



## شناسایی ابعاد مدل بهره‌وری منابع انسانی حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی با رویکرد ارتقای برند کارفرمایی

<p>تاریخ چاپ: ۱ تیر ۱۴۰۴</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴ خرداد ۱۴۰۴</p> <p>تاریخ بازنگری: ۰۴ خرداد ۱۴۰۴</p> <p>تاریخ ارسال: ۱۶ فروردین ۱۴۰۴</p>	<p>پرویز زارعی احمدآبادی<sup>۱</sup></p> <p>تورج مجیبی<sup>۱*</sup></p> <p>مجید جهانگیرفرد<sup>۱</sup></p>
<p><b>شیوه استناددهی:</b> زارعی احمدآبادی، پرویز، مجیبی، تورج، و جهانگیرفرد، مجید. (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد مدل بهره‌وری منابع انسانی حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی با رویکرد ارتقای برند کارفرمایی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۲)، ۲۰-۱.</p>	

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل بهره‌وری منابع انسانی در حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی ایران با تأکید بر ارتقای برند کارفرمایی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت توصیفی با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان منابع انسانی سازمان بهزیستی بود که ۲۰ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مطالعه عمیق منابع علمی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار و به کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. فرایند تحلیل شامل کدگذاری باز، طبقه‌بندی مفاهیم و استخراج تم‌ها بود. روایی یافته‌ها از طریق نظر خبرگان و پایایی با استفاده از روش هولستی بررسی و تأیید شد. نتایج تحلیل نشان داد بهره‌وری منابع انسانی در سازمان بهزیستی متأثر از مجموعه‌ای چندسطحی از عوامل درونی و بیرونی است. در سطح کلان، عوامل سیاسی، اقتصادی، فناورانه و اجتماعی-فرهنگی به‌عنوان بسترهای اثرگذار بر عملکرد منابع انسانی شناسایی شدند. در سطح سازمانی، مؤلفه‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختاری، تکنولوژیک، فرآیندی و فردی نقش تعیین‌کننده در شکل‌گیری بهره‌وری و تقویت برند کارفرمایی دارند. برهم‌کنش این عوامل نشان داد که بهره‌وری منابع انسانی تنها نتیجه متغیرهای فردی یا مدیریتی نیست، بلکه حاصل هم‌افزایی نظام‌مند میان محیط نهادی، ساختارهای سازمانی و تجربه کاری کارکنان است. مدل نهایی پژوهش مشتمل بر ۵۰۲ کد مفهومی، ۹۲ شاخص، ۱۰ مؤلفه و دو بعد اصلی بود که چارچوبی جامع برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان داد ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های خدمات اجتماعی مستلزم رویکردی سیستمی است که به‌طور هم‌زمان اصلاحات محیطی، تحول مدیریتی، توسعه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی فردی کارکنان را دنبال کند؛ در چنین شرایطی برند کارفرمایی به‌عنوان پیامد راهبردی بهره‌وری پایدار شکل می‌گیرد.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری منابع انسانی، برند کارفرمایی، سازمان بهزیستی، بهره‌وری سازمانی، مدیریت منابع انسانی اجتماعی

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

پست الکترونیکی: toragmojibi@iaufb.ac.ir



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Identifying the Dimensions of the Human Resource Productivity Model in the Social Domain of the Welfare Organization with the Approach of Promoting the Employer Brand

Parviz Zarei Ahmadabadi<sup>1</sup>  
Torag Mojibi<sup>1\*</sup>  
Majid Jahangirfard<sup>1</sup>

Submit Date: 05 April 2025  
Revise Date: 25 May 2025  
Accept Date: 04 June 2025  
Publish Date: 22 June 2025

**How to cite:** Zarei Ahmadabadi, P., Mojibi, T., & Jahangirfard, M. (2025). Identifying the Dimensions of the Human Resource Productivity Model in the Social Domain of the Welfare Organization with the Approach of Promoting the Employer Brand. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 3(2), 1-20.

### Abstract

The present study aimed to identify the dimensions, components, and indicators of a human resource productivity model in the social sector of the Welfare Organization with an emphasis on employer branding enhancement. This applied study adopted a descriptive design using a mixed-method (qualitative–quantitative) approach. The research population consisted of human resource experts within the Welfare Organization, from whom 20 participants were selected through purposive and judgmental sampling. Data were collected through an extensive review of knowledge resources and semi-structured interviews. Data analysis was conducted using directed qualitative content analysis supported by MAXQDA software. The analytical process included open coding, categorization, and theme development. Content validity was confirmed through expert review, and reliability was assessed using the Holsti coefficient. The findings revealed that human resource productivity in the Welfare Organization is shaped by a multidimensional system of internal and external determinants. At the macro level, political, economic, technological, and socio-cultural factors formed the contextual environment influencing productivity outcomes. At the organizational level, managerial practices, organizational culture, structural arrangements, technological capacity, operational processes, and individual employee characteristics emerged as core drivers of productivity and employer brand development. The interaction among these dimensions demonstrated that human resource productivity is a systemic phenomenon arising from the alignment between institutional context, organizational mechanisms, and employee experience. The final model comprised 502 conceptual codes, 92 indicators, 10 components, and two overarching dimensions, providing a comprehensive framework for sustainable productivity improvement. The study concludes that improving human resource productivity in social service organizations requires an integrated systemic approach combining environmental alignment, managerial transformation, organizational culture development, and individual empowerment, through which employer branding can emerge as a strategic outcome of sustainable organizational performance.

**Keywords:** Human Resource Productivity, Employer Branding, Welfare Organization, Organizational Productivity, Social Human Resource Management

### Authors' Information:

[toragmojibi@iaufb.ac.ir](mailto:toragmojibi@iaufb.ac.ir)

1. Department of Management, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

## مقدمه

در اقتصاد دانش‌بنیان معاصر، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار نه از طریق منابع فیزیکی یا سرمایه مالی، بلکه از مسیر سرمایه انسانی و کیفیت مدیریت آن حاصل می‌شود. تحول محیط‌های کاری، افزایش رقابت جهانی برای جذب استعدادها، توسعه فناوری‌های دیجیتال و تغییر انتظارات نیروی کار موجب شده است که بهره‌وری منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شود. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند سازمان‌هایی که توانسته‌اند میان مدیریت منابع انسانی، هویت سازمانی و تجربه کارکنان هم‌افزایی ایجاد کنند، عملکرد پایدارتر و سطح بالاتری از بهره‌وری را تجربه کرده‌اند (Qavidel & Mahboubi, 2025; Vardi et al., 2025). در چنین بستری، تمرکز صرف بر کارایی عملیاتی کافی نیست و سازمان‌ها ناگزیرند به ابعاد روان‌شناختی، اجتماعی و برندینگ محیط کار نیز توجه نمایند.

بهره‌وری منابع انسانی مفهومی چندبعدی است که به نحوه استفاده اثربخش از قابلیت‌ها، دانش، انگیزش و مشارکت کارکنان در تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد. مطالعات حوزه مدیریت نشان داده‌اند که افزایش بهره‌وری کارکنان نه تنها موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، بلکه بر نوآوری، کیفیت خدمات و رضایت ذی‌نفعان نیز تأثیر مستقیم دارد (Salim et al., 2025). از سوی دیگر، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی بیان می‌کنند که بهره‌وری کارکنان حاصل تعامل عوامل فردی، سازمانی و محیطی است و نمی‌توان آن را تنها به متغیرهای عملکردی یا ساختاری محدود کرد (Taufik et al., 2025). بنابراین، سازمان‌های خدماتی و اجتماعی که مأموریت‌های انسانی و پیچیده‌تری دارند، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند مدل‌های جامع بهره‌وری منابع انسانی هستند.

در سال‌های اخیر، مفهوم «برند کارفرمایی» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای راهبردی مدیریت سرمایه انسانی مطرح شده است. برند کارفرمایی به تصویر ذهنی کارکنان فعلی و بالقوه از سازمان به‌عنوان محیط کار اشاره دارد و نشان‌دهنده ارزش‌هایی است که سازمان برای نیروی انسانی خود ایجاد می‌کند (Rahimian, 2013). پژوهش‌ها نشان داده‌اند سازمان‌هایی که دارای برند کارفرمایی قوی هستند، توانایی بیشتری در جذب، حفظ

و توسعه کارکنان مستعد دارند و این موضوع مستقیماً بر بهره‌وری منابع انسانی اثرگذار است (Anselmsson et al., 2016; Nazari et al., 2018). در واقع، برند کارفرمایی حلقه اتصال میان مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

با گسترش رقابت در بازار کار، سازمان‌ها دیگر تنها بر مزایای مالی تکیه نمی‌کنند، بلکه تلاش دارند تجربه کاری مثبت، تعادل کار و زندگی و فرصت‌های رشد حرفه‌ای را فراهم سازند. تحقیقات نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از تعادل کار-زندگی و مدیریت استعدادها از طریق برند کارفرمایی می‌تواند به‌طور معناداری عملکرد و بهره‌وری آنان را افزایش دهد (Maurya et al., 2021). همچنین ارتباطات درون‌سازمانی مؤثر و شفاف یکی از عوامل کلیدی در تقویت برند کارفرمایی و افزایش تعهد کارکنان شناخته شده است (Fernandes et al., 2023). از این منظر، برند کارفرمایی نه یک فعالیت تبلیغاتی، بلکه یک سازوکار مدیریتی عمیق در حوزه منابع انسانی محسوب می‌شود.

ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق برند کارفرمایی مستلزم همسویی سیاست‌های منابع انسانی با ارزش‌های سازمانی است. مطالعات انجام‌شده در صنایع مختلف نشان داده‌اند که استقرار نظام‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر برند کارفرمایی موجب ارتقای عملکرد فردی و سازمانی کارکنان می‌شود (Ghorbani et al., 2020; Kargas & Tsokos, 2020). در همین راستا، مدل‌های توسعه برند منابع انسانی تأکید دارند که فرهنگ سازمانی، رهبری، نظام‌های انگیزشی و فرصت‌های یادگیری از مهم‌ترین مؤلفه‌های ایجاد تصویر مثبت کارفرما هستند (Beig et al., 2021; Salehnia & Seyedamery, 2021).

در سطح نظری، برند کارفرمایی به‌شدت با مفهوم هویت حرفه‌ای کارکنان و برند شخصی آنان نیز مرتبط است. هنگامی که سازمان‌ها زمینه رشد حرفه‌ای و توسعه فردی کارکنان را فراهم می‌کنند، کارکنان نیز خود را بخشی از برند سازمان تلقی می‌کنند و سطح مشارکت و بهره‌وری افزایش می‌یابد (Figurska, 2016). به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران معتقدند برند کارفرمایی نوعی سرمایه ناملموس سازمانی است که از طریق تعامل مستمر میان سازمان و کارکنان شکل می‌گیرد (Alipūr, 2016).

مطالعات داخلی نیز اهمیت روزافزون برند کارفرمایی در سازمان‌های ایرانی را تأیید کرده‌اند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تقویت برند کارفرمایی نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب و نگهداشت منابع انسانی متخصص دارد و می‌تواند راهکاری مؤثر برای مقابله با فرار استعدادها باشد (Borjnia et al., 2023). همچنین طراحی مدل‌های برند کارفرمایی در سازمان‌های دولتی و آموزشی نشان داده است که توجه به انتظارات نسل جدید کارکنان، عدالت سازمانی و فرصت‌های پیشرفت شغلی از مهم‌ترین عوامل موفقیت این رویکرد است (Falah Noushabadi et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های عمومی نیز همانند بخش خصوصی نیازمند مدیریت فعال برند کارفرمایی هستند.

از سوی دیگر، تحقیقات مربوط به طراحی مدل‌های برند کارفرمایی مبتنی بر انتظارات نیروی انسانی نخبه نشان داده‌اند که ادراک کارکنان از حمایت سازمانی، فرصت یادگیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تعهد سازمانی و بهره‌وری محسوب می‌شوند (Mazraeh et al., 2021). علاوه بر این، مقایسه جذابیت برند کارفرمایی در بخش‌های دولتی و خصوصی نشان داده است که ضعف در ساختارهای انگیزشی و ارتباطات سازمانی می‌تواند جذابیت سازمان را برای کارکنان کاهش دهد (Shoghi Lord et al., 2019). بنابراین، طراحی مدل‌های بهره‌وری منابع انسانی بدون توجه به برند کارفرمایی ناقص خواهد بود.

تحولات جدید مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که سازمان‌ها به سمت «برندسازی درونی» حرکت کرده‌اند؛ رویکردی که در آن راهبردهای منابع انسانی به ابزاری برای ایجاد هویت برند سازمان تبدیل می‌شود (Reddy & V, 2024). در چنین دیدگاهی، مدیریت استعداد، یادگیری سازمانی و فرهنگ مشارکتی عناصر اصلی تقویت برند کارفرمایی محسوب می‌شوند (Salman Al-Oda et al., 2024). این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدمات اجتماعی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کیفیت تعامل کارکنان با جامعه مستقیماً بر اثربخشی مأموریت‌های سازمان تأثیر می‌گذارد.

در سال‌های اخیر، رویکردهای نوینی همچون بهره‌وری دانش‌محور و مدل‌های ترکیبی مدیریت منابع انسانی مطرح شده‌اند که بر یکپارچگی دانش سازمانی، سرمایه انسانی و فناوری تأکید دارند (Moqaddar Kargar, 2025). هم‌زمان، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و خدماتی موجب افزایش انگیزش کارکنان و بهبود کیفیت عملکرد سازمانی می‌شود (Naghi, 2024). این نتایج بیانگر آن است که برند کارفرمایی نه تنها یک مفهوم نظری، بلکه ابزاری عملی برای افزایش بهره‌وری سازمانی است.

افزون بر این، دیدگاه‌های نوین مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند که بهره‌وری پایدار زمانی تحقق می‌یابد که سازمان بتواند میان ارزش‌های فردی کارکنان و اهداف سازمانی هم‌راستایی ایجاد کند. چنین هم‌راستایی از طریق ایجاد محیط کاری حمایت‌گر، نظام‌های انگیزشی عادلانه و فرهنگ سازمانی مثبت امکان‌پذیر است (Ghorbani et al., 2020; Salehnia & Seyedamery, 2021). در این چارچوب، برند کارفرمایی به‌عنوان سازوکاری برای تقویت احساس تعلق، تعهد و هویت سازمانی کارکنان عمل می‌کند.

با وجود گسترش مطالعات برند کارفرمایی در سطح بین‌المللی، هنوز خلأهای پژوهشی مهمی در زمینه تلفیق آن با مدل‌های بهره‌وری منابع انسانی، به‌ویژه در سازمان‌های اجتماعی و خدمات عمومی، وجود دارد. بسیاری از مدل‌های موجود بیشتر بر سازمان‌های تجاری متمرکز بوده‌اند و کمتر به پیچیدگی‌های سازمان‌های خدمات اجتماعی توجه کرده‌اند (Nazari et al., 2018). همچنین پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که آینده مدیریت منابع انسانی به سمت مدل‌های یکپارچه‌ای حرکت می‌کند که بهره‌وری، برند سازمانی و تجربه کارکنان را به‌صورت هم‌زمان مورد بررسی قرار می‌دهند (Taufik et al., 2025; Vardi et al., 2025).

بر این اساس، ضرورت دارد پژوهش‌هایی انجام شود که ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، نقش برند کارفرمایی را به‌عنوان یک متغیر راهبردی در سازمان‌های خدمات اجتماعی تبیین نماید. چنین رویکردی می‌تواند زمینه توسعه مدل‌های بومی مدیریت منابع انسانی را فراهم کرده و به ارتقای کیفیت خدمات اجتماعی و افزایش اثربخشی سازمانی کمک کند (Borjinia et al., 2023; Mazraeh et al., 2021). بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد مدل بهره‌وری منابع انسانی در حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی با رویکرد ارتقای برند کارفرمایی است.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ رویکرد داده‌ای پژوهشی آمیخته (کیفی-کمی) است. هدف پژوهش کاربردی و ماهیت پژوهش توصیفی پیمایشی است. تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی است. در پژوهش حاضر نخست منابع دانشی مورد مطالعه و مذاقه قرار گرفتند و در ادامه با استفاده از مصاحبه‌های نیمه عمیق داده‌های مورد نیاز گردآوری شدند. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، متخصصان و فعالان منابع انسانی و سازمان بهزیستی بود. همچنین نمونه‌گیری این پژوهش به صورت نظری و هدفمند انجام شد و جمع‌آوری یافته‌ها تا اشباع نظری اطلاعات ادامه یافت. در نمونه‌گیری نظری اگر به سراغ افراد می‌رویم با هدف کاوش رویدادهاست، رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون

مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۱). بدین منظور با مراجعه به افراد مورد مطالعه، اطلاعات آنها با استفاده از مصاحبه نیمه عمیق استخراج و با تبدیل مصاحبه‌ها به متن، از طریق فرایندهای طبقه‌بندی نظام مند، کدبندی، و تم سازی اطلاعات، مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی، یکی از روشهای تحقیق است که برای تحلیل داده‌های متنی، کاربردی فراوان دارد، روش تحلیل محتوا بر این فرض بنا شده است که با تحلیل پیام‌های زبانی می‌توان به کشف معانی، اولویت‌ها، نگرش‌ها، شیوه‌های درک و سازمان یافتگی جهان دست یافت. (ایمان، ۱۳۸۸). اعتبارسنجی یافته‌های حال نیز به این صورت بود که پایایی یافته‌ها به روش هالستی مورد بررسی قرار گرفت در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده شده» ارائه کرده است:

$$PAO = \frac{2M}{(N1+N2)}$$

در فرمول فوق  $M$  تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد  $N1$  و  $N2$  به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار  $PAO$  بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰.۷ بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد. به منظور روایی نیز یافته‌های پژوهش در اختیار خبرگان قرار گرفت و جرح و تعدیل‌های لازم صورت پذیرفت.

## یافته‌ها

در این بخش به منظور شناسایی ابعاد بهره‌وری منابع انسانی حوزه اجتماعی سازمان به‌زیستی از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی  $MAXQDA$  استفاده گردید و سپس با مطالعه خط به خط آن‌ها کدهای توصیفی به بخش مصاحبه‌ها نسبت داده شد بدین ترتیب مراحل کدگذاری تا دستیابی مدل به انسجام و عدم افزوده شدن ارزش بیشتر به کدها و مدل ادامه یافت. این بخش شامل دو قسمت است که در قسمت اول اطلاعات توصیفی مصاحبه‌شوندگان بیان شده و در قسمت بعد، یافته‌های تحقیق ارائه گردیده، در ادامه توضیحات مربوط به هر قسمت به تفکیک آمده است. مصاحبه با خبرگان پژوهش که به شیوه قضاوتی و هدفمند انتخاب شده بودند، از دو شیوه حضوری و تماس ویدیویی در بستر شبکه‌های اجتماعی انجام شد و میانگین زمان هر مصاحبه ۳۵ دقیقه به طول انجامید. پس از ۱۴ الی ۱۷ مصاحبه به اشباع نظری رسیده شد علاوه بر این در تحلیل فرآیند شبکه‌ای از این خبرگان کمک گرفته شد. خبرگان انتخابی به دلیل ضرورت آشنایی با مهارت‌های مدیریتی ارتباط با کارکنان و فضای سازمان به‌زیستی با احراز شرایط زیر انتخاب شدند: ۱- حداقل ۲۰ سال تجربه زیسته در سازمان به‌زیستی ۲- حداقل ۴ سال سابقه مدیریتی در این سازمان ۳- حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد.

سیمای آزمودنی‌ها شامل متغیرهای جنسیتی، سنی، تحصیلات، سابقه کاری و شغل که معمولاً در ابتدای مصاحبه توسط محقق مورد پرسش قرار می‌گیرد، می‌شود.

در جدول ۱ جدول درصد فراوانی یافته‌های توصیفی نمونه آماری پژوهش به تفکیک جنسیت، بازه سنی، سابقه کاری و تحصیلات ملاحظه می‌شود.

جدول ۱. جدول درصد فراوانی نمونه آماری پژوهش به تفکیک نمونه

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۲	۷۱
زن	۵	۲۹
کل	۱۷	۱۰۰
بازه سنی	فراوانی	درصد
۴۵-۳۵	۵	۲۹
۵۵-۴۵	۸	۴۷
۶۵-۵۵	۴	۲۴
سابقه کاری	فراوانی	درصد
۱۰-۲۰ سال	۸	۴۷
۲۰-۳۰ سال	۹	۵۳
کل	۱۷	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد
کارشناسی ارشد	۵	۲۹
دکتر	۱۲	۷۱
کل	۱۷	۱۰۰

کدگذاری، جزئی از تحلیل است که با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. در این مرحله کدگذاری باید به حدی وسیع انجام شود تا محقق قادر به کشف مفاهیم در موقعیت باز باشد به عبارت دیگر محقق می‌بایست به کدگذاری هر رویداد جالب توجه کند. در مرحله اول محقق به کدگذاری توصیفی مصاحبه‌های صورت گرفته پرداخت در این مرحله ابتدا متن منابع کتاب‌خانه‌ای به نرم‌افزار *MAXQDA* وارد شده و مورد تحلیل قرار گرفت در واقع با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه‌ها مضامین توصیفی توسط محقق به هر قطعه از جملات نسبت داده می‌شد و البته گاهی یک جمله از منظرهای مختلف کدهای مختلفی را به خود می‌پذیرفت. حاصل این مرحله تولید ۵۰۲ کد توصیفی بود در ادامه این ۵۰۲ کد زیرمجموعه ۹۲ مقوله (شاخص) قرار گرفت و این مقوله (شاخص)ها منجر به تولید ۱۰ معیار (مولفه) و نهایتاً تولید ۲ تم (بعد) اصلی شدند.

از مقایسه هر مفهوم با مفهوم دیگر، محورهای مشترکی یافت می‌شود. به‌طور خلاصه معیار (مولفه)ها و تم‌های استخراج شده از مقوله (شاخص)ها در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. معیار(مولفه)ها و تم(بعد) احصا شده از مقوله(شاخص)ها

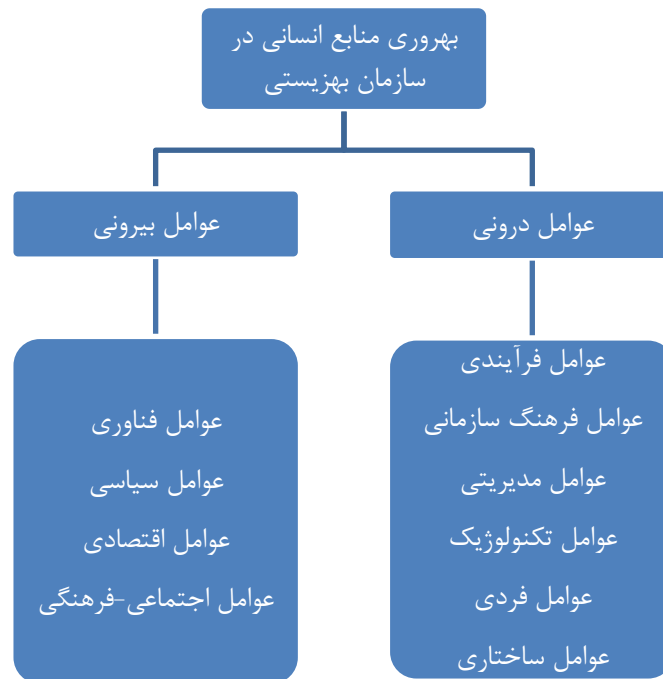
ردیف	مقوله(شاخص)	معیار(مولفه)	تم
۱	نگاه سیاست‌گذار در مورد فناوری	عوامل فناوری	عوامل بیرونی
۲	بودجه فناوری		
۳	پهنای باند		
۴	حمایت از دولت هوشمند		
۵	زیرساخت‌های فناوری در کشور		
۶	بودجه کافی	عوامل سیاسی	
۷	عدم شفافیت		
۸	واگذاری وظایف غیر مرتبط به سازمان		
۹	انتصابات سیاسی		
۱۰	قوانین و مقررات دولتی		
۱۱	قوانین و مقررات مربوط به بازنشستگی		
۱۲	وضعیت اقتصادی کشور	عوامل اقتصادی	
۱۳	تحولات اقتصادی		
۱۴	منابع اقتصادی		
۱۵	فرصت‌های شغلی	عوامل اجتماعی-فرهنگی	
۱۶	رفاه اجتماعی		
۱۷	سطح شاد بودن جامعه		
۱۸	ظرفیت‌های ملی		
۱۹	انضباط اجتماعی		
۲۰	ویژگی‌های جمعیت شناختی		
۲۱	تحولات اجتماعی		
۲۲	خانواده		
۲۳	جنبش‌های بهره‌وری		
۲۴	محیط رشد		
۲۵	جایگاه اجتماعی		
۲۶	نظام آموزشی		
۲۷	ارزش‌ها		
۲۸	باورهای ناسازگار		
۲۹	فرهنگ ملی		
۳۰	ساده‌سازی فرآیند ارائه خدمات	عوامل فرآیندی	عوامل درونی
۳۱	فرآیند ارائه خدمات از راه دور		
۳۲	شفاف‌سازی فرآیندهای ارائه خدمات		
۳۳	حذف فرآیندها و مراحل اضافی		
۳۴	اصلاح و بازنگاری و بروز رسانی فرآیند ارائه خدمات		
۳۵	فرآیندهای مدیریت منابع انسانی		
۳۶	فرآیند بازنشستگی		
۳۷	نظام ارزشی حاکم	عوامل فرهنگ‌سازمانی	

	فرهنگ سازمانی	۳۸
	احترام و توجه به کارکنان	۳۹
	پذیرش ارزش‌ها و هنجارها	۴۰
	حمایت مدیریت	۴۱
	نتیجه‌گرایی	۴۲
	ارتباطات (همکاری، تیم‌گرایی)	۴۳
	جو رقابتی	۴۴
	هویت	۴۵
عوامل مدیریتی	انجام پژوهش‌های کاربردی	۴۶
	تعیین هدف	۴۷
	مدیریت دانش	۴۸
	شایسته‌سالاری	۴۹
	استفاده بهینه از منابع	۵۰
	ارتقا کیفیت زندگی کارکنان	۵۱
	مدیریت عملکرد	۵۲
	ارتقا و نگهداشت سرمایه انسانی	۵۳
	استفاده بهینه از توانایی‌های کارکنان	۵۴
	جذب کارکنان متخصص	۵۵
	استفاده از کارشناسان	۵۶
	توجه به ظرفیت‌های نیروی انسانی	۵۷
	تخصص در ایجاد انگیزه	۵۸
	مدیریت مشارکتی	۵۹
	ایجاد امکانات و خدمات رفاهی برای کارکنان	۶۰
عوامل تکنولوژیک	تجهیزات و ابزار و لوازم	۶۱
	میزان انطباق با تکنولوژی مدرن	۶۲
	تکنولوژی اطلاعات	۶۳
عوامل فردی	اعتماد به نفس	۶۴
	رضایت شغلی	۶۵
	سن	۶۶
	وجدان کاری	۶۷
	مسئولیت‌پذیری	۶۸
	مهارت	۶۹
	تجربه	۷۰
	تحصیلات	۷۱
	روحیه انتقادگری	۷۲
	توسعه فردی و حرفه‌ای	۷۳
	تعهد و وفاداری	۷۴
	وضعیت روانی	۷۵
	وضعیت جسمانی	۷۶
عوامل ساختاری	بازنگری در نحوه تشکیل جلسات	۷۷

۷۸	احترام
۷۹	شفافیت
۸۰	افزایش اختیارات
۸۱	نیروهای غیررسمی
۸۲	افزایش اختیارات استان‌ها
۸۳	ارتباطات سازمانی
۸۴	ایجاد محیط کار مناسب
۸۵	گزینش
۸۶	ارزیابی عملکرد
۸۷	امنیت مالی
۸۸	آموزش
۸۹	تناسب شغل و شاغل
۹۰	نظام تشویق و تنبیه مناسب
۹۱	سطح حقوق و دستمزد مناسب
۹۲	حمایت سازمانی

اکنون اطلاعات و عوامل‌هایی (معیار(مولفه)ها و زیر معیار(مولفه)ها) که در مراحل قبلی شناسایی شدند در مدل مربوطه مطابق با شکل ۱ آمده است.

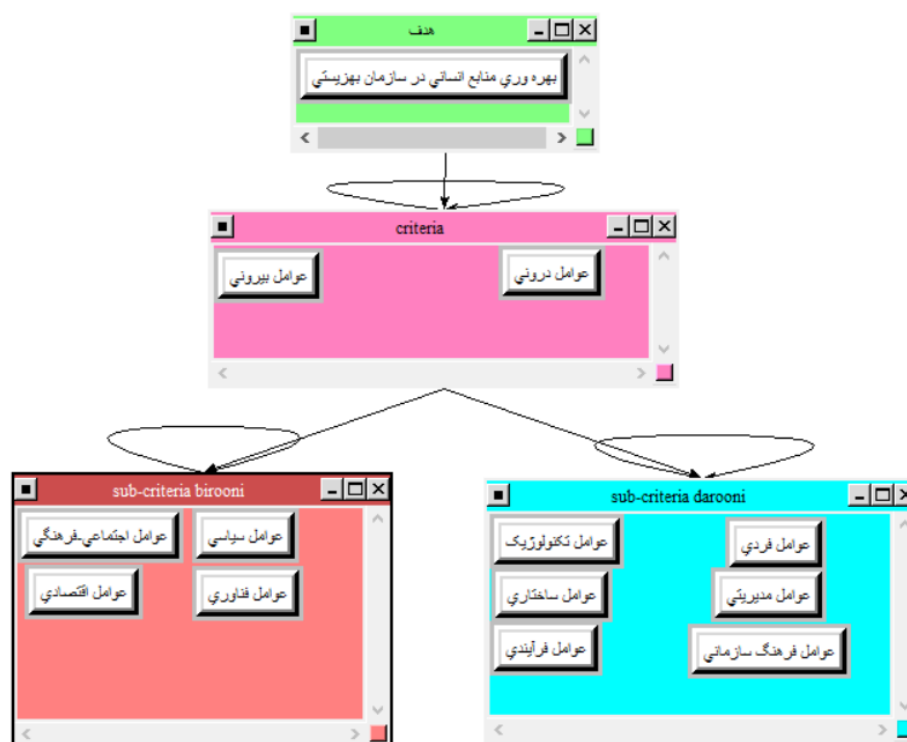
همچنین فهرست معیار(مولفه)ها و تم(بعد)های مدل و نمادهای مورداستفاده در جدول ۳ آمده است.



شکل ۱. معیار(مولفه)ها و تم(بعد)های بهره‌وری منابع انسانی در حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی

جدول ۳. فهرست معیار(مولفه)ها و زیر معیار(مولفه)ها مدل و نمادهای مورد استفاده

هدف	نماد	معیار(مولفه)	نماد	زیر معیار(مولفه)	نماد	
بهره‌وری منابع انسانی در سازمان بهزیستی	Goal	عوامل بیرونی	۱C	عوامل اجتماعی-فرهنگی	۱۱S	
				عوامل اقتصادی	۱۲S	
				عوامل سیاسی	۱۳S	
				عوامل فناوری	۱۴S	
				عوامل تکنولوژیک	۲۱S	
عوامل درونی	۲C	عوامل ساختاری	۲۲S	عوامل فرآیندی	۲۳S	
			عوامل فردی	۲۴S	عوامل فرهنگ سازمانی	۲۵S
			عوامل مدیریتی	۲۶S		



شکل ۲. معیار(مولفه)ها و زیرشاخه‌های بهره‌وری منابع انسانی حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی و روابط بین آنها

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که بهره‌وری منابع انسانی در حوزه اجتماعی سازمان بهزیستی در قالب یک ساختار چندبعدی متشکل از عوامل درونی و بیرونی شکل می‌گیرد و ارتقای برند کارفرمایی به‌عنوان یک سازوکار راهبردی، نقش پیونددهنده میان این ابعاد را ایفا می‌کند. تحلیل داده‌ها نشان

داد که عوامل مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری، فرآیندهای کاری و ویژگی‌های فردی کارکنان در تعامل با شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و فناوریانه محیط بیرونی، چارچوب اصلی بهره‌وری منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. این یافته‌ها تأیید می‌کند که بهره‌وری منابع انسانی پدیده‌ای صرفاً عملکردی نیست، بلکه نتیجه هم‌افزایی سیستماتیک میان محیط سازمانی، تجربه کارکنان و تصویر ذهنی آنان از سازمان به‌عنوان کارفرما است.

نخستین یافته مهم پژوهش نشان داد که عوامل مدیریتی یکی از محوری‌ترین ابعاد بهره‌وری منابع انسانی محسوب می‌شوند. مدیریت عملکرد، شایسته‌سالاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و حمایت مدیریتی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده بودند. این نتیجه با دیدگاه مدیریت منابع انسانی راهبردی همخوانی دارد که تأکید می‌کند نقش مدیران در ایجاد محیط کاری توانمندساز، تعیین‌کننده سطح بهره‌وری سازمان است (Qavidel & Mahboubi, 2025). همچنین پژوهش‌های مرتبط نشان داده‌اند که سبک‌های مدیریتی مبتنی بر تعامل و ارتباطات سازمانی اثربخش، تعهد کارکنان را افزایش داده و برند کارفرمایی سازمان را تقویت می‌کند (Fernandes et al., 2023). از این منظر، مدیریت منابع انسانی نه تنها عامل هدایت عملکرد، بلکه سازنده تجربه مثبت کاری محسوب می‌شود.

یافته دیگر پژوهش نشان داد فرهنگ سازمانی نقشی بنیادین در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی ایفا می‌کند. وجود ارزش‌های مشترک، احترام سازمانی، هویت حرفه‌ای و فضای همکاری تیمی موجب افزایش انگیزش و تعلق سازمانی کارکنان می‌شود. این نتیجه با مطالعاتی که فرهنگ سازمانی را یکی از مهم‌ترین پایه‌های برند کارفرمایی معرفی کرده‌اند همسو است (Kargas & Tsokos, 2020). همچنین تحقیقات نشان داده‌اند زمانی که کارکنان سازمان را بازتابی از ارزش‌های شخصی خود بدانند، سطح عملکرد و بهره‌وری آنان به‌طور معناداری افزایش می‌یابد (Figurska, 2016). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برند کارفرمایی در سازمان‌های اجتماعی بیش از آنکه مبتنی بر تبلیغات بیرونی باشد، حاصل فرهنگ سازمانی درونی است.

در بخش ساختاری، یافته‌ها نشان دادند که شفافیت سازمانی، توزیع مناسب اختیارات، نظام ارزیابی عملکرد و امنیت شغلی نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری منابع انسانی دارند. این نتایج با مطالعات پیشین همسو است که نشان می‌دهد جذابیت برند کارفرمایی در سازمان‌های دولتی به‌شدت وابسته به عدالت سازمانی و ساختارهای مدیریتی منصفانه است (Shoghi Lord et al., 2019). همچنین پژوهش‌ها بیان می‌کنند که ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر زمینه افزایش نوآوری و عملکرد کارکنان را فراهم می‌کنند (Beig et al., 2022). در واقع، ساختار سازمانی می‌تواند تسهیل‌کننده یا بازدارنده بهره‌وری منابع انسانی باشد.

از دیگر یافته‌های کلیدی پژوهش، اهمیت عوامل فردی در شکل‌گیری بهره‌وری منابع انسانی بود. رضایت شغلی، اعتماد به نفس، مهارت، تجربه و توسعه حرفه‌ای کارکنان از عناصر اساسی بهره‌وری شناسایی شدند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند برند کارفرمایی

قوی موجب افزایش انگیزش فردی، احساس ارزشمندی کارکنان و در نهایت ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (Ghorbani et al., 2020). همچنین مطالعات نشان داده‌اند که توسعه برند شخصی کارکنان و فرصت‌های رشد حرفه‌ای، ارتباط مستقیمی با بهره‌وری منابع انسانی دارد (Figurska, 2016). بنابراین سرمایه انسانی زمانی به بهره‌وری منجر می‌شود که سازمان بتواند مسیر رشد فردی کارکنان را حمایت کند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد عوامل فرآیندی و تکنولوژیک نقش مهمی در بهره‌وری منابع انسانی دارند. ساده‌سازی فرآیندها، ارائه خدمات الکترونیک و استفاده از فناوری‌های نوین موجب کاهش اتلاف منابع و افزایش کارایی سازمانی می‌شود. این یافته با مطالعاتی همسو است که نشان می‌دهند تحول دیجیتال و مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فناوری یکی از ارکان اصلی ایجاد برند کارفرمایی مدرن است (Reddy & V, 2024). علاوه بر این، پژوهش‌ها بیان کرده‌اند که انطباق سازمان با فناوری‌های نوین موجب افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان می‌شود (Naghi, 2024).

در سطح عوامل بیرونی، یافته‌های پژوهش نشان داد که شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری محیط کلان تأثیر مستقیم بر بهره‌وری منابع انسانی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان‌های خدمات اجتماعی نمی‌توانند بهره‌وری را صرفاً از طریق اصلاحات درون‌سازمانی افزایش دهند. مطالعات مرتبط نیز بیان می‌کنند که مدیریت استعداد و بهره‌وری منابع انسانی تحت تأثیر سیاست‌های کلان آموزشی، اقتصادی و اجتماعی قرار دارد (Salman Al-Oda et al., 2024). همچنین پژوهش‌های جدید تأکید دارند که بهره‌وری منابع انسانی نتیجه تعامل میان سیستم سازمانی و محیط نهادی است (Vardi et al., 2025).

یکی از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر تأیید نقش برند کارفرمایی به‌عنوان متغیر میانجی میان عوامل سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی بود. نتایج نشان داد هنگامی که کارکنان سازمان را محیطی ارزشمند، حمایت‌گر و فرصت‌آفرین تلقی کنند، میزان تعهد، انگیزش و عملکرد آنان افزایش می‌یابد. این یافته با مطالعاتی که برند کارفرمایی را عامل اصلی جذب، نگهداشت و بهره‌وری منابع انسانی معرفی کرده‌اند همسو است (Borjnia et al., 2018; Nazari et al., 2023). همچنین پژوهش‌های انجام‌شده نشان داده‌اند که مدیریت برند منابع انسانی می‌تواند سرمایه انسانی را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کند (Salehnia & Seyedamery, 2021).

از منظر نظری، یافته‌های پژوهش حاضر با رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی که بر یکپارچگی برند سازمانی، تجربه کارکنان و بهره‌وری تأکید دارند، همخوانی دارد. پژوهشگران نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که برند کارفرمایی را در مرکز راهبرد منابع انسانی قرار می‌دهند، عملکرد پایدارتر و نرخ ماندگاری بالاتری در میان کارکنان دارند (Maurya et al., 2021). همچنین مطالعات جدید نشان می‌دهد که ارتباطات سازمانی، هویت برند و مدیریت استعدادها به‌صورت هم‌زمان موجب افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شوند (Falah Noushabadi et al., 2022; Fernandes et al., 2023).

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که سازمان‌های خدمات اجتماعی همچون سازمان بهزیستی، به دلیل ماهیت انسانی مأموریت خود، بیش از سایر سازمان‌ها نیازمند توجه به برند کارفرمایی هستند. در چنین سازمان‌هایی، کیفیت خدمات اجتماعی مستقیماً وابسته به انگیزش، رضایت و تعهد کارکنان است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش برند کارفرمایی در سازمان‌های عمومی تأکید دارند مطابقت دارد (Mazraeh et al., 2021). علاوه بر این، مطالعات نشان داده‌اند که ایجاد تصویر مثبت کارفرما موجب افزایش سرمایه اجتماعی سازمان و ارتقای کیفیت خدمات عمومی می‌شود (Anselmsson et al., 2016).

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی در سازمان بهزیستی حاصل تعامل پویا میان عوامل فردی، سازمانی و محیطی است و برند کارفرمایی به‌عنوان سازوکاری راهبردی می‌تواند این تعامل را به سمت عملکرد اثربخش هدایت کند. این یافته با رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی که بهره‌وری را نتیجه هم‌راستایی سیستم‌های مدیریتی، فرهنگ سازمانی و تجربه کارکنان می‌دانند همسو است (Salim et al., 2025; Taufik et al., 2025). همچنین مدل ارائه‌شده پژوهش حاضر با مطالعات مبتنی بر بهره‌وری دانش محور منابع انسانی که بر یکپارچگی دانش، فناوری و سرمایه انسانی تأکید دارند همخوانی دارد (Moqaddar Kargar, 2025).

این پژوهش همانند سایر تحقیقات علمی با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، دسترسی به خبرگان دارای تجربه مدیریتی در سازمان بهزیستی به دلیل مشغله کاری بالا و محدودیت زمانی آنان دشوار بود و فرایند انجام مصاحبه‌ها را زمان‌بر ساخت. دوم، ماهیت کیفی بخش اصلی پژوهش موجب شد یافته‌ها متکی بر ادراک و تجربه مشارکت‌کنندگان باشد و امکان تعمیم کامل نتایج به سایر سازمان‌ها با احتیاط صورت گیرد. سوم، شرایط سازمان‌های دولتی و حساسیت‌های اداری سبب محدود شدن دسترسی به برخی اطلاعات سازمانی شد. همچنین تمرکز پژوهش بر یک سازمان خاص می‌تواند دامنه تعمیم‌پذیری مدل را محدود کند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به آزمون کمی مدل ارائه‌شده در سازمان‌های مختلف خدمات اجتماعی و دولتی بپردازند تا قابلیت تعمیم آن بررسی شود. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی در زمینه رابطه برند کارفرمایی و بهره‌وری منابع انسانی می‌تواند به توسعه چارچوب‌های نظری جامع‌تر کمک کند. همچنین بررسی نقش متغیرهای نوظهوری همچون تحول دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین، هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی و تجربه کارکنان می‌تواند مسیرهای جدیدی برای توسعه مدل‌های بهره‌وری فراهم آورد. استفاده از روش‌های طولی برای بررسی تغییرات بهره‌وری منابع انسانی در گذر زمان نیز پیشنهاد می‌شود.

سازمان‌ها برای ارتقای بهره‌وری منابع انسانی باید برند کارفرمایی را به‌عنوان یک راهبرد مدیریتی بلندمدت در نظر بگیرند. تقویت ارتباطات سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای و بهبود کیفیت زندگی کاری می‌تواند به ارتقای انگیزش کارکنان منجر شود. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، اعتماد و یادگیری مستمر نیز ضروری است. همچنین بازنگری در فرآیندهای کاری، استفاده

گسترده از فناوری‌های نوین و ایجاد نظام‌های ارزیابی عملکرد عادلانه می‌تواند زمینه افزایش بهره‌وری پایدار منابع انسانی را فراهم سازد. در نهایت، سازمان‌های خدمات اجتماعی لازم است به سلامت روانی، امنیت شغلی و احساس ارزشمندی کارکنان توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند خدمات اجتماعی با کیفیت تری ارائه دهند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### **Introduction**

In contemporary organizational environments characterized by knowledge-based competition, technological transformation, and increasing workforce mobility, human resource productivity has emerged as a central determinant of organizational sustainability and effectiveness. Organizations increasingly recognize that productivity is not solely dependent on operational efficiency but is fundamentally rooted in the quality, engagement, and strategic management of human capital. Modern human resource management paradigms emphasize that employees represent strategic assets capable of generating innovation, organizational resilience, and competitive advantage when effectively managed (Qavidel & Mahboubi, 2025; Vardi et al., 2025). Consequently, organizations—especially public and social service institutions—are required to develop comprehensive models that integrate productivity enhancement with employee-centered management strategies.

One of the most significant developments in recent decades has been the emergence of employer branding as a strategic approach within human resource management. Employer branding refers to the collective perception of an organization as a desirable workplace and reflects how employees and potential candidates evaluate organizational values, culture, and employment experience (Rahimian, 2013). Research

demonstrates that employer branding significantly influences employee attraction, retention, motivation, and performance outcomes, thereby contributing directly to organizational productivity (Anselmsson et al., 2016; Nazari et al., 2018). Rather than functioning merely as an external marketing tool, employer branding has evolved into an internal organizational mechanism that aligns employee expectations with organizational identity.

Recent studies highlight the role of internal communication, organizational trust, and participatory management in strengthening employer branding and improving workforce productivity (Fernandes et al., 2023). Organizations capable of creating positive employee experiences and fostering work-life balance are more successful in maintaining talent engagement and achieving higher productivity levels (Maurya et al., 2021). Employer branding thus acts as a mediating mechanism connecting human resource practices with employee commitment and organizational performance.

Implementation research across various industries indicates that employer branding initiatives require the integration of organizational culture, leadership practices, and human resource systems (Kargas & Tsokos, 2020). Empirical findings further confirm that strong employer brands enhance both individual and organizational performance by reinforcing employees' sense of belonging and professional identity (Ghorbani et al., 2020). In this context, personal development opportunities and professional identity formation play an important role in shaping employees' engagement and productivity outcomes (Figurska, 2016).

Within Iranian organizational contexts, scholars have increasingly focused on developing localized employer branding models adapted to institutional and cultural realities. Studies have demonstrated that employer branding contributes significantly to attracting and retaining skilled human resources in public organizations (Borjini et al., 2023). Models designed for educational and governmental institutions emphasize organizational justice, career development opportunities, and value alignment as critical factors influencing employer brand effectiveness (Falah Noushabadi et al., 2022). Similarly, research focusing on talented workforce expectations indicates that organizational support, participation, and recognition significantly strengthen employee loyalty and productivity (Mazraeh et al., 2021).

Comparative studies between public and private sectors reveal that structural rigidity, limited motivational systems, and weak communication channels can reduce employer brand attractiveness and negatively affect employee productivity (Shoghi Lord et al., 2019). Strategic human resource management approaches therefore advocate internal brand-building processes that integrate talent management, organizational learning, and employee engagement mechanisms (Reddy & V, 2024). Furthermore, talent management implementation has been identified as a critical driver influencing organizational productivity and workforce development in public institutions (Salman Al-Oda et al., 2024).

Emerging perspectives also highlight knowledge-based productivity models that integrate organizational learning, technology adoption, and human capital development as key productivity drivers (Moqaddar Kargar, 2025). Studies conducted in service and sports organizations demonstrate that human resource brand

development enhances employee motivation and organizational effectiveness (Naghi, 2024). Additionally, employer branding frameworks emphasize the importance of aligning organizational goals with employees' personal and professional aspirations to achieve sustainable productivity outcomes (Beig et al., 2022; Salehnia & Seyedamery, 2021).

From a theoretical standpoint, employer branding represents a convergence of branding theory and strategic human resource management, where employees become internal brand ambassadors contributing to organizational value creation (Alipūr, 2016). Contemporary research further supports the argument that productivity enhancement results from integrated systems combining organizational culture, leadership effectiveness, compensation practices, and employee behavioral responses (Salim et al., 2025; Taufik et al., 2025). Despite growing international evidence, there remains a research gap concerning comprehensive productivity models incorporating employer branding within social welfare organizations.

Given the complexity of social service institutions, where employee motivation and service quality are closely intertwined, examining human resource productivity through an employer branding perspective becomes particularly essential. Accordingly, the present study aimed to identify the dimensions of a human resource productivity model in the social domain of the Welfare Organization based on an employer branding approach.

### Methods and Materials

This study employed an applied research design with a descriptive orientation using a mixed-method approach combining qualitative and interpretive analysis. The research population consisted of human resource managers, specialists, and experienced professionals working within the Welfare Organization. Participants were selected using purposive and theoretical sampling methods to ensure deep experiential knowledge relevant to organizational productivity and human resource management.

Data collection was conducted through two primary sources: an extensive review of theoretical and empirical literature and semi-structured in-depth interviews with experts. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. Each interview was transcribed verbatim and systematically analyzed.

Qualitative content analysis served as the principal analytical method. The analytical procedure included open coding, categorization, comparison of conceptual units, and theme development. Coding was conducted iteratively to refine conceptual relationships and construct a coherent productivity model. Reliability was assessed using the Holsti coefficient, and validity was ensured through expert review and iterative refinement of extracted concepts.

### Findings

The findings of the study revealed a comprehensive multidimensional model of human resource productivity consisting of two overarching dimensions: internal organizational factors and external environmental factors. The analytical process generated 502 initial conceptual codes derived from interview data and documentary analysis. These codes were subsequently grouped into 92 indicators, which were consolidated into 10 core components and ultimately categorized into two main thematic dimensions.

The first dimension, internal factors, included managerial factors, organizational culture, structural factors, technological capabilities, operational processes, and individual employee characteristics. Managerial factors emphasized leadership effectiveness, performance management, meritocracy, and participatory decision-making. Organizational culture reflected shared values, trust, collaboration, and employee respect. Structural factors included organizational transparency, communication mechanisms, evaluation systems, and job security. Technological and process-related factors highlighted modernization of service delivery, simplification of procedures, and adoption of digital tools. Individual factors encompassed motivation, professional competence, commitment, psychological well-being, and job satisfaction.

The second dimension, external factors, consisted of political, economic, technological, and socio-cultural environments influencing organizational productivity. Political and regulatory conditions affected resource allocation and managerial autonomy. Economic conditions influenced employee welfare and organizational stability. Technological infrastructure shaped service innovation capacity, while socio-cultural conditions influenced workforce expectations and social legitimacy.

The integrated model demonstrated that human resource productivity emerges from dynamic interactions between organizational systems and external environmental contexts. Employer branding appeared implicitly embedded across all components, reflecting employees' collective perception of organizational attractiveness, support, and professional value.

### **Discussion and Conclusion**

The results indicate that human resource productivity in social welfare organizations is fundamentally systemic rather than isolated within managerial or individual domains. Productivity arises from the alignment of organizational structures, cultural values, leadership practices, and environmental conditions that collectively shape employees' work experiences. The study highlights that employer branding functions as an integrative mechanism linking internal organizational dynamics with external institutional legitimacy.

The model demonstrates that managerial effectiveness and organizational culture play foundational roles in shaping employee engagement. When employees perceive fairness, recognition, and developmental opportunities, they internalize organizational values and demonstrate higher commitment and performance. Structural transparency and participatory governance further strengthen organizational trust, creating conditions conducive to sustained productivity.

Technological adaptation and process optimization were found to reduce operational inefficiencies and enhance service responsiveness. In social welfare settings, where service quality depends heavily on human interaction, technological advancement complements rather than replaces human capabilities by enabling more efficient resource utilization.

The findings also underscore the importance of external environmental influences. Political policies, economic stability, and societal expectations significantly affect organizational performance by shaping resource

availability and employee morale. Consequently, productivity enhancement strategies must extend beyond internal reforms to include alignment with broader institutional ecosystems.

Overall, the study confirms that employer branding is not merely an image-building activity but a strategic organizational capability emerging from consistent human resource practices, supportive leadership, and meaningful employee experiences. Organizations that successfully integrate employer branding into productivity strategies can enhance employee motivation, strengthen organizational identity, and improve service effectiveness.

The proposed model provides a holistic framework for understanding human resource productivity within social service organizations. By integrating internal organizational development with external contextual awareness, institutions can move toward sustainable productivity grounded in human-centered management principles.

## References

- Alīpūr, M. (2016). *Identifying and Prioritizing Factors Affecting Human Resource Management Branding from the Viewpoint of Khuzestan Province Workforce* Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Economics and Social Sciences].
- Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand? *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185-1208. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-02-2015-0094/full/html>
- Beig, M., Rahmanseresht, H., Sharifzadeh, F., & Hosseini Golafshani, A. (2022). A Model for Branding Human Resource System with SEM, Public Administration Perspective. *Public Administration Perspective*, 12(4), 30-51. <https://sid.ir/paper/962127/fa>
- Borjini, F., Mashali, B., & Askari, N. (2023). Designing and explaining the employer brand reinforcement model of Tejarat Bank to Attract and retain human resources (A mixed-method approach). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(11), 219-232. [https://ijnaa.semnan.ac.ir/index.php/article\\_7333.html](https://ijnaa.semnan.ac.ir/index.php/article_7333.html)
- Falah Noushabadi, M., Mahmoudzadeh, S. M., Abbaspour, A., & Yazdanshenas, M. (2022). Employer Branding Model of the Ministry of Education for Attracting and Retaining Talented and Specialized Human Resources. *Iranian Journal of Political Sociology*, 5(12), 2133-2147. [https://jou.spsiran.ir/article\\_158314.html](https://jou.spsiran.ir/article_158314.html)
- Fernandes, R., Sousa, B., Fonseca, M. J., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>
- Figurska, I. (2016). Personal branding as an element of employees' professional development. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(2), 33-47. [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2016/2016\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2016/2016_2_03.pdf)
- Ghorbani, M. H., Goodarzi, F. M., & Jafarloo, H. R. S. (2020). Role of Employer Branding in Individual and Organizational Performance of Human Resources in Selected Iran Sports Federations. *Human Resource Management in Sport Journal*, 7(2), 405-420. <https://doi.org/10.22044/shm.2020.8702.2037>
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. *Administrative Sciences*, 10(1), 17. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>
- Maurya, K. K., Agarwal, M., & Srivastava, D. K. (2021). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(1), 41-59. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151>
- Mazraeh, S., Shaemi Barzaki, A., & Safari, A. (2021). Designing an Employer Branding Model Based on the Expectations of Talented Human Resources. *Business Management*, 13(2), 316-337. <https://www.sid.ir/paper/372344/fa>
- Moqaddar Kargar, J. (2025). Presenting a Comprehensive Knowledge-Based Human Resource Productivity Model with a Mixed Approach. *Quarterly Journal of Library Studies and Information Organization*, 36(3), 200-223. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21506>
- Naghi, M. (2024). Human Resource Brand Development Model in Sports Organizations (Case Study: Managers of Youth and Sports Departments in Tehran Province). *Journal of Human Resource Management in Sports*, 11(2), 253-274. [https://shm.shahroodut.ac.ir/article\\_3185.html](https://shm.shahroodut.ac.ir/article_3185.html)
- Nazari, M., Karimi, F., & Ahmdepour, S. (2018). The impact of employer brand on human resource productivity with the mediating role of talent management. *Quarterly Journal of Organizational Management*, 9(3), 33-58. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1502276/>

- Qavidel, M. M., & Mahboubi, M. (2025). The Role of Human Resource Management in Increasing Organizational Productivity. *Quarterly Journal of New Approaches in Industrial Engineering and Management*, 3(1), 1-5. [https://iem-science.ir/browse.php?a\\_code=A-10-29-11&sid=1&slc\\_lang=fa](https://iem-science.ir/browse.php?a_code=A-10-29-11&sid=1&slc_lang=fa)
- Rahimian, A. (2013). Employer brand: A new strategy for human capital management. *Human Resource Management Research*, 5(2), 127-150. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_5052\\_146704a67b2dc99fa96b5a37d51fab75.pdf](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_5052_146704a67b2dc99fa96b5a37d51fab75.pdf)
- Reddy, K. J., & V, M. P. (2024). Analysis of Review of Literature on- Strategic Human Resource Management for Internal Brand Building: A Study of Select Higher Education Institutions in Bengaluru. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(008), 1-6. <https://doi.org/10.55041/ijserem37123>
- Salehnia, D., & Seyedamery, M. (2021). A Model for Human Resource Brand Management in Sports Venues in Northwestern Provinces. *Sport Management and Development*, 9(2), 41-50.
- Salim, A. W. A., Saharuddin, S., & Patra, I. K. (2025). The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Productivity (A Study at PT. Tani Tangkas Makmur, Palopo City). *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(1), 99-112. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.1583>
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Shoghi Lord, A., Akbari, N., & Sadeghi, R. (2019). A comparison of employer brand attractiveness in Iran's public and private sectors. *Human Resource Management Studies*, 10(1), 55-78. [https://www.jipas.ir/article\\_84221.html](https://www.jipas.ir/article_84221.html)
- Taufik, N., Supriadi, A., Ardiani, G. T., & Komarlina, D. H. L. (2025). Enhancing Worker Productivity Through the S-O-R Theory in Human Resource Management. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 18(1), 115-135. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i1.63886>
- Vardi, S. S., Ramazani Borukhani, N., Mehrara, A., & Diri, E. (2025). Designing a Model for Enhancing Human Resource Productivity in the Banking Industry with a Green Approach. Fourth International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development,