



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Employee Branding in the Public Sector: A Future-Oriented Three-Layer Model

Eram Bagherian<sup>1</sup>, Karamollah Daneshfard<sup>2</sup>, Reza Najaf Beigi<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Rapid technological developments, changing nature of jobs, and increasing expectations of citizens have forced public sector organizations to seriously consider the issue of human resource branding. Government organizations are faced with special requirements such as transparency, public trust, administrative ethics, and service orientation, which require a different model. On the other hand, the emergence of new skills and capabilities required by future jobs has doubled the need to design a framework. Accordingly, the purpose of this study is to present a three-layer futuristic model for human resource branding in the public sector.

**Methodology:** This study was conducted with an applied and inductive approach, and in order to extract the dimensions of the three-layer model of human resource branding in government organizations, a qualitative field method was used. Research data were collected through semi-structured interviews with experts in the field of human resource management and futures studies in the public sector. Participants were selected using criterion-based purposive sampling, and the interview process continued until theoretical saturation of 15 people was achieved. The resulting data were analyzed using thematic analysis based on the Atride-Stirling theme network framework to extract basic, organizing, and overarching themes, and ultimately explain the three-layer structure of the model.

**Findings:** The three-layer model included employee identity, future job capabilities, and organizational requirements. The first layer, HR brand identity, included five overarching themes of professional identity, social identity, digital identity, personal values, and expected image of brand employees, which, with 15 organizing themes, helps explain the dimensions of brand employee identity. The second layer, future job capabilities, included six overarching themes of digital skills, cognitive skills, human skills, green skills, global skills, and technological and data-driven competencies, which, with 18 organizing themes, identifies the skills and competencies required by employees to face future job changes. The third layer, specific requirements for government organizations, included five overarching themes of transparency, administrative ethics, service-orientedness, public trust, and future job security and flexibility, which, with 15 organizing themes, provides a framework for employee performance requirements in the public sector.

**Conclusion:** HR branding in government organizations goes beyond the individual identity of employees and requires alignment of professional and value identity, future-oriented skills and compliance with good governance requirements. Implementing this model can help attract, retain and develop employees with the capabilities required for future jobs and strengthen the organization's brand.

**Keywords:** *Human Resources Brand, Three-Layer Model, Public Sector, Futuristic.*

**Citation:** Bagherian, Eram; Daneshfard, Karamollah and Najafbagy, Reza.(2026). Employee Branding in the Public Sector: A Future-Oriented Three-Layer Model. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(31), 1-22.

---

1. PhD Student, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Eram.bagherian@iau.ac.ir](mailto:Eram.bagherian@iau.ac.ir)

2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Daneshfard@iau.ac.ir](mailto:Daneshfard@iau.ac.ir)

3. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [R.najafbagy@iau.ac.ir](mailto:R.najafbagy@iau.ac.ir)



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۹، شماره ۳۱  
بهار ۱۴۰۵  
صص ۱-۲۲

## برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی: یک الگوی سه‌لایه‌ای آینده‌گرا

ارم باقریان<sup>۱</sup>، کرم‌اله دانش‌فرد<sup>۲</sup>، رضا نجف‌بیگی<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** تحولات سریع فناوری، دگرگونی ماهیت مشاغل و افزایش انتظارات شهروندان، سازمان‌های بخش عمومی را ناگزیر کرده است که به‌طور جدی به مقوله برندسازی منابع انسانی توجه کنند. سازمان‌های دولتی با الزامات ویژه‌ای همچون شفافیت، اعتماد عمومی، اخلاق اداری و خدمت‌محوری مواجه‌اند که الگوی متفاوتی را ایجاب می‌کند. از سوی دیگر، ظهور مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید مورد نیاز مشاغل آینده، ضرورت طراحی چارچوبی را دوچندان کرده است. بر این اساس، هدف این پژوهش ارائه یک الگوی سه‌لایه‌ای آینده‌گرا برای برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی است. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد استقرایی انجام شد و به‌منظور استخراج ابعاد مدل سه‌لایه‌ای برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، از روش کیفی میدانی بهره گرفته شد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و آینده‌پژوهی در بخش دولتی گردآوری گردید. انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور انجام شد و فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ۱۵ نفر ادامه یافت. داده‌های حاصل با روش تحلیل مضمون و بر مبنای چارچوب شبکه مضامین اترید-استرلینگ تحلیل شد تا مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر استخراج و نهایتاً ساختار سه‌لایه‌ای الگو تبیین گردد.

**یافته‌ها:** الگوی سه‌لایه‌ای شامل هویت کارکنان، قابلیت‌های آینده مشاغل و الزامات سازمانی بود. لایه اول، هویت برند منابع انسانی، شامل پنج مضمون فراگیر هویت حرفه‌ای، هویت اجتماعی، هویت دیجیتال، ارزش‌های شخصی و تصویر مورد انتظار از کارکنان برند بود که با ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده به تبیین ابعاد هویت کارکنان برند کمک می‌کند. لایه دوم، قابلیت‌های آینده مشاغل، شامل شش مضمون فراگیر مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌های شناختی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های سبز، مهارت‌های جهانی و شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور بود که با ۱۸ مضمون سازمان‌دهنده، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان برای مواجهه با تغییرات مشاغل آینده را مشخص می‌کند. لایه سوم، الزامات خاص سازمان‌های دولتی، شامل پنج مضمون فراگیر شفافیت، اخلاق اداری، خدمت‌محوری، اعتماد عمومی و امنیت و انعطاف شغلی آینده بود که با ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده چارچوب الزامات عملکرد کارکنان در بخش دولتی را ارائه می‌دهد.

**نتیجه‌گیری:** برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی فراتر از هویت فردی کارکنان است و مستلزم هم‌راستایی هویت حرفه‌ای و ارزشی، مهارت‌های آینده‌محور و رعایت الزامات حکمرانی خوب است. اجرای این مدل می‌تواند به جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان با توانمندی‌های لازم برای مشاغل آینده کمک کند و برند سازمان را تقویت نماید.

**کلیدواژه‌ها:** برند منابع انسانی، الگوی سه‌لایه‌ای، بخش دولتی، آینده‌گرا.

**استناد:** باقریان، ارم؛ دانش‌فرد، کرم‌اله و نجف‌بیگی، رضا. (۱۴۰۵). برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی: یک مدل سه‌لایه‌ای آینده‌گرا. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۳۱)، ۱-۲۲.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. ریلینامه: Eram.bagherian@iau.ac.ir

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Daneshfard@iau.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: R.najafbagy@iau.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰

DOI:10.22034/qjimdo.2026.563387.1777

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۴/۱۰/۱۲

نویسنده مسئول مقاله: کرم‌اله دانش‌فرد

## مقدمه

تصور ورود به ساختمان هوشمند یک سازمان دولتی در سال ۱۴۵۰، که در آن نظام‌های هولوگرافیک جایگزین میزهای پذیرش و فرآیندهای اداری شده‌اند، تنها یک تصویر آینده‌نگرانه نیست؛ بلکه حاصل روندهایی است که از هم‌اکنون در حال تغییر ماهیت کار، سازمان و نقش کارکنان هستند. در چنین آینده‌ای، فناوری‌های هوش مصنوعی، سیستم‌های پیش‌بینی‌کننده و محیط‌های کاری فراواقعی به‌گونه‌ای در ساختارهای منابع انسانی ادغام می‌شوند که مرز میان انسان، فناوری و سازمان بیش از هر زمان دیگر کمرنگ خواهد شد. این دگرگونی، مدیریت منابع انسانی را از یک واحد اداری به نهادی تصمیم‌ساز، یادگیرنده و کنشگر راهبردی تبدیل می‌کند؛ نهادی که باید همزمان با تحول فناوری، تحول هویت حرفه‌ای و مهارت‌های انسانی را نیز بازطراحی کند.

سامانه‌های فوق‌هوشمند قادر خواهند بود براساس داده‌های زیستی، رفتاری و اجتماعی، رفتار و تمایل کارکنان به ترک خدمت را پیش‌بینی کرده و راهکارهای شخصی‌سازی شده ارائه دهند. فرآیندهای جذب استعداد نیز از ساختارهای مبتنی بر مصاحبه انسانی فاصله گرفته و به سمت ارزیابی‌های هوشمند مبتنی بر تحلیل تطابق هویت، فرهنگ و ارزش‌ها حرکت می‌کنند. از سوی دیگر، کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید از رابط‌های شناختی و ادراکی بهره خواهند گرفت. مجموعه این تحولات نشان می‌دهد که مفاهیم سنتی شغل، مسیر شغلی و نقش سازمانی به کلی بازتعریف خواهند شد و منابع انسانی باید در کنار تحول عملکرد، بر جنبه‌های اخلاقی، امنیتی و سلامت این روندها نیز نظارت کند.

این تغییرات بی‌سابقه در بستر گسترده‌تری از تحول تاریخی قرار دارد. بشر تاکنون سه موج تحول بزرگ—انقلاب کشاورزی، انقلاب صنعتی و عصر اطلاعات—را تجربه کرده است (تافلر، ۱۹۸۰) و اکنون در آستانه موج چهارم، یعنی «عصر مجازی» قرار دارد (جلالی، ۲۰۰۳). در این عصر، مشاغل به‌صورت شبکه‌ای، پلتفرمی و مبتنی بر فضاهای مجازی بازتعریف می‌شوند و بسیاری از نقش‌های سنتی با نقش‌های ترکیبی، فناورانه و داده‌محور جایگزین خواهند شد (مهرگان، ۲۰۱۵). این روندها ضرورت بازنگری بنیادین در شایستگی‌ها، مهارت‌ها و هویت حرفه‌ای نیروی انسانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است.

براساس گزارش «آینده مشاغل» مجمع جهانی اقتصاد، تا سال ۲۰۳۰ حدود ۲۲ درصد مشاغل تغییر خواهند کرد، ۳۹ درصد مهارت‌ها دگرگون می‌شود و ۵۹ درصد کارکنان نیازمند بازآموزی خواهند بود (شوآب و همکاران، ۲۰۲۵). مهارت‌هایی همچون تفکر تحلیلی، خلاقیت، هوش مصنوعی، سواد داده، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، چابکی، کنجکاوی و یادگیری مادام‌العمر از مهم‌ترین شایستگی‌های مورد انتظار آینده معرفی شده‌اند. این تحولات نه تنها

کسب و کارهای خصوصی، بلکه بخش دولتی را به صورت عمیق‌تری تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ زیرا در بخش دولتی، کارکنان فقط مجری فرآیندهای اداری نیستند، بلکه «نمایندگان ارزش عمومی» و «میانجی اعتماد اجتماعی» محسوب می‌شوند.

همزمان، ادبیات مدیریت دولتی نیز تحول یافته و از بوروکراسی کلاسیک به مدیریت دولتی نوین، سپس به حکمرانی شبکه‌ای و اکنون به «حکمرانی ارزش عمومی دیجیتال و انسان‌محور» رسیده است. در این چارچوب، نقش کارکنان دولت به کنشگرانی یادگیرنده، پاسخ‌گو، فناورانه و حامل ارزش‌های عمومی تغییر یافته است. بنابراین، کیفیت تعامل کارکنان دولت با شهروندان، مهم‌ترین سازنده تصویر ذهنی مردم از دولت است. به همین دلیل، برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نه یک اقدام بازاریابی، بلکه یک «ضرورت حکمرانی» برای حفظ مشروعیت، اعتماد اجتماعی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی است.

برند منابع انسانی، مطابق تعاریف امبلر و بارو (۱۹۹۶)، بکهوس و تیکو (۲۰۰۴)، و لیونس و اسلاوتر (۲۰۱۶)، بیانگر تصویری است که سازمان از هویت حرفه‌ای، ارزش‌ها، فرهنگ و تجربه زیسته کارکنان خود می‌سازد. این برند زمانی قدرت می‌یابد که کارکنان تجسم ارزش‌های سازمان بوده و تجربه‌ای مثبت، معنادار و قابل اتکا از تعامل با سازمان داشته باشند. پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که برند منابع انسانی قوی، توانایی جذب، نگهداشت، انگیزش و عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد (مارکو و آنکلز، ۲۰۰۸).

با وجود اهمیت این موضوع، مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات برندسازی کارفرما در بخش خصوصی انجام شده و بخش دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، مدل‌های موجود عمدتاً بر شرایط کنونی بازار کار تمرکز دارند و توان پاسخگویی به نیازهای «مشاغل آینده» و «شایستگی‌های آینده‌محور» را ندارند (ادواردز و ادواردز، ۲۰۱۳). در نتیجه، نبود یک مدل یکپارچه که ارتباط میان شایستگی‌های هویتی، مهارت‌های فناورانه، رفتارهای حرفه‌ای و هویت برند منابع انسانی را تبیین کند، به عنوان شکاف نظری و کاربردی اصلی شناخته می‌شود.

در سطح سیاستی نیز، اسناد بالادستی جمهوری اسلامی ایران مانند «برنامه هفتم توسعه» بر ضرورت تحول مهارت‌ها، توان دیجیتال و بازآفرینی نظام اداری تأکید دارند. بند «ت» ماده ۶۶، دستگاه‌ها را مکلف به تدوین «برنامه رشد مهارت‌های رقومی» و بازنگری در نظام آموزش و مهارت‌آموزی نیروی انسانی کرده است. این الزام قانونی نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی باید نیروی انسانی آینده‌محور، ماهر، فناورانه و سازگار تربیت کنند؛ نیروی انسانی‌ای که بتواند هویت جدید دولت را در تعامل با شهروندان بازنمایی کند.

با وجود این تحولات جهانی و ملی، مسئله اصلی همچنان پابرجا است؛ در حال حاضر،

چارچوب نظری، مدل اجرایی و شاخص‌های سنجش برند منابع انسانی با رویکرد مشاغل آینده در سازمان‌های دولتی ایران وجود ندارد و مدل‌های موجود قادر به پاسخ‌گویی به اقتضائات تحول مشاغل و شایستگی‌ها نیستند. بنابراین، مسئله محوری پژوهش فقدان یک الگوی برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با توجه به تحولات مشاغل آینده، تغییر ماهیت شایستگی‌ها و الزامات حکمرانی ارزش‌محور دیجیتال است.

### پیشینه پژوهش

برندسازی منابع انسانی در سال‌های اخیر به‌عنوان یکی از ابعاد مهم مدیریت منابع انسانی مطرح شده و نقشی اساسی در جذب، نگهداشت و ارتقای تعهد کارکنان دارد. مبنای برندسازی کارکنان بر این فرض استوار است که رفتار و عملکرد کارکنان، بازتابی مستقیم از تصویر برند سازمان بوده و تجربه بیرونی از برند را شکل می‌دهد (بک‌هاوس و تیکو، ۲۰۲۳). این رویکرد تأکید می‌کند که سازمان باید هویت برند داخلی یکپارچه‌ای بسازد تا کارکنان نه فقط به‌عنوان انجام‌دهنده وظایف، بلکه به‌عنوان «سفیران برند» عمل کنند. مطالعات اخیر نیز نشان می‌دهند که برندسازی منابع انسانی زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که هویت سازمانی و هویت فردی کارکنان هم‌راستا باشند و معنا و ارزش مشترک ایجاد شود (پینگل و شارما، ۲۰۲۲).

هویت برند کارکنان مفهومی چندلایه است و ابعاد حرفه‌ای، اجتماعی، دیجیتال و ارزشی کارکنان را شامل می‌شود. بُعد هویت حرفه‌ای به تعهد شغلی، تخصص حرفه‌ای و یادگیری مداوم اشاره دارد و نشان می‌دهد کارکنان تا چه اندازه خود را بخشی از نقش حرفه‌ای تعریف شده می‌دانند (اشفورت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). هویت اجتماعی کارکنان نیز شامل تعاملات بین فردی، رفتار شهروندی سازمانی و نقش افراد در شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای است و بخشی از تصویر بیرونی سازمان را شکل می‌دهد (اسلوس و کلیمچاک<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). علاوه بر این، هویت دیجیتال نقش فزاینده‌ای در سال‌های اخیر یافته است؛ زیرا کارکنان از طریق حضور آنلاین، بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال و رعایت اخلاق رسانه‌ای، نماینده تصویر الکترونیکی سازمان محسوب می‌شوند (فن دایک و همکاران، ۲۰۲۲).

بُعد ارزش‌های فردی در هویت برند کارکنان انعکاس‌دهنده باورها، نگرش‌های اخلاقی، صداقت، عدالت‌محوری و مسئولیت‌پذیری است که زیربنای رفتار برندگونه را تشکیل می‌دهند. یافته‌های جدید نشان می‌دهد سازمان‌هایی که ارزش‌های معنایی و اخلاقی خود را

1. Ashforth

2. Sluss & Klimchak

با ارزش‌های کارکنان همسو می‌سازند، انسجام برند داخلی بیشتری ایجاد کرده و رفتار کارکنان را با پیام برند هماهنگ‌تر می‌کنند (بیسولا و ایمپراتوری، ۲۰۲۳). همچنین پژوهش‌ها بیان می‌کنند که هم‌ترازی ارزش‌های فردی و سازمانی، پیش‌نیاز تحقق «برند اصیل کارکنان» است؛ برندی که اعتماد عمومی را افزایش داده و منجر به سازگاری رفتاری و تقویت جایگاه سازمان در محیط رقابتی می‌شود.

**مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز مشاغل آینده در بخش دولتی؛** شواهد جدید نشان می‌دهد که تحول فناوری—اعم از هوش مصنوعی و خودکارسازی—و نیز ضرورت گذار به اقتصاد سبز، ساختار مشاغل دولتی را با تغییرات گسترده مواجه کرده است. از این رو دولت‌ها ناگزیرند در توسعه مهارت‌های نیروی انسانی سرمایه‌گذاری فعالانه داشته باشند. گزارش‌های معتبر جهانی نشان داده‌اند که مهارت‌هایی همچون تفکر تحلیلی، مهارت‌های دیجیتال و توانایی یادگیری مستمر در کوتاه‌مدت و میان‌مدت بیشترین تقاضا را دارند؛ نهادهای بین‌المللی نیز بر بازآموزی وسیع و سیاست‌گذاری مهارت‌محور برای عبور از شکاف مهارتی تأکید کرده‌اند (مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۳؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳؛ دیلویت، ۲۰۲۴).

در سطح عملیاتی، بخش دولتی نیازمند تقویت مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی است که شامل سواد داده، توانایی کار با سامانه‌های دولت الکترونیک و درک پایه‌ای از ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی می‌شود تا بتواند خدمات را هوشمند و تصمیم‌گیری‌ها را مبتنی بر شواهد سازد. مطالعات کاربردی نشان می‌دهند که دوره‌های آموزشی هدفمند در محیط‌های دولتی—همچون داده‌کاوی، امنیت سایبری و کار با داشبوردهای تصمیم‌یار—اثربخشی بالایی داشته‌اند. افزون بر این، گذار به اقتصاد کم‌کربن مستلزم توسعه مهارت‌های سبز در نیروهای بخش عمومی است (بودای، ۲۰۲۳؛ مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۳؛ سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳).

فراتر از مهارت‌های فنی، سازمان‌های دولتی برای حفظ اثربخشی و مشروعیت خود باید توانمندی‌های شناختی مانند حل مسئله پیچیده و تفکر انتقادی، مهارت‌های انسانی نظیر ارتباط اثربخش، همدلی و مدیریت تعارض، و نیز مهارت‌های بین‌المللی مانند دیپلماسی اداری و مهارت‌های زبانی را تقویت کنند. پژوهش‌های حوزه منابع انسانی و آینده‌پژوهی نشان می‌دهد که ترکیب آموزش‌های فنی و مهارت‌های نرم در قالب برنامه‌های هم‌زمان و یادگیری تجربی، تأثیر بیشتری در آمادگی کارکنان دولت برای مواجهه با چالش‌های آینده دارد (دیلویت، ۲۰۲۴؛ مک‌کینزی، ۲۰۲۵؛ لویز و همکاران، ۲۰۲۳).

**الزامات حکمرانی عمومی و نقش آن در شکل‌گیری برند منابع انسانی؛** برندسازی

منابع انسانی در بخش دولتی برخلاف بخش خصوصی در بستری شکل می‌گیرد که تحت تأثیر ارزش‌ها، اصول و سازوکارهای حکمرانی عمومی است. در دولت، برند منابع انسانی نه تنها بر تجربه کارکنان اثرگذار است، بلکه نقش مستقیمی در اعتماد عمومی، مشروعیت نظام اداری و کیفیت خدمات دارد. از این رو، الزامات حکمرانی عمومی—از جمله شفافیت، پاسخگویی، عدالت اداری، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت‌جویی و اعتمادسازی—به یکی از پایه‌های اصلی طراحی برند منابع انسانی تبدیل شده است.

مطالعات نشان می‌دهد که حکمرانی خوب زمینه‌ای فراهم می‌کند که در آن کارکنان بیشتر تمایل دارند خود را نمایندگان برند بدانند و رفتار حرفه‌ای سازگار با ارزش‌های سازمانی نشان دهند (کریستنسن و لاگرید، ۲۰۲۳). همچنین دولت‌هایی که قادر به ایجاد تجربه‌ای عادلانه و تقویت اعتماد نهادی برای کارکنان هستند، برند داخلی قدرتمندتر و تصویر کارفرمایی مطلوب‌تری در جامعه ایجاد می‌کنند (پدرسن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲).

در ادبیات جدید حکمرانی عمومی، توجه به «حکمرانی انسان‌محور» و «حکمرانی داده‌محور» افزایش یافته و به تبع آن، سازمان‌های دولتی به سمت طراحی برندهایی حرکت می‌کنند که تأکید اصلی آن‌ها بر مسئولیت‌پذیری، اخلاق اداری و خدمت‌محوری است (آنسل و تورفینگ، ۲۰۲۱). این مؤلفه‌ها، شکاف میان «هویت برند» و «تصویر برند» را کاهش داده و اعتماد میان کارکنان و سازمان را تقویت می‌کنند.

همچنین «اعتماد عمومی» در حکمرانی معاصر جایگاه محوری یافته و یکی از پیش‌نیازهای اصلی برندسازی منابع انسانی محسوب می‌شود. کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان مطابق اصول شفافیت، اخلاق و پاسخگویی عمل می‌کند، رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری نشان می‌دهند و تعهد برند بالاتری از خود بروز می‌دهند که این موضوع در نگاه شهروندان به بهبود تصویر سازمان منجر می‌شود (گریملیکهویزن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴).

از سوی دیگر، ادبیات حکمرانی بر توسعه ظرفیت‌های دیجیتال و شفافیت هوشمند برای تقویت تجربه کارکنان تأکید می‌کند. دولت دیجیتال با ایجاد دسترسی عادلانه به اطلاعات، کاهش تبعیض اداری و روان‌سازی فرآیندها، تجربه مثبت‌تری برای کارکنان فراهم می‌سازد و حس هویت برند را تقویت می‌کند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳).

در مجموع، الزامات حکمرانی عمومی نقش زیربنایی در شکل‌گیری برند منابع انسانی دارند و بدون تحقق اصول حکمرانی خوب—از جمله شفافیت، پاسخگویی، عدالت اداری، اخلاق حرفه‌ای، مشارکت و اعتماد—امکان ایجاد برند معتبر و پایدار برای کارکنان دولت

<sup>1</sup>. Pedersen

<sup>2</sup>. Grimmelikhuijsen

فراهم نخواهد شد.

### پیشینه تجربی

در سال‌های گذشته، پژوهش‌های متعددی به بررسی برند منابع انسانی پرداخته‌اند. عبدالکریمی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) با انجام یک مطالعه توصیفی-پیمایشی و میدانی در دو سازمان بنیاد شهید، نقش برند منابع انسانی را در ارتقای روحیه کارکنان مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که برند منابع انسانی اثر قابل توجهی بر روحیه کارکنان دارد و علاوه بر آن، برند کارفرما و برند محصولات و خدمات از طریق تقویت تصویر سازمانی نیز می‌توانند به بهبود روحیه کارکنان کمک کنند.

فراحی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل مدیریت برند منابع انسانی در آستان قدس رضوی، با بهره‌گیری از رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی)، مدلی برای مدیریت برند منابع انسانی ارائه کرد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که سیاست‌ها و اقدامات مانند ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان و برند سازمان و محصولات، نقش مهمی در شکل‌گیری برند منابع انسانی دارند. همچنین توسعه شخصیت برند، تعهدات برند، وفاداری کارکنان و افزایش آگاهی نسبت به برند منابع انسانی، می‌تواند منجر به ایجاد برند با ارزش ویژه بالا و تقویت جایگاه رقابتی سازمان شود.

صالح‌نیا و عامری (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای کاربردی به تدوین مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی شمال غرب کشور پرداختند. این تحقیق با استفاده از روش توصیفی-علی و رویکرد میدانی انجام شد و نتایج آن نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان و برند سازمان و محصولات، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در شکل‌گیری برند منابع انسانی هستند.

اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) نیز پژوهشی با هدف طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به منظور ارتقای بهره‌وری منابع انسانی انجام دادند. این مطالعه با استفاده از روش ترکیبی (کیفی-کمی) و رویکرد استنتاج فازی انجام شد و نتایج آن نشان داد که تمرکز کارکنان بر ارزش‌های سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ ایرانی-اسلامی، شایستگی‌های فردی و تخصصی و برند کارفرما، می‌تواند به بهینه‌سازی برند منابع انسانی منجر شود.

صفری شاد و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با هدف بررسی تأثیر برند منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان نشان دادند که برند منابع انسانی اثر مستقیم و مثبت بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد. همچنین یافته‌های فرعی پژوهش تأکید کرد که مدیریت شهرت شرکت، مدیریت فرهنگ سازمانی و مدیریت ارزش پیشنهادی سازمان نیز نقش قابل توجهی در

افزایش بهره‌وری دارند. این مطالعه در جامعه آماری شامل ۱۱۶ نفر از کارکنان امور اقتصادی و دارایی شهرستان کرمانشاه با استفاده از پرسشنامه استاندارد انجام شد.

بیگ و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی کمی با استفاده از تکنیک معادلات ساختاری، مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی ارائه کردند. این مدل شامل مقوله اصلی سامانه منابع انسانی، شرایط علی مانند برند داخلی، برند سازمان، حمایت مدیران ارشد و استعدادیابی، بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی بود و روابط میان متغیرها به‌عنوان فرضیه‌های پژوهش تأیید شد.

شریعت‌نژاد (۱۴۰۱) با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی را طراحی و تبیین کرد. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان بود که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته در بخش کیفی و پرسشنامه در بخش کمی بود. یافته‌ها نشان داد که الگوی رفتارهای برندساز منابع انسانی شامل چهار سطح پیش‌بینی، مهارت‌های مورد نیاز و پیامدها است.

آقایی (۱۴۰۲) نیز در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر تطابق ارزش و توانمندسازی کارکنان بر جذابیت برند کارفرما در بانک ملی ایران، با رویکرد کاربردی-توسعه‌ای و استفاده از معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس، نتایج قابل توجهی به دست آورد. نتایج نشان داد که تطابق ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی موجب افزایش جذابیت برند کارفرما برای کارکنان می‌شود. علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان باعث می‌شود که آنها به‌عنوان منابع کلیدی، از طریق مشارکت در فعالیت‌های داخلی و ارسال سیگنال‌های مثبت، جذابیت برند کارفرمایی را تقویت کنند. همچنین کارکنان بانکی با هم‌ذات‌پنداری بیشتر با گروه‌های درون سازمان، خود را عضوی از خانواده بزرگ بانک می‌دانند و در جهت بهبود عملکرد سازمان تلاش می‌کنند.

احمد اسد<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه‌ای با محوریت برند کارفرما انجام دادند تا تأثیر آن بر جذب و نگهداشت کارکنان را بررسی کنند و همچنین تفاوت‌های احتمالی بر اساس جنسیت و نوع سازمان (دولتی یا خصوصی) را تحلیل نمایند. این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌ای اقتباس شده از سوکرو (۲۰۱۲) و شامل ابعادی مرتبط با جذب و نگهداشت کارکنان انجام شد. جامعه آماری شامل کارکنان بانک‌های دولتی و خصوصی در دهلی و مناطق پیرامونی بود که به روش در دسترس انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که «ارزش

1. Ahmad Asad and et. al

بازار» و «ارزش اجتماعی» بیشترین تأثیر را بر جذب کارکنان دارند و «توسعه شغلی» و «تصویر سازمانی» عوامل کلیدی حفظ کارکنان محسوب می‌شوند. بر اساس این نتایج، پژوهشگران پیشنهاد کردند سازمان‌ها در هر دو بخش دولتی و خصوصی باید تمرکز خود را بر این چهار عامل معطوف کنند تا برند کارفرما به‌عنوان ابزاری استراتژیک در افزایش مزیت رقابتی و رشد سازمانی به کار گرفته شود.

کاترین جویتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی دیگر، اقدامات بخش منابع انسانی در برندسازی و ایجاد ارزش استراتژیک را مورد بررسی قرار داد. این مطالعه سه پرسش کلیدی را دنبال می‌کرد: اقدامات منابع انسانی برای تسهیل برندسازی چیست، چه نوع ارزش استراتژیکی توسط منابع انسانی خلق می‌شود، و آیا این بخش می‌تواند ارزش پیشنهادی مشخصی ارائه دهد؟ پژوهش با رویکرد کیفی و روش اکتشافی انجام شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران منابع انسانی، مشاهده میدانی و بررسی اسناد سازمانی جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از آن بود که برندسازی منابع انسانی می‌تواند به ایجاد ارزش سازمانی منجر شود و هم‌راستایی میان استراتژی‌های کلان سازمان و عملکرد منابع انسانی، نقش کلیدی در موفقیت این فرایند دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که مفهوم برند منابع انسانی در حال توسعه است و مدیران آن را ابزاری کارآمد برای تقویت ارزش استراتژیک منابع انسانی می‌دانند.

رشیدی و فرج‌پور (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای کاربردی با هدف بررسی عوامل مؤثر بر برند منابع انسانی و تأثیر آن بر شهرت سازمان در صنعت بیمه، به شناسایی متغیرهای کلیدی در این زمینه پرداختند. این پژوهش از منظر روش‌شناسی توصیفی-همبستگی طراحی شد و جامعه آماری شامل کارکنان شعب بیمه تأمین اجتماعی در استان البرز بود. نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای انجام شد و در نهایت ۱۵۹ پرسشنامه معتبر برای تحلیل استفاده شد. نتایج نشان داد فرآیندهای منابع انسانی مستقیماً بر شایستگی، تعهد و رضایت کارکنان تأثیر دارند و این سه عامل نیز نقش مهمی در ارتقای شهرت سازمان ایفا می‌کنند.

جوشی و نارکدی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای اکتشافی با عنوان «برندسازی منابع انسانی: تغییر تفکر در صنعت هند»، به بررسی اهمیت برند منابع انسانی در سازمان‌های هندی پرداختند. این پژوهش با استفاده از داده‌های ثانویه و مرور ادبیات، تأثیر برند منابع انسانی بر صنایع مختلف هند، چالش‌های منابع انسانی و نقش برند در حل این مسائل را تحلیل کرد. یافته‌ها نشان داد بسیاری از شرکت‌های هندی از برند منابع انسانی به‌عنوان ابزاری

1. Catherine Giunta

2. Joshi & Narkhede

استراتژیک برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی و همچنین مشتریان داخلی و خارجی بهره می‌برند. پژوهشگران بر این نکته تأکید کردند که در فضای رقابتی و بازارمحور، برخورداری از برند قوی منابع انسانی، کلید جلب اعتماد و همکاری ذی‌نفعان است و فقدان آن، فرآیند جذب و نگهداشت کارکنان را با مشکل مواجه می‌سازد.

دشپنده (۲۰۱۰) در مقاله‌ای تحلیلی به مطالعه تأثیر برند منابع انسانی بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها در هند پرداخت. هدف این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر برندسازی منابع انسانی، تحلیل محدودیت‌ها و ارائه راهکارهایی برای بهره‌گیری از برند منابع انسانی به‌عنوان ابزاری استراتژیک در شرایط رقابتی بود. نتایج نشان داد موفقیت برند منابع انسانی وابسته به همسویی انتظارات کارکنان با واقعیت‌های محیط کار است و در صورتی که برند منابع انسانی به‌طور مؤثر در داخل و خارج سازمان بازاریابی شود، می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار عمل کند، چرا که ارزش پیشنهادی آن مبتنی بر ارزش‌های بنیادین سازمان است.

بررسی پژوهش‌های گذشته در حوزه برند منابع انسانی نشان می‌دهد که این حوزه از اهمیت قابل توجهی برخوردار است و محققان تلاش کرده‌اند تا نقش برند منابع انسانی در ارتقای روحیه، بهره‌وری و تعهد کارکنان را در بخش‌های مختلف سازمان‌ها شناسایی کنند. مطالعات داخلی مانند پژوهش عبدالکریمی خلجی و همکاران (۱۳۹۲) و فراچی (۱۳۹۲) نشان می‌دهند که برند منابع انسانی به‌طور مستقیم بر روحیه کارکنان اثرگذار است و ترکیب برند کارفرما، برند کارکنان و برند محصولات می‌تواند جایگاه رقابتی سازمان را تقویت کند. مطالعات دیگر مانند اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) و صفری شاد و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر اهمیت همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، فرهنگ سازمانی و شایستگی‌های فردی در بهبود برند منابع انسانی تأکید کرده‌اند.

با وجود غنای تجربی، این پژوهش‌ها چند محدودیت مشترک دارند. نخست، بسیاری از مطالعات با رویکردهای توصیفی-پیمایشی و نمونه‌گیری در دسترس یا محدود به یک صنعت خاص انجام شده‌اند، که امکان تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها و محیط‌های دولتی و خصوصی را کاهش می‌دهد. دوم، در بسیاری از مطالعات، تحلیل‌های عمیق کیفی محدود بوده است و لایه‌های چند سطحی آن کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. به بیان دیگر، گرچه پژوهش‌های پیشین به غنای مفهومی و تجربی این حوزه کمک کرده‌اند، هنوز جایگاه مدل‌سازی جامع و آینده‌نگر برند منابع انسانی در محیط‌های دولتی و چالش‌های نوظهور، به‌ویژه در راستای توسعه برند کارفرما و بهره‌وری کارکنان، مغفول مانده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد، زیرا هدف آن ارائه یک مدل عملی و قابل اجرا برای برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با توجه به تغییرات مشاغل آینده است. جهت‌گیری پژوهش استقرایی است؛ به این معنا که داده‌های میدانی و شواهد تجربی به تدریج به تدوین مدل سه‌لایه‌ای پیشنهادی منجر خواهند شد.

در این تحقیق، از روش‌شناسی کیفی میدانی استفاده شد تا بتوان ابعاد مختلف برندسازی منابع انسانی، مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مشاغل آینده و الزامات خاص سازمان‌های دولتی را به صورت عمیق و جامع شناسایی و تحلیل نمود. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری در بخش دولتی انجام شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور صورت گرفت و فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری (۱۵ نفر) ادامه یافت.

جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان و متخصصان حوزه منابع انسانی و آینده‌پژوهی در سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها بود که دارای تجربه اجرایی و مدیریتی در سطوح کلان تصمیم‌گیری بوده و به عنوان «خبرگان آگاه» انتخاب شدند. معیارهای ورود به نمونه پژوهش شامل موارد زیر بود:

- داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته‌های مدیریت، اقتصاد، مهندسی صنایع، حقوق، یا تجربه عملی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی؛
- داشتن حداقل ۵ سال سابقه مدیریت و ۱۵ سال تجربه کاری مرتبط؛
- فعالیت در مدیریت دولتی، خط‌مشی و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و استانی.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که با دعوت مستقیم از خبرگان واجد شرایط انجام شد. این ابزار امکان گردآوری داده‌های غنی و عمیق را فراهم می‌آورد و زمینه لازم برای استخراج مضامین و تدوین مدل نهایی پژوهش را فراهم می‌سازد. روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون بر اساس چارچوب شبکه مضامین اترید-استرلینگ بود که امکان استخراج مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را به صورت نظام‌مند فراهم کرد. این روش به پژوهشگر اجازه داد تا داده‌ها را از سطح شاخص‌ها و مولفه‌ها تا لایه‌های مفهومی و

ساختاری مدل سه‌لایه‌ای برندسازی منابع انسانی تحلیل کند. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها از چند تکنیک استفاده شد:

- روایی صوری و محتوایی؛ ابزار مصاحبه با نظر خبرگان بازبینی و پیش‌تست شد؛
- روایی مفهومی؛ کدها و مضامین استخراج‌شده توسط چند تحلیلگر مستقل بازبینی و تطبیق داده شد؛
- پایایی داده‌ها؛ بخشی از داده‌ها توسط دو تحلیلگر مستقل کدگذاری شد و میزان توافق بررسی شد؛
- اعتبار تراکمی؛ داده‌ها از منابع مختلف (خبرگان دانشگاهی و مدیران دولتی) جمع‌آوری و مقایسه شد تا یافته‌ها قابل اعتماد و قابل تعمیم به مدل پیشنهادی باشند.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و آینده‌پژوهی در بخش دولتی استخراج شده است. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون و چارچوب شبکه مضامین اترید-استرلینگ در سه سطح مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر سازماندهی شدند تا ابعاد کلیدی برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مشخص گردد. در ابتدا، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان تحلیل گردید. در ابتدا، جملات کلیدی و گزاره‌های معنادار از متن مصاحبه‌ها استخراج شدند. سپس کدهای مفهومی و مضامین پایه از آن‌ها به‌دست آمد. نمونه‌ای از این مرحله در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. نمونه استخراج مضامین پایه

مضمون پایه	کد مفهومی	متن مصاحبه
میزان پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای	پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای	کارمند دولتی آینده باید دقیقاً بر اساس استانداردهای شغلی عمل کند؛ کوچک‌ترین انحراف از اصول حرفه‌ای می‌تواند به اعتماد عمومی آسیب بزند.
سطح مهارت در شغل	به‌روز بودن مهارت‌ها و تخصص شغلی	امروز دیگر صرفاً انجام وظایف کافی نیست؛ کارکنان باید مهارت‌های تخصصی خود را به‌روز نگه دارند و در کارشان حرفی برای گفتن داشته باشند
توان تحلیل خروجی‌های AI	توان تحلیل و تفسیر خروجی‌های هوش مصنوعی	با این حجم از ابزارهای هوش مصنوعی، کسی که نتواند خروجی AI را تحلیل و اعتبارسنجی کند از کار جا می‌ماند؛ مهارت تفسیر داده‌های هوشمند ضروری شده.
پرسشگری	پرسشگری انتقادی	کارکنان آینده باید بتوانند سؤال درست بپرسند؛ پرسشگری حرفه‌ای مهم‌تر از حفظ کردن دستورالعمل‌هاست.
پاسخ‌دهی	پاسخ‌گویی حرفه‌ای و شفاف	بدنه دولت باید توان پاسخ‌دادن سریع، دقیق و شفاف به مردم را داشته باشد؛ در عصر دیجیتال، زمان پاسخ‌گویی تعیین‌کننده

قانون‌مداری دیگر یک انتخاب نیست؛ رعایت دقیق قوانین و مقررات هسته اصلی رفتار حرفه‌ای در سازمان‌های دولتی است.	التزام به قوانین و مقررات	عمل طبق قانون
--	---------------------------	---------------

در استخراج مضامین سازمان‌دهنده، مضامین پایه مشابه یا مرتبط با هم گروه‌بندی و در قالب این مضامین تجمیع شدند. نمونه‌ای از این ترکیب در جدول زیر نشان داده شده است؛

### جدول ۲. نمونه استخراج مضامین سازمان‌دهنده

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه
یادگیری مستمر	تعداد دوره‌های گذرانده‌شده، میزان استفاده از دانش جدید در کار، تمایل به یادگیری
تخصص‌گرایی	سطح مهارت در شغل، کسب گواهینامه حرفه‌ای، قابلیت حل مسئله تخصصی
مدیریت تعارض	شناسایی تعارض، میانجیگری، توافق‌سازی
همدلی	درک نیاز ارباب‌رجوع، ملاحظه‌گری، رفتار انسانی
رفتار اخلاقی	پرهیز از رانت، عدالت‌محوری، احترام
امانت‌داری	حفظ اطلاعات، حفاظت از داده، رعایت رازداری

در ادامه، جدول نهایی تحلیل مضمون برای برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی در قالب یک مدل سه‌لایه‌ای آینده‌گرا تنظیم شده است.

### جدول ۳. برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی در قالب یک مدل سه‌لایه‌ای آینده‌گرا

مضامین	لایه‌ها	
	فراگیر	سازمان‌دهنده
پایه	تعهد کاری	میزان پایبندی به استانداردهای حرفه‌ای، رعایت زمان‌بندی، کیفیت انجام وظایف
	یادگیری مستمر	تعداد دوره‌های گذرانده‌شده، میزان استفاده از دانش جدید در کار، تمایل به یادگیری
	تخصص‌گرایی	سطح مهارت در شغل، کسب گواهینامه حرفه‌ای، قابلیت حل مسئله تخصصی
هویت اجتماعی	رفتار سازمانی مثبت	همکاری تیمی، احترام به همکاران، مسئولیت‌پذیری اجتماعی
	شهروندی سازمانی	مشارکت داوطلبانه، حمایت از سیاست‌ها، اقدام فراتر از وظایف رسمی
	تعاملات بین‌فردی	مهارت ارتباطی، حل تعارض، رفتار محترمانه با ارباب‌رجوع
هویت دیجیتال	سواد دیجیتال	مهارت کار با سیستم‌های اداری، امنیت سایبری فردی، استفاده از ابزارهای دیجیتال
	حضور حرفه‌ای آنلاین	پروفایل سازمانی، تولید محتوای تخصصی، رعایت اخلاق دیجیتال
	انطباق‌پذیری فناورانه	سرعت یادگیری فناوری جدید، استفاده از داده، مشارکت در تحول دیجیتال
ارزش‌های شخصی	صداقت	صداقت در گزارش‌دهی، شفافیت عملکرد، رفتار اخلاقی
	مسئولیت‌پذیری	پاسخ‌دهی، پذیرش پیامد کار، تعهد به قانون
	عدالت‌خواهی	رفتار برابر با ارباب‌رجوع، رعایت انصاف، پرهیز از تبعیض
تصویر مورد انتظار از کارکنان برند	نقش الگویی	تبعیت از ارزش‌های سازمان، رفتار حرفه‌ای، پوشش و آداب مناسب
	سفیر برند سازمان	معرفی درست سازمان، تقویت تصویر عمومی، تعهد به پیام برند
	قابل اعتماد بودن	رفتار قابل پیش‌بینی، شفافیت، ثبات در عملکرد
هوش مصنوعی پایه	توان تحلیل خروجی‌های AI، استفاده از ابزارهای کمکی AI، تشخیص خطای الگوریتم	

توان تحلیل داده، خواندن داشبورد، تصمیم‌گیری داده‌محور	سواد داده	مهارت‌های دیجیتال	لایه ۲؛ قابلیت‌های آینده مشاغل
کاربری سامانه‌ها، دقت در ثبت اطلاعات، سرعت انجام کار دیجیتال	کار با پلتفرم‌های دولت الکترونیک	مهارت‌های شناختی	
ارائه راه‌حل، تحلیل چند بعدی، تصمیم‌گیری منطقی	حل مسئله پیچیده	مهارت‌های انسانی	
پرسشگری، ارزیابی راه‌حل‌ها، تشخیص خطاها	تفکر انتقادی		
ارائه ایده، مشارکت در نوآوری، استفاده از تکنیک‌های خلاقیت	خلاقیت	مهارت‌های انسانی	
گوش دادن فعال، ارائه بازخورد، گفت‌وگوی حرفه‌ای	ارتباط اثربخش		
شناسایی تعارض، میانجیگری، توافق‌سازی	مدیریت تعارض	مهارت‌های سبز	
درک نیاز ارباب‌رجوع، ملاحظه‌گری، رفتار انسانی	همدلی		
کاهش مصرف انرژی، تفکیک پسماند، استفاده بهینه از منابع	مصرف بهینه		
رعایت قوانین محیط زیست، مشارکت در برنامه‌های سبز	رفتار زیست‌محیطی	مهارت‌های سبز	
رعایت دستورالعمل‌ها، ثبت گزارش‌های محیطی، پیشگیری از آلودگی	استانداردهای عملیاتی سبز		
سطح مهارت زبان، مکاتبات بین‌المللی	زبان بین‌الملل	مهارت‌های جهانی	لایه ۳؛ الزامات خاص سازمان‌های دولتی
توان تعامل مناسب، رعایت تفاوت‌های فرهنگی	آشنایی با فرهنگ‌های دیگر	مهارت‌های جهانی	
مذاکره، رعایت پروتکل‌ها، روابط سازمانی فرامرزی	دیپلماسی اداری		
استفاده از KPI، تنظیم گزارش داده‌محور	برنامه‌ریزی داده‌محور	شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور	
مشارکت در پروژه‌های دیجیتال، فهم چرخه تحول	تحول دیجیتال	شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور	
تسلط به ابزارهای جدید، سرعت کار، کاهش خطا	ابزارهای هوشمند اداری		
ارائه اطلاعات درست، دسترسی‌پذیری، مستندسازی	شفافیت اطلاعاتی	شفافیت	
گزارش‌دهی دقیق، روشن بودن فرایندها، مستندات قابل پیگیری	شفافیت عملکرد		
پاسخ‌دهی، اطلاع‌رسانی روشن، رفتار صادقانه	شفافیت ارتباطی		
تبعیت از مقررات، عدم تخلف، ثبت صحیح داده‌ها	رعایت قوانین	اخلاق اداری	
پرهیز از رانت، عدالت‌محوری، احترام	رفتار اخلاقی		
حفظ اطلاعات، حفاظت از داده، رعایت رازداری	امانت‌داری	خدمت‌محوری	
نحوه پاسخ‌گویی، کاهش انتظار، راهنمایی دقیق	رضایت مردم		
سرعت، دقت، صحت انجام امور	کیفیت خدمت		
رفتار محترمانه، ساده‌سازی فرایند، دسترسی‌پذیری	تجربه ارباب‌رجوع	اعتماد عمومی	
عمل طبق قانون، پرهیز از فساد، پاسخ‌گویی	عملکرد قانونی		
عدم تبعیض، رعایت حقوق ارباب‌رجوع	عدالت توزیعی	اعتماد عمومی	
تصویر مثبت عمومی، شهرت، رفتار سازمانی هماهنگ	اعتبار سازمان		
پیش‌بینی‌پذیری آینده، قراردادهای پایدار، امنیت اقتصادی	ثبات شغلی	امنیت و انعطاف شغلی آینده	
امکان جابه‌جایی، مهارت چندگانه، ساعات کاری شناور	انعطاف شغلی		
برنامه توسعه شغلی، تنوع مسیر، امکان ارتقا مبتنی بر مهارت	مسیر شغلی آینده‌نگر		

مدل نهایی پژوهش در شکل زیر نشان داده شده است؛



شکل ۱. برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی در قالب یک مدل سه‌لایه‌ای آینده‌گرا

## بحث و نتیجه‌گیری

در دهه‌های اخیر، سازمان‌های دولتی با موجی از تغییرات بنیادین در ماهیت مشاغل، انتظارات شهروندان و تحولات فناوری مواجه شده‌اند؛ تحولاتی که اهمیت برندسازی منابع انسانی را بیش از هر زمان دیگری برجسته می‌سازد. در این محیط پویا، صرفاً جذب و نگهداشت نیروی انسانی توانمند کافی نیست، بلکه سازمان‌ها نیازمند کارکنانی هستند که هویت حرفه‌ای منسجم، مهارت‌های آینده‌محور و پایبندی به ارزش‌ها و الزامات بخش دولتی را در سطحی یکپارچه و نظام‌مند نشان دهند. این مسأله، خلأی جدی در ادبیات داخلی بخش دولتی ایجاد کرده است؛ چرا که بیشتر مدل‌های برندسازی منابع انسانی در فضای خصوصی توسعه یافته و کمتر به اقتضات نظام اداری و تغییرات شتابان آینده توجه کرده‌اند.

پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این خلأ، تلاش کرد مدل سه‌لایه‌ای برندسازی منابع انسانی در بخش دولتی را طراحی کند؛ مدلی که بتواند ابعاد بنیادین هویت کارکنان، قابلیت‌های مورد نیاز مشاغل آینده و الزامات ساختاری و ارزشی سازمان‌های دولتی را در یک چارچوب منسجم ترکیب کند. بر اساس یافته‌های پژوهش، سه لایه اصلی هویت کارکنان برند، مهارت‌ها و شایستگی‌های آینده‌نگر، و الزامات سازمانی، شبکه‌ای یکپارچه را تشکیل می‌دهند که می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران در مسیر توسعه برند منابع انسانی باشد.

لایه اول: هویت برند منابع انسانی؛ لایه هویت برند منابع انسانی زیربنای شکل‌گیری

برند کارکنان در سازمان‌های دولتی است و نشان می‌دهد که چگونه ترکیبی از ویژگی‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی و حرفه‌ای می‌تولند ادراک ذی‌نفعان از سازمان را شکل دهد. ادبیات برندسازی کارکنان بیان می‌کند که هویت کارکنان نخستین منبع انتقال پیام برند بوده و نقش اساسی در تقویت اعتماد عمومی و بهبود تجربه شهروندان دارد (باکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ ادواردز، ۲۰۱۰). یافته‌های این پژوهش نیز این موضوع را تأیید کرده و نشان می‌دهد که هویت حرفه‌ای، اجتماعی، دیجیتال، ارزش‌های شخصی و تصویر مورد انتظار از کارکنان برند همچون پنج ستون اصلی این لایه عمل می‌کنند.

هویت حرفه‌ای؛ هویت حرفه‌ای بازتابی از میزان تعهد کارکنان به استانداردهای حرفه‌ای، تمایل آنان به یادگیری مستمر و توانایی ایفای نقش تخصصی است. همان‌گونه که هورتون (۲۰۰۶) اشاره می‌کند، کارکنان دولت زمانی می‌توانند تصویر حرفه‌ای قابل اتکا تولید کنند که هویت حرفه‌ای آنان مبتنی بر یادگیری مداوم و رفتار حرفه‌ای باشد. این هویت، بنیان ایجاد اعتماد و کیفیت خدمات عمومی است.

هویت اجتماعی؛ در بخش دولتی، هویت اجتماعی نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه تجربه شهروندان از خدمات عمومی دارد. رفتار سازمانی مثبت و شهروندی سازمانی باعث ارتقای انسجام درونی، اخلاق همکاری و افزایش اثرگذاری کارکنان در تعامل با ارباب‌رجوع می‌شود. مطالعات اورگان (۲۰۱۵) نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند جایگاه برند کارکنان را در ذهن مخاطبان بهبود دهد.

هویت دیجیتال؛ با گسترش دولت الکترونیک، بخش مهمی از هویت کارکنان در فضای دیجیتال شکل می‌گیرد. کارکنانی که سواد دیجیتال مناسب دارند و می‌توانند حضور آنلاین حرفه‌ای داشته باشند، سهم مهمی در تقویت برند سازمان دارند. یافته‌ها با مطالعات جین و سینگ (۲۰۲۲) همخوان است که نشان می‌دهد هویت دیجیتال قوی موجب افزایش اعتبار و کارآمدی کارکنان در تعاملات فناورانه می‌شود.

ارزش‌های شخصی؛ ارزش‌های شخصی، بنیاد اخلاق حرفه‌ای و یکی از ریشه‌ای‌ترین عوامل شکل‌دهنده برند کارکنان است. صداقت و مسئولیت‌پذیری باعث افزایش مشروعیت سازمان و اعتماد اجتماعی می‌شود و عدالت‌خواهی، مبنای رفتار منصفانه و تصمیم‌گیری عادلانه در محیط‌های دولتی است. این یافته‌ها با ادبیات اخلاق اداری (دن‌هارت و دن‌هارت، ۲۰۱۵) تطابق کامل دارد.

تصویر مورد انتظار از کارکنان برند؛ تصویر مورد انتظار نشان‌دهنده شخصیت حرفه‌ای است که سازمان تلاش می‌کند در کارکنان خود ایجاد کند. کارکنان سفیران اصلی برند هستند و رفتار آنان مهم‌ترین پیام برند را به مردم منتقل می‌کند (موروکو و آنکلز، ۲۰۰۸).

نقش الگویی و قابل اعتماد بودن، عناصر حیاتی این تصویر هستند و بر کیفیت رابطه میان دولت و شهروندان اثر مستقیم دارند.

**لایه دوم: قابلیت‌های آینده مشاغل؛** این لایه بیانگر مجموعه‌ای جامع از مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که کارکنان سازمان‌های دولتی برای مواجهه با تحولات سریع مشاغل و محیط‌های کاری پیچیده و فناورانه باید کسب کنند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد این قابلیت‌ها در شش دسته اصلی یا مضامین فراگیر شامل مهارت‌های دیجیتال، مهارت‌های شناختی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های سبز، مهارت‌های جهانی و شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور سازماندهی می‌شوند و هر کدام با چندین مضمون سازمان‌دهنده مشخص می‌شوند. **مهارت‌های دیجیتال؛** بازتاب توانایی کارکنان در استفاده از فناوری‌های نوین، سواد داده و کار با پلتفرم‌های دولت الکترونیک است و پایه توانمندی آن‌ها در تصمیم‌گیری داده‌محور و تعاملات فناورانه را تشکیل می‌دهد. این یافته‌ها با مطالعات برینجولفسون و مک‌آفی (۲۰۲۰) و داون پورت (۲۰۲۳) همخوان است که سواد دیجیتال و هوش مصنوعی را از مهارت‌های کلیدی آینده معرفی کرده‌اند و گزارش‌های مجمع جهانی اقتصاد (۲۰۲۳) نیز بر اهمیت آنها برای توسعه شایستگی کارکنان در سال‌های آینده تأکید می‌کنند.

**مهارت‌های شناختی؛** شامل حل مسئله پیچیده، تفکر انتقادی و خلاقیت است و نشان می‌دهد که کارکنان باید توانایی تحلیل مسائل چندوجهی، ارزیابی راهکارها و ارائه نوآوری‌های عملیاتی داشته باشند. این توانمندی‌ها با مطالعات استرنبرگ (۲۰۲۱) و هچ و کانلیف (۲۰۲۰) مطابقت دارد که مهارت‌های شناختی را برای مواجهه با پیچیدگی‌های محیط سازمانی ضروری می‌دانند و از آن به‌عنوان هسته تفکر استراتژیک در سازمان‌های آینده یاد می‌کنند.

**مهارت‌های انسانی؛** مانند ارتباط اثربخش، مدیریت تعارض و همدلی، نشان‌دهنده اهمیت تعامل میان فردی و توانمندی‌های اجتماعی در محیط کاری آینده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد حتی در بستر دیجیتال و داده‌محور، مهارت‌های انسانی برای ارتقای همکاری تیمی، مدیریت روابط و ایجاد اعتماد اجتماعی حیاتی هستند. این تحلیل با نظریه هوش هیجانی گولمن (۲۰۲۱) و رویکردهای انسانی به رهبری در شاین (۲۰۱۷) و آلووسون (۲۰۲۳) همسو است.

**مهارت‌های سبز؛** شامل مصرف بهینه منابع، رفتار زیست‌محیطی و رعایت استانداردهای عملیاتی سبز است و بیانگر آن است که کارکنان آینده باید توانمندی‌هایی برای تحقق اهداف پایدار سازمان داشته باشند. این یافته‌ها با چارچوب مهارت‌های سبز یونسکو (۲۰۲۱) و توصیه‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۲۳) مبنی بر لزوم ادغام اصول

زیست‌محیطی در مشاغل آینده هماهنگ است.

مهارت‌های جهانی؛ نیز شامل تسلط به زبان بین‌الملل، آشنایی با فرهنگ‌های دیگر و دیپلماسی اداری است و ضرورت آن از روند جهانی‌شدن سازمان‌ها و تعاملات بین‌المللی ناشی می‌شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد کارکنان باید توانایی تعامل میان‌فرهنگی، مشارکت در نهادهای بین‌المللی و ایفای نقش دیپلماتیک اداری را داشته باشند. این یافته با چارچوب شایستگی‌های جهانی دیردورف (۲۰۲۰) و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۱۸) و همچنین مطالعات پیترز (۲۰۲۱) تطابق کامل دارد.

شایستگی‌های فناورانه و داده‌محور؛ شامل برنامه‌ریزی داده‌محور، تحول دیجیتال و ابزارهای هوشمند اداری است که نشان‌دهنده محوریت فناوری و تحلیل داده در تصمیم‌گیری‌های سازمانی آینده است. پژوهش‌های داوون پورت و هریس (۲۰۲۰) و وست‌رمن (۲۰۲۱) نیز تأکید می‌کنند که توانایی کارکنان در بهره‌برداری از داده‌ها و ابزارهای هوشمند، عامل اصلی موفقیت سازمان‌های آینده‌محور است.

لایه سوم: الزامات خاص سازمان‌های دولتی؛ این لایه چارچوب الزامات و استانداردهای عملکرد کارکنان در بخش دولتی را مشخص می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی شفاف، اخلاق‌مدار و خدمت‌محور، اعتماد عمومی را تقویت کنند و همزمان امنیت و انعطاف شغلی کارکنان را تضمین نمایند. یافته‌های پژوهش حاکی از پنج مضمون فراگیر شامل شفافیت، اخلاق اداری، خدمت‌محوری، اعتماد عمومی و امنیت و انعطاف شغلی آینده است که هر یک با مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده به تبیین دقیق‌تر این الزامات کمک می‌کنند.

شفافیت؛ شامل شفافیت اطلاعاتی، شفافیت عملکرد و شفافیت ارتباطی است و موجب می‌شود ذی‌نفعان، اعم از شهروندان و کارکنان، دسترسی به اطلاعات و تصمیمات سازمان داشته باشند و فرآیندهای اداری به صورت قابل فهم و پاسخگو ارائه شوند. ادبیات مدیریت عمومی نشان می‌دهد که شفافیت عملکرد و اطلاعاتی می‌تواند اعتماد مردم را تقویت کرده و زمینه کاهش فساد و افزایش مشروعیت سازمان را فراهم کند (بوونز، ۲۰۰۷).

اخلاق اداری؛ شامل رعایت قوانین، رفتار اخلاقی و امانت‌داری است. سازمان‌های دولتی با پایبندی کارکنان به اخلاق حرفه‌ای و قانون‌مداری، علاوه بر ارتقای کیفیت خدمات، نقش الگویی برای جامعه را ایفا می‌کنند. یافته‌های پژوهش با مطالعات دن‌هارت و دن‌هارت (۲۰۱۵) همخوان است که بیان می‌کند اخلاق اداری از ارکان اصلی ایجاد اعتماد اجتماعی و مشروعیت نهادی در بخش عمومی به شمار می‌رود.

خدمت‌محوری؛ شامل رضایت مردم، کیفیت خدمت و تجربه مثبت ارباب‌رجوع است. این

مضمون بیانگر تمرکز سازمان بر ارائه خدمات ارزشمند، کارآمد و پاسخگو به شهروندان است. پژوهش‌های اورگان (۲۰۱۵) نشان می‌دهد که توجه به تجربه ارباب‌رجوع و کیفیت خدمات، نه تنها رضایت کاربران را افزایش می‌دهد، بلکه جایگاه برند کارکنان را در ذهن شهروندان تقویت می‌کند.

**اعتماد عمومی؛** با عملکرد قانونی، عدالت توزیعی و اعتبار سازمان مرتبط است. کارکنانی که به رعایت قوانین پایبند هستند، تصمیمات عادلانه اتخاذ می‌کنند و سازمان‌شان دارای اعتبار بالاست، موجب ارتقای سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی می‌شوند. این یافته‌ها با مطالعات بکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) و ادواردز (۲۰۱۰) همسو است که تأکید دارند اعتماد عمومی یکی از پیامدهای کلیدی برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است.

**امنیت و انعطاف شغلی آینده؛** شامل ثبات شغلی، انعطاف شغلی و مسیر شغلی آینده‌نگر است. کارکنان در محیطی که امنیت شغلی و فرصت‌های انعطاف‌پذیر توسعه مسیر شغلی فراهم است، انگیزه و تعهد بیشتری دارند و می‌توانند در مواجهه با تغییرات مشاغل آینده عملکرد بهتری ارائه دهند. مطالعات اخیر در حوزه منابع انسانی آینده‌نگر نشان می‌دهد که ترکیب امنیت و انعطاف شغلی، عاملی کلیدی در حفظ استعدادها و تقویت برند سازمان است (جین و سینگ، ۲۰۲۲).

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و طراحی مدل سه‌لایه‌ای برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با تمرکز بر تغییرات مشاغل آینده، ارائه پیشنهادها کاربردی می‌تواند راهنمایی عملی برای مدیران و سیاست‌گذاران در تقویت برند کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان فراهم کند. این پیشنهادها بر اساس سه لایه اصلی مدل شامل هویت برند منابع انسانی، قابلیت‌های آینده مشاغل و الزامات خاص سازمان‌های دولتی تدوین شده است.

○ ارتقای برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای کارکنان با تأکید بر تعهد کاری، یادگیری مستمر، رفتار سازمانی مثبت و سواد دیجیتال، به منظور شکل‌دهی یک هویت برند قوی و قابل اتکا در ذهن ذی‌نفعان.

○ طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و فرهنگی که ارزش‌های شخصی و رفتارهای الگویی کارکنان را تقویت کند تا کارکنان به سفیران واقعی برند سازمان تبدیل شوند.

○ پیاده‌سازی دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی در حوزه مهارت‌های دیجیتال، شناختی و فناورانه برای آماده‌سازی کارکنان جهت تصمیم‌گیری داده‌محور و مواجهه با پیچیدگی‌های محیط کاری آینده.

○ توسعه مهارت‌های انسانی، سبز و جهانی از طریق آموزش‌های میان‌فرهنگی، مهارت‌های ارتباطی و پروژه‌های محیط زیستی و بین‌المللی، به منظور افزایش توانمندی کارکنان در

همکاری تیمی، مدیریت تعارض و ایفای نقش مؤثر در سطح ملی و جهانی.

- تقویت شفافیت و اخلاق اداری در سازمان‌ها با ایجاد سامانه‌های پاسخگو، ارائه دسترسی به اطلاعات عملکردی و آموزش اخلاق حرفه‌ای، به منظور افزایش اعتماد عمومی و مشروعیت سازمانی.
- ایجاد سازوکارهای مدیریت امنیت و انعطاف شغلی شامل مسیرهای شغلی آینده‌نگر و فرصت‌های انعطاف‌پذیر برای کارکنان، به منظور حفظ انگیزه، تعهد و توانایی تطبیق با تغییرات محیط شغلی آینده.

پژوهش حاضر با وجود ارائه مدل سه‌لایه‌ای برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، محدودیت‌هایی نیز داشته است که باید در مطالعات آینده مورد توجه قرار گیرد. یکی از محدودیت‌های اصلی، تمرکز پژوهش بر بخش دولتی در یک کشور خاص بود که ممکن است نتایج را در سایر بافت‌های سازمانی یا ملی به طور کامل تعمیم‌پذیر نکند. با توجه به این محدودیت، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی مدل سه‌لایه‌ای برندسازی منابع انسانی را در سازمان‌های خصوصی، نیمه‌دولتی و در بافت‌های فرهنگی مختلف مورد بررسی و اعتبارسنجی قرار دهند. این اقدام می‌تواند علاوه بر تعمیق فهم از الگوی برند کارکنان، امکان مقایسه تطبیقی و توسعه یک چارچوب جامع‌تر و قابل تعمیم بین‌المللی را فراهم کند.

### تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

### تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازاریابی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

### منابع

- Alvesson, M. (2023). *Organizational culture: Meaning, discourse, and identity*. Oxford University Press.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public Governance as Co-Creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector*. Cambridge University Press.

- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Brickson, S. L. (2022). Individual identity and organizational identification: A meta-analysis. *Academy of Management Review*, 47(3), 435–460.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Employer branding: A conceptualization and research implications. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50–61.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2023). Employer branding: A review and implications for future research. *Journal of Brand Management*, 30(2), 145–160.
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2023). Employee value alignment and internal branding: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 34(12), 2301–2324.
- Bovens, M. (2007). *Public accountability*. Oxford University Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2020). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.
- Budai, A. (2023). *Green skills in public administration: Preparing government employees for the green transition*. European Institute of Public Administration.
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2023). *Trust in Government and Public Sector Reforms*. Edward Elgar Publishing.
- Davenport, T. H. (2023). *All-in on AI: How smart companies win big with artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2020). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
- Deardorff, D. K. (2020). *Manual for developing intercultural competencies*. Springer.
- Deloitte. (2024). *Government skills readiness report 2024: Building future-ready public sector capabilities*. Deloitte Insights.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23.
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 52(1), 27–54.
- Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., & Tummers, L. (2024). *Behavioral Public Administration: Principles and Applications (2nd ed.)*. Cambridge University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2020). *Organization theory (4th ed.)*. Oxford University Press.
- Horton, S. (2006). New public management: Its impact on public servant identity. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 533–542.

- Jain, N., & Singh, R. (2022). Digital identity management and employee branding in public organizations. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101–118.
- Jain, V., & Singh, M. (2022). Digital competencies and future-ready workforce in the public sector. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101702.
- Lopes, A. M., Alves, M. F., & Gomes, C. F. (2023). Skills for the future of public administration: A systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 36(7), 1450–1472. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2022-0073>
- McKinsey & Company. (2025). The future of public sector skills: A capability framework for governments. McKinsey Global Institute.
- Mehrgan, A. (2015). The fourth wave: A review of Toffler's three waves. *Electronic Journalism*, 1(1), 59–73.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Successful employer brands. *Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- OECD. (2018). Preparing our youth for an inclusive and sustainable world: The OECD global competence framework.
- OECD. (2023). Government at a Glance 2023. OECD Publishing.
- OECD. (2023). Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green transition. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0e07cad1-en>
- Organ, D. W. (2015). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Routledge.
- Pedersen, M. J. (2022). Employee perceptions of fairness and trust in public administration. *Public Administration Review*, 82(4), 748–760.
- Peters, B. G. (2021). The politics of bureaucracy (7th ed.). Routledge.
- Pingle, S. S., & Sharma, R. (2022). Internal employer branding and employee brand endorsement. *Human Resource Development International*, 25(4), 401–420.
- Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.
- Schwab, K., Zahedi, S., & colleagues. (2020). *The future of jobs 2020*. World Economic Forum. (Prepared by the Administrative Modernization Department, Iranian Civil Service Organization).
- Sluss, D. M., & Klimchak, M. (2021). The social identity approach and employee behavior. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 22–45.
- Sternberg, R. J. (2021). Cognitive psychology (8th ed.). Cengage Learning.
- Toffler, A. (1999). *The third wave* (Shahindokht Khwarazmi, Trans.). Tehran: Elm Publications. (Original work published 1978)
- UNESCO. (2021). Green skills for knowledge societies.
- Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2022). The platform society: Public values in a connective world (2nd ed.). Oxford University Press.
- World Economic Forum. (2020–2023). Future of jobs reports.
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum.