه‌ای برای سنجش جذابیت برند کارفرما در پنج بعد و ۳۰ شاخص تنظیم شد و با بهره‌گیری از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت به‌صورت دووجهی از دانشجویان پرسیده شد که «بخش‌های خصوصی و دولتی ایران تا چه میزان ویژگی‌های جذابیت برند کارفرما را دارا می‌باشند؟».

در مرحله کمی پژوهش، گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی بود و جامعه آماری شامل دانشجویان سال آخر در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکتری در دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر ایران بر اساس رتبه‌بندی شانگهای (۲۰۱۷)، است. بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) کمترین حجم نمونه برای این پژوهش ۳۸۴ نفر تعیین شد و تعداد ۸۱۰ پرسش‌نامه به روش تصادفی طبقه‌ای در پنج دانشگاه امیرکبیر، تهران، تربیت مدرس، علم و صنعت، و صنعتی شریف توزیع و در نهایت ۶۹۴ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد.

به منظور بررسی روایی پرسش‌نامه جذابیت برند کارفرما، از تحلیل عاملی تأییدی در نرم افزار لیزرل استفاده شد. با توجه به جدول شماره ۱ ضریب بار عاملی همه شاخص‌های جذابیت برند کارفرما بالاتر از ۰/۴ بود. همچنین، شاخص‌های برازش متغیر جذابیت برند کارفرما، بیانگر برازش مناسب این سازه است.

جدول شماره ۱. بررسی اعتبار سازه جذابیت برند کارفرما

بعد	گویه	بار عاملی	میانگین	
			دولتی	خصوصی
ارزش اقتصادی	فرصت‌های ارتقای خوب در درون سازمان	۰/۶۹	۲/۴۴۲	۳/۱۸۸
	امنیت شغلی	۰/۵۸	۳/۱۱۱	۲/۴۴۳
	فرصتی برای کسب تجربه عملی	۰/۵۹	۲/۵۱۸	۳/۴۰۶
	حقوق پایه بالاتر از متوسط بازار	۰/۶۵	۲/۱۶۲	۲/۹۲۳
ارزش توسعه	امکانات و مزایای سازمانی جامع و جذاب	۰/۷۰	۲/۶۳۵	۲/۷۳۷
	سکوی پرشی برای اشتغال در آینده	۰/۶۵	۲/۱۳۶	۳/۲۲۴
	احساس خوب داشتن به دلیل کار در این سازمان	۰/۷۵	۲/۲۷۹	۳/۳۰۴
	افزایش اعتماد به نفس به دلیل کار در این سازمان	۰/۷۱	۲/۶۰۳	۳/۳۷۳
ارزش نوآوری	کسب تجربه برای ارتقای مسیر شغلی	۰/۶۹	۲/۵۵۷	۳/۶۵۵
	تقدیر و قدردانی از سوی مدیریت به دلیل عملکرد	۰/۶۵	۲/۲۵۶	۳/۱۶۴
	کار کردن در یک محیط هیجان انگیز	۰/۷۱	۱/۸۰۶	۳/۳۲۳
	کار برای کارفرمای خلاق با شیوه کار جدید و تفکر رو به جلو	۰/۷۵	۱/۷۶۲	۳/۴۱۰
ارزش به کارگیری	ارزش قائل شدن سازمان برای بکارگیری خلاقیت	۰/۷۷	۱/۷۴۳	۳/۴۰۳
	تولید و عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا توسط سازمان	۰/۷۶	۱/۹۸۱	۳/۲۹۵
	داشتن محصولات و خدمات نوآورانه	۰/۷۷	۱/۸۶۶	۳/۳۳۵
	احترام به حقوق جامعه از سوی سازمان	۰/۷۶	۲/۲۴۲	۲/۸۹۰
ارزش اجتماعی	فراهم کردن فرصتی برای به کارگیری آموخته‌های دانشگاه	۰/۷۱	۱/۹۲۵	۳/۰۷۴
	فرصتی برای آموزش آموخته‌های خود به دیگران	۰/۷۲	۲/۱۹۸	۲/۸۹۴
	امکان احساس تعلق خاطر به سازمان	۰/۶۹	۲/۲۳۲	۲/۹۵۸
	کار برای یک سازمان مشتری‌مدار	۰/۷۰	۲/۲۲۱	۳/۲۳۶
شاخص‌های برآزش	فضای مفرح	۰/۶۲	۱/۹۰۶	۳/۲۰۶
	داشتن روابط خوب با مافوق خود	۰/۵۹	۲/۴۸۴	۳/۳۴۱
	داشتن روابط خوب با همکاران خود	۰/۵۲	۲/۶۹۰	۳/۳۸۷
	همکاران حمایت‌گر و مشوق	۰/۶۱	۲/۱۰۹	۳/۹۲۶
	محیط کاری شاد	۰/۵۸	۱/۹۷۱	۳/۱۹۱
	ساعت کاری منعطف (مستخرج از مصاحبه‌ها)	۰/۶۲	۲/۱۲۸	۳/۰۴۰
	محدودیت‌نداشتن در نوع پوشش (مستخرج از مصاحبه‌ها)	۰/۵۵	۱/۶۹۸	۳/۴۷۱
	عدالت جنسیتی در کار (مستخرج از مصاحبه‌ها)	۰/۵۹	۲/۱۶۴	۲/۸۰۹
	کار گروهی (مستخرج از مصاحبه‌ها)	۰/۵۷	۲/۱۴۷	۳/۴۰۳
تعادل کار و زندگی شخصی (مستخرج از مصاحبه‌ها)	۰/۷۳	۲/۹۱۶	۲/۷۲۳	

RMSEA=۰/۰۷ GFI=۰/۸۵ AGFI=۰/۸۲

NFI=۰/۹۶ CFI=۰/۹۷ RMR=۰/۰۳

شاخص‌های برآزش



## یافته‌ها

اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد
سن	> ۲۰ سال	۹۴	۱۳/۵	تجربه کاری	فاقد تجربه	۴۱۱	۵۹/۲
	۲۰-۲۳	۳۱۷	۴۵/۷		> ۱ سال	۱۷۷	۲۵/۵
	۲۴-۲۶	۱۸۴	۲۶/۵		۱-۳	۷۶	۱۱
	۲۷-۳۰	۵۶	۸/۱		۳-۵	۱۳	۱/۹
	< ۳۰ سال	۴۳	۶/۲		< ۵ سال	۱۷	۲/۴
مقطع تحصیلی	لیسانس	۳۷۹	۵۴/۶	جنسیت	زن	۳۹۲	۵۶/۵
	فوق لیسانس	۲۶۴	۳۸		مرد	۳۰۲	۴۳/۵
	دکتری	۵۱	۷/۶	تاهل	مجرد	۶۱۷	۸۸/۹
					متاهل	۷۷	۱۱/۱

## آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها و بررسی تفاوت دیدگاه پاسخگویان نسبت به جذابیت برند کارفرما در دو بخش دولتی و خصوصی، از آزمون مقایسه میانگین برای دو نمونه جفت شده<sup>۱</sup> استفاده شد. همان‌گونه که نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، از دیدگاه دانشجویان سال آخر در دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر ایران، بخش خصوصی در همه ابعاد برند کارفرما نسبت به بخش دولتی جذابیت بیشتری دارد و فرضیه‌های این پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تأیید شدند.

بنابراین، بر مبنای یافته‌های ارائه شده در جدول شماره ۳، از دیدگاه جامعه آماری این پژوهش، کارفرمایان بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی جذابیت بیشتری دارند، به‌گونه‌ای که در بعد ارزش نوآوری بیشترین تفاوت میانگین (۱/۵۰۳) میان دو بخش دولتی و خصوصی درک شده است و سپس بعدها ارزش توسعه (۰/۹۷۴)، ارزش اجتماعی (۰/۹۲۸)، ارزش به‌کارگیری (۰/۸۴۶) و ارزش اقتصادی (۰/۳۶۵)، درجه‌های بعدی شکاف بین دو بخش را نشان داده‌اند.

1. Paired-sample T-test

جدول شماره ۳. آزمون مقایسه میانگین جذابیت برند کارفرما در بخش‌های دولتی و خصوصی

Sig.	درجه آزادی	T	تفاوت‌های جفت شده				تفاوت میانگین بخش دولتی - بخش خصوصی		
			فاصله اطمینان تفاوت ۹۵ درصد		خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار			میانگین
			بالا	پایین					
۰/۰۰	۶۹۳	۳۳/۴۸	۰/۹۷۹	۰/۸۷۰	۰/۰۲۷	۰/۷۲۷	۰/۹۲۵	فرضیه اصلی	برند کارفرما
۰/۰۰	۶۹۳	۳۱/۰۴	۰/۹۸۷	۰/۸۶۹	۰/۰۲۹	۰/۷۸۸	۰/۹۲۸	فرضیه فرعی ۱	ارزش اجتماعی
۰/۰۰	۶۹۳	۹/۰۳۴	۰/۴۴۵	۰/۲۸۶	۰/۰۴۰	۱/۰۶۷	۰/۳۶۵	فرضیه فرعی ۲	ارزش اقتصادی
۰/۰۰	۶۹۳	۲۲/۵۷۴	۰/۹۲۰	۰/۷۷۳	۰/۰۳۷	۰/۹۸۸	۰/۸۴۶	فرضیه فرعی ۳	ارزش بکارگیری
۰/۰۰	۶۹۳	۳۹/۱۲۲	۱/۵۷۸	۰/۴۲۸	۰/۰۳۸	۱/۰۱۲	۱/۵۰۳	فرضیه فرعی ۴	ارزش نوآوری
۰/۰۰	۶۹۳	۲۷/۴۸۳	۱/۰۴۷	۰/۹۰۷	۰/۰۳۵	۰/۹۳۷	۰/۹۷۴	فرضیه فرعی ۵	ارزش توسعه

منبع. یافته‌های پژوهش

جدول شماره ۴. مقایسه ابعاد جذابیت برند کارفرما از منظر جنسیت

شکاف کل (جذابیت برند کارفرما)	ارزش توسعه	ارزش نوآوری	ارزش بکارگیری	ارزش اقتصادی	ارزش اجتماعی	شکاف	
						بخش	مرد (میانگین)
۱	۱/۱۱	۱/۶	۰/۹۷	۰/۳۷	۰/۹۸	مرد (میانگین)	
۰/۸۶	۰/۸۷	۱/۴۲	۰/۷۵	۰/۳۶	۰/۸۸	زن (میانگین)	
۰/۱۵	۰/۴۸۱	۰/۶۴۲	۰/۸۲۹	۰/۳۵۵	۲/۷۲	آماره لوین	آزمون همگنی واریانس
۰/۶۹۸	۰/۴۸۸	۰/۴۲۳	۰/۳۶۳	۰/۵۵۱	۰/۱	معنی داری	
۰/۴۷۸	۱۱/۱۶۱	۴/۸۸۹	۸/۵۸۲	۰/۰۲۲	۰/۹۲۷	F آماره	آزمون مقایسه میانگین
۰/۰۱۱	۰/۰۰۱	۰/۰۲۷	۰/۰۰۴	۰/۸۸۲	۰/۰۸۸	معنی داری	

منبع. یافته‌های پژوهش

همچنین، بر اساس یافته‌های جدول شماره ۴، آزمون تحلیل واریانس نشان داد که شکاف ادراک شده جذابیت برند کارفرما بین بخش دولتی و بخش خصوصی از نظر متغیرهای جمعیت شناختی سن، وضعیت تأهل، مقطع تحصیلی و سابقه کاری، تفاوت معناداری را نشان نداد ولی از نظر متغیر جنسیت این تفاوت معنادار بود به گونه‌ای که در ارزش‌های به‌کارگیری، نوآوری و توسعه، زنان شکاف کمتری را بین بخش دولتی و خصوصی، نسبت به مردان گزارش کرده‌اند و البته در ارزش‌های اجتماعی و اقتصادی بین شکاف ادراک شده از سوی زنان و مردان، تفاوت معناداری ندارد.

### نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروی کار ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است تا نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که آن را جنگ استعدادها نام نهاده‌اند (Harvey, 2014). در این نبرد، سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات آن‌ها ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند (Gay & Sims, 2009). بسیاری از کارفرمایان راهبردهای مختلفی برای حفظ و جذب استعدادها اتخاذ می‌کنند. یکی از این راهبردها برندسازی کارفرما برای کسب، توسعه و نگهداری استعدادها به کار می‌رود (Mandhanya & Shah, 2010). مطالعات نشان داده‌اند که بین برندسازی کارفرما با جذب و حفظ استعدادها رابطه مثبت وجود دارد (Crous, 2007; Rosethorn, 2009). در این پژوهش سعی شد تا شاخص‌های جذابیت برند کارفرما از دیدگاه نیروی کار بالقوه و بااستعداد (دانشجویان دانشگاه‌های فنی و مهندسی برتر ایران) شناسایی شوند. نتایج مصاحبه‌های کیفی با این دانشجویان نشان داد علاوه بر شاخص‌های ارائه شده در ابزار برتون و همکاران (۲۰۰۵) برای سنجش جذابیت برند کارفرما، آن‌ها در بعد ارزش اجتماعی بر شاخص‌های متمایز دیگری مانند تعادل کار و زندگی، کارهای گروهی، محدودیت‌نداشتن در نوع پوشش، ساعات کاری منعطف و عدالت جنسیتی در کار تأکید داشته‌اند. همچنین یافته‌های بخش کمی این پژوهش نشان داد که جذابیت برند کارفرما در بخش دولتی و خصوصی تفاوت معناداری با هم دارند و بخش خصوصی به صورت معناداری در همه ابعاد نسبت به بخش دولتی جذابیت بیشتری دارد. ارزش‌های نوآوری (۱/۵۰۳)، توسعه (۰/۹۷۴)، اجتماعی (۰/۹۲۸)، به‌کارگیری (۰/۸۴۶) و اقتصادی (۰/۳۶۵)، به ترتیب

بیشترین شکاف‌ها را بین دو بخش خصوصی و دولتی داشتند. یافته‌های جدول شماره ۱ نشان داد که در رابطه با ارزش نوآوری که بیشترین شکاف را نشان می‌دهد، شاخص مرتبط با «ارزش قائل شدن برای به‌کارگیری خلاقیت» با میانگین ۱/۷۴۳ کمترین امتیاز را در بخش دولتی کسب کرده است، از همین رو، ضرورت توجه مدیران منابع انسانی بخش دولتی به موضوع خلاقیت و همچنین اهمیت آن در سیستم‌های ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. همچنین شاخص «محدودیت نداشتن در نوع پوشش» که مستخرج از مصاحبه‌های کیفی در این پژوهش است، نشان دهنده چالشی فرهنگی در حوزه جذب استعدادها، پیش روی بخش دولتی در ایران است که به پژوهش‌های جامعه‌شناسی دقیق‌تری در این حوزه نیاز دارد. یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه بعد اقتصادی هم‌راستا با یافته‌های لوئیس و فرانک (۲۰۰۲) است که امنیت شغلی را از جمله انگیزه‌های بیرونی متقاضیان بخش دولتی ذکر کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز شاخص امنیت شغلی در بخش دولتی (۳/۱۱۱) امتیاز بیشتری نسبت به بخش خصوصی (۲/۴۴۳) کسب کرده است. اما نکته قابل تأمل در یافته‌های پژوهش حاضر این است با وجود این که سایر پژوهش‌گران (Frank & Lewis, 2004, Collins, 2008, Asseburg et al., 2018) انگیزه‌های درونی همچون خدمت به منافع عمومی شهروندان و اخلاق کاری را مزیت بخش عمومی نسبت به بخش خصوصی در جذب متقاضیان دانسته‌اند، ولی یافته‌ها نشان می‌دهد که در جامعه آماری مورد بررسی این پژوهش، بخش عمومی ایران جایگاه پایین‌تری نسبت به بخش خصوصی در بعد ارزش به‌کارگیری (شامل شاخص‌هایی همچون احترام به حقوق جامعه، مشتری‌مداری و به‌کارگیری آموخته‌ها) کسب کرده است. همچنین، یافته‌های این پژوهش منطبق با یافته‌های علیزاده و نجات (۱۳۹۵) است که جذابیت برند کارفرمایی شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت را بررسی کرده‌اند. در آن پژوهش نیز اولویت شکاف‌های شناسایی شده منطبق بر اولویت‌های شناسایی شده در پژوهش حاضر است.

با توجه به مبانی نظری، دلایل ضعف جذابیت برند کارفرمایی بخش عمومی در ایران را می‌توان از دو جنبه نظری و عملی بررسی کرد. در سطح نظری می‌توان مبانی فکری اصلاحات مدیریت دولتی نوین و تقویت نگرش منفی نسبت به خدمات عمومی (James, 2003; Deleon&Deleon, 2002) را از عوامل مؤثر در کاهش جذابیت برند کارفرما دانست، که تضعیف جایگاه بخش عمومی در جامعه به کاهش تمایل نخبگان و استعدادهای جامعه برای ورود به این بخش منجر می‌شود و در نهایت موجب تضعیف قابلیت و توانمندی مدیریتی و انسانی این بخش در عرضه خدمات عمومی به شهروندان و حفظ منفعت عامه خواهد شد (slyke, 2003; Markusen, 2003). در سطح عملی، پایین بودن جذابیت برند کارفرما را

می‌توان به دلیل ضعف مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی دانست، به‌گونه‌ای که ادراک ارائه شده از سوی جامعه آماری این پژوهش نسبت به سازمان‌های بخش دولتی نشان می‌دهد که متخصصان و استعدادهای بالقوه فقط امنیت شغلی در بخش دولتی را مزیت این بخش برشمرده‌اند و در بقیه شاخص‌ها، بخش دولتی را نسبت به بخش خصوصی به عنوان محیط کاری غیرشاد، انعطاف‌ناپذیر، غیرخلاق، بدون قدردانی به دلیل عملکرد، غیرحمایتگر و غیرگروهی توصیف کرده‌اند. شاید این ادراکات صحیح یا حتی نادرست باشند ولی به هر حال مدیران بخش دولتی برای جذب استعدادها و نخبگان، نیازمند اصلاح این ادراکات هستند و علاوه بر بهبود ابعاد برند کارفرمایی، بر مبنای یافته برغم‌دی و قلی‌پور (۱۳۹۴) باید اطلاع‌رسانی و انتقال مناسبی از برند کارفرمایی این بخش برای نیروی کار بالقوه در جامعه داشته باشند. بنابراین، پژوهش حاضر اطلاعاتی ارزشمند در زمینه تمایلات و اولویت نخبگان و استعدادهای بالقوه در جامعه ایران ارائه می‌کند، به‌گونه‌ای که مدیران منابع انسانی در بخش دولتی می‌توانند با در نظر گرفتن ابعاد و اولویت شکاف‌های موجود، در زمینه ترمیم و بهبود برند کارفرمایی سازمان‌های دولتی در رقابت برای جذب استعدادها تلاش کنند.

## مآخذ

- برغم‌دی، قاسم، قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه. مدیریت فرهنگ سازمانی، سال ۱۳، شماره ۱، ۲۲۷-۲۰۱.
- حسنقلی‌پور، طهمورث، ملابیری، عزیز محمد، باباشاهی، جبار، صادق وزیری، فراز (۱۳۹۴). تأملی بر جنبه انسانی برند: بررسی تأثیر شخصیت برند سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران بر رضایت سرمایه‌های انسانی. بهبود مدیریت، سال ۲۷، شماره ۱، ۹۴-۷۹.
- صلواتی، بهرام، ملکی، علی (۱۳۹۷). جاب‌جایی بین‌المللی دانشجویان و تحصیل‌کردگان در سطح ایران و جهان. پژوهشکده سیاست‌گذاری علم و فناوری و صنعت دانشگاه صنعتی شریف، قابل دسترسی در: <http://www.ristip.sharif.ir> (۹۷/۰۲/۱۴).
- علیزاده‌ثانی، محسن، نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مورد مطالعه شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت). مدیریت بازرگانی، سال ۸، شماره ۱، ۲۲۸-۲۰۵.
- موسوی‌راد، سید حامد، قدسیان، حسین (۱۳۹۴). تحلیل مهاجرت نخبگان و تأثیر سیاست‌های بازدارنده با استفاده از پویایی‌های سیستم. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۱، شماره ۵۹، ۶۲-۳۷.

- 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.
- Ambler, T., & Barrow, S.(1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185- 206.
- Aslam, S. (2015). Employer branding and intention to apply by usage of social media in banking sector Pakistan. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 6(5), 400-405.
- Asseburg J., Homberg F.,& Vogel R.(2018). Recruitment messaging, environmental fit and public service motivation: Experimental evidence on intentions to apply for public sector jobs. *International Journal of Public Sector Management*, 31(6), 689 – 709.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Broek, M. T. (2015). *From employer attractiveness to employer branding: Results of a mixed methods research*. Unpublished Master Thesis, School of management and governance.
- Collins, B. K. (2008).What's the problem in public sector workforce recruitment? A multi-sector comparative analysis of managerial perceptions, *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1592-1608.
- Crous, S. (2007). Talent makes the rules now. *Corporate Research Foundation*, 33(1), 4-7.
- Davidson, G., Lepeak, S., & Newman, E. (2007). *Recruiting and staffing in the public sector. Results from the IPMA-HR Research Series*, The International Public Management Association for Human Resources, Available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ipma-hr/unpan027173>. (2017.08.14).
- Deleon ,L., & Deleon,P.(2002). The democratic ethos and public management. *Administration & Society*,34(2), 229-250.
- Frank, S. A.,& Lewis, G. B.(2004).Government employees: Working hard or hardly working?. *American Review of Public Administration*,34(1),36–51.
- Gay, M., & Sims, D.(2009). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington: Authorhouse.
- Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29 (9-10), 1099-1123.

- Harvey, W. S. (2014). Winning the global talent war: A policy perspective. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 5(1), 62-74.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7(2), 51-75.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- James, C. (2003). Economic rationalism and public sector ethics. *Australian Journal of Public Administration*, 62(1), 95-108.
- Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253.
- Lewis, G. B., Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62(4), 237-53.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding, a tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Markusen, A. (2003). The case against privatizing national security. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 16(4), 471-501.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Roberts, A. (2002). Lockbox government: segregated funding strategies and the decline of governmental flexibility. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 15(2), 241-270.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Farnham: Gower Publishing.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Slyke, D. M. V. (2003). The mythology of privatization. *Public Administration Review*, 63(3), 296-313.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Whelan, S. Davies, G. Walsh, M., & Bourke R. (2010). Public sector corporate branding and customer orientation. *Journal of Business Research*, 63 (11), 1164-1171.