

واکاوی فرآیند جذب و نگهداشت متخصصان فناوری اطلاعات در سازمان های فناوری (شرکت های دانش بنیان در مشهد)

مسعود باغبان سعدآبادی، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد
masoud.baghban1376@gmail.com

چکیده

با توجه به نقش حیاتی سرمایه انسانی متخصص در رقابت پذیری شرکت های دانش بنیان، این پژوهش با هدف واکاوی فرآیندهای جذب و نگهداشت متخصصان فناوری اطلاعات (IT) در سازمان های فناوری شهر مشهد انجام شده است. روش تحقیق حاضر کیفی و از نوع تحلیل تم بوده که داده ها از طریق مصاحبه های عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان صنعت (مدیران منابع انسانی، مدیران فنی و بنیانگذاران شرکت های دانش بنیان فعال در شهر مشهد) جمع آوری و با استفاده از روش تحلیل تم طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی پردازش شدند. اشباع نظری پس از تحلیل ۱۴ مصاحبه حاصل گردید. یافته ها منجر به استخراج شش تم اصلی شامل: معماری استراتژیک جذب، اکوسیستم نگهداشت و انگیزش درونی، انعطاف پذیری مکانی و زمانی، نظام جبران خدمات پویا، فرهنگ سازمانی بانشاط و نیز مدیریت چابک ساختاری شد. نتایج نشان می دهد که موفقیت در جذب و نگهداشت نیروی IT در این اکوسیستم، مستلزم گذار از رویکردهای سنتی به مدل های ترکیبی است که در آن خرید مهارت آماده برای پاسخگویی فوری با ساختن ظرفیت داخلی از طریق محیط های یادگیرنده همسو می شود. همچنین، انعطاف پذیری کاری (هیبرید یا دورکاری) و نظام جبران خدمات مبتنی بر سهام تشویقی، به عنوان عوامل کلیدی کاهش نرخ ریزش شناسایی شدند. این پژوهش با ارائه چارچوبی یکپارچه، راهکارهای عملیاتی برای مدیران منابع انسانی و رهبران فنی جهت تقویت برند کارفرمایی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بازار پرقابتهای فناوری اطلاعات ارائه می دهد.

کلیدواژه ها: جذب نیروی انسانی، نگهداشت نیروی انسانی، متخصصان فناوری اطلاعات، سازمان های فناوری، مدیریت منابع انسانی استراتژیک.

مقدمه

در اقتصاد دانش محور معاصر، سرمایه انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی نامشهود سازمان ها شناخته می شود و نقش تعیین کننده ای در خلق مزیت رقابتی پایدار ایفا می کند. گذار از صنایع مبتنی بر منابع فیزیکی به اکوسیستم های مبتنی بر دانش، نیازمند نگرشی نوین نسبت به مدیریت منابع انسانی است، جایگاه تمرکز از مدیریت کارکنان به مدیریت استعدادها تغییر یافته است (بیلدیز و اسمر^۱، ۲۰۲۳). در این پارادایم جدید، فرآیندهای جذب و نگهداشت دیگر صرفا وظایف اداری و روتین نیستند، بلکه استراتژی هایی حیاتی برای تضمین تداوم فعالیت و رشد سازمان محسوب می شوند. سازمان هایی که توانایی شناسایی، جذب و حفظ نیروهای کلیدی را داشته باشند، نه تنها در برابر نوسانات بازار مقاوم تر خواهند بود، بلکه می توانند چابکی لازم برای پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی را کسب کنند (روبیو-آندرس^۲ و همکاران، ۲۰۲۵؛ مارلاپودی و لنکا^۳، ۲۰۲۴). بنابراین، کیفیت فرآیندهای مدیریت استعداد مستقیما با عملکرد مالی، نوآوری و بقای بلندمدت سازمان گره خورده است. فرآیند جذب و نگهداشت در دهه اخیر دستخوش تحولات بنیادینی شده است که ناشی از تغییر ساختار نیروی کار و ظهور نسل های جدیدی از متخصصان است (زازا^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). متخصصان امروزی، به ویژه در مشاغل دانش محور، علاوه بر جبران مالی، به دنبال معنا، استقلال، فرصت های یادگیری مستمر و تعادل میان زندگی شخصی و حرفه ای هستند (سانچز-کاردونا^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). این تغییر در الگوی انگیزشی، سازمان ها را ملزم کرده است تا ارزش پیشنهادی کارفرمای خود را بازتعریف کنند. امروزه موفقیت در جنگ جهانی برای کسب

استعدادها، مرهون ایجاد محیط های کاری پویا، فرهنگ سازمانی شفاف و ساختارهای مدیریتی منعطف است که در آن کارکنان احساس مالکیت و تعلق کنند. عدم تطابق انتظارات نیروی کار با واقعیت های سازمانی، منجر به پدیده ای به نام فرسایش سرمایه انسانی می شود که هزینه های سنگینی را بر سازمان تحمیل کرده و دانش سازمانی را به خطر می اندازد (کاکار^۶ و همکاران، ۲۰۲۳). در میان انواع سازمان ها، سازمان های فناور و شرکت های دانش بنیان جایگاه ویژه ای دارند، زیرا ماهیت فعالیت آنها بر پایه تولید و پیاده سازی نوآوری استوار است. این سازمان ها معمولا دارای ساختارهای چابک، سلسله مراتب تخت و فرهنگ مبتنی بر خلاقیت هستند که مدیریت منابع انسانی در آنها را به چالشی پیچیده تبدیل می کند (ستیانینگرام^۷ و همکاران، ۲۰۲۴). در چنین محیط هایی، بوروکراسی های سنتی و فرآیندهای خشک اداری می تواند به سرعت باعث دلسردی و خروج نیروهای خلاق شود. از سوی دیگر، رقابت شدید برای جذب نخبگان فنی در این اکوسیستم، سازمان ها را تحت فشار مضاعفی قرار می دهد تا بتوانند علاوه بر ارائه پکیج های مالی جذاب، اطمینان حاصل کنند که فضای مناسبی برای رشد حرفه ای و تحقق اهداف شخصی کارکنان فراهم شده است (تامر^۸ و همکاران، ۲۰۲۲). شکاف بین نیازهای پیچیده این نوع سازمان ها و رویکردهای کلی مدیریت منابع انسانی، لزوم بررسی دقیق تر مکانیسم های مؤثر بر جذب و نگهداشت در این بستر خاص را پررنگ می سازد.

با وجود اهمیت موضوع، ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی اغلب بر صنایع سنتی یا سازمان های بزرگ دولتی و خصوصی متمرکز بوده است (مارلاپودی و لنکا، ۲۰۲۴) و کمتر به ویژگی های بومی و ساختاری شرکت

⁵ Sánchez-Cardona⁶ Kakar⁷ Setyaningrum⁸ Tomer¹ Yildiz & Esmer² Rubio-Andrés³ Marlapudi & Lenka⁴ Zaza

جبران خدمات دوجانبه که ترکیبی از انگیزه های بیرونی (حقوق رقابتی) و درونی (معنا و رشد) را برای نگهداشت متخصصان دانش محور ضروری میداند (الحمود و ارجوب^{۱۴}، ۲۰۱۹). در این چارچوب، جذب و نگهداشت دیگر یک فرآیند اداری نیست بلکه استراتژی ای چندوجهی شامل شکارگری فعال، انعطاف پذیری مکانی-زمانی و فرهنگ یادگیرنده است.

در بخش مطالعات تجربی داخلی، میرغفوری و همکاران (۱۴۰۳)، مدل هایی چهاربعدی (محیطی، سازمانی، فردی، شغلی) را در شرکت های دانش بنیان شناسایی کردند که در آن ویژگی های شخصیتی مدیر و فرصت های شغلی نقش محوری ایفا می کنند. یافته های آنها نشان داد که عوامل محیطی مانند «مهاجرت» و «زندگی شخصی» دارای بالاترین درجه مرکزیت هستند. همچنین، انتظامی و همکاران (۱۴۰۳) با تمرکز بر فضای مجازی، الگویی را ارائه دادند که در آن فناوری های ارتباطی و استراتژی های دیجیتال به عنوان عوامل علی در فرآیند جذب و نگهداشت عمل می کنند. علاوه بر این، قربانعلی و همکاران (۱۴۰۲) در صنعت هوانوردی، بر خط مشی گذاری مبتنی بر شواهد و مقابله با آفت مهاجرت متخصصین تاکید ورزیدند و نشان دادند که اقدامات اصلاحی باید در چهار سطح قانونی، فرآیندی، اجرایی و پیامدی طراحی شوند.

از منظر بین المللی، هوک^{۱۵} (۲۰۲۴) با مرور ادبیات صنعت فناوری هند، نشان داد که سازمان ها باید بر عوامل تحت کنترل خود برای حفظ کارمندان شایسته تمرکز کنند و دو دیدگاه «دلایل ترک» و «دلایل ماندن» را تلفیق نمایند. گوپتا^{۱۶} (۲۰۲۳) نیز با اولویت بندی عوامل حفظ و ابقا در متخصصان IT، چارچوبی ساختاری ارائه

های کوچک و متوسط مبتنی بر فناوری پرداخته است. بسیاری از مدل های عمومی جذب و نگهداشت که در محیط های صنعتی ثابت و سلسله مراتبی اثبات شده اند، لزوماً برای اکوسیستم های نوپا و چابک قابل تعمیم نیستند (املیا و روفایدا^۹، ۲۰۲۳). در شرکت های دانش بنیان، محدودیت های بودجه ای اولیه در کنار نیاز به جذب استعدادهای سطح بالا، تضادی ایجاد میکند که چگونه می توان با منابع محدود، رقابت کرد (رادیسک و پتکوویچ^{۱۰}، ۲۰۲۳). همچنین، عوامل فرهنگی و منطقه ای میتوانند تأثیرات متفاوتی بر ترجیحات نیروی کار داشته باشند. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش، ابهام در شناخت دقیق و بومی مکانیسم های موثر بر جذب و نگهداشت متخصصان فناوری اطلاعات در شرکت های دانش بنیان است. این پژوهش به دنبال آن است تا با واکاوی عمیق این فرآیندها، مدلی جامع ارائه دهد تا سازمان ها بتوانند با طراحی اکوسیستم های کاری جذاب، بهترین استعدادها را جذب و در کنار خود حفظ نمایند.

مبانی نظری و تجربی پژوهش

مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی در سازمان های فناوری، از پارادایم های سنتی منبع انسانی به سمت سرمایه انسانی استراتژیک گذار کرده است. مبانی نظری این پژوهش بر سه محور اصلی استوار است: نخست، نظریه منبع مبتنی بر رقابت (RBV^{۱۱}) که نیروی انسانی را به عنوان منبعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید میداند و مزیت رقابتی پایدار ایجاد میکند (سیاکینا^{۱۲} و همکاران، ۲۰۲۶). دوم، نظریه تعهد سازمانی که بر ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر تاکید دارد و نشان می دهد چگونه بازآفرینی شغلی و محیط کاری پویا، این تعهد را تقویت می کند (هاریانتی و جوناریس^{۱۳}، ۲۰۲۲) و سوم، نظریه

¹³ Haryanti & Junaris

¹⁴ Alhmoud & Rjoub

¹⁵ Haque

¹⁶ Gupta

⁹ Amelia & Rofaida

¹⁰ Radicic & Petković

¹¹ Resource-Based View

¹² Syakina

بزرگ متمرکز بوده اند یا به صنایع سنتی پرداخته اند. همچنین، در مطالعات خارجی نیز تمرکز بر اکوسیستم های متفاوتی همچون هند یا اروپا بوده است. بنابراین، شناسایی تمایزات در بستر فرهنگی و اقتصادی ایران، نیازمند واکاوی عمیق تری است که بتواند پاسخگوی پیچیدگی های خاص متخصصان فناوری اطلاعات در این منطقه باش.

روش پژوهش

این پژوهش کیفی و کاربردی بوده و با روش اکتشافی انجام شده است. جمع آوری داده ها براساس مصاحبه نیمه ساختاریافته است. تجزیه و تحلیل داده ها با روش تحلیل تم انجام می گیرد. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران منابع انسانی، مدیران فنی و بنیانگذاران شرکت های دانش بنیان فعال در شهر مشهد است. روش نمونه گیری به صورت گلوله برفی بوده و تا رسیدن محقق به اشباع نظری ادامه می یابد. محقق طی مصاحبه با ۱۴ نفر از خبرگان به اشباع نظری دست یافته است.

داد که شکاف های موجود در تصمیم گیری کارکنان برای ماندن را پر می کند. این پژوهش تاکید کرد که عوامل اجتماعی و سازمانی در کنار عوامل شغلی، بر قصد ماندگاری تاثیر مستقیم دارند و نیاز به اولویت بندی دقیق این عوامل وجود دارد تا منابع سازمان بهینه مصرف شود. علاوه بر این، نوسگار و یورگنسن^{۱۷} (۲۰۲۴) در مطالعه ای کیفی در دانمارک، اثربخشی بازآفرینی شغلی (شناختی و رابطه ای) را در افزایش تعهد سازمانی کارکنان دانشی تایید کردند. آنها دریافتند که بازآفرینی وظیفه ای پیش ساز بازآفرینی رابطه ای و شناختی است و هر سه نوع بازآفرینی به طور مثبت بر تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر تاثیر میگذارند. این یافته ها نشان می دهد که تغییر در ماهیت کار و روابط بین فردی، ابزاری قدرتمند برای مدیریت استعدادهاست و سازمان ها باید فرآیندهای بازآفرینی شغلی را به صورت سیستماتیک حمایت کنند. اگرچه مطالعات پیشین به ابعاد کلی نگهداشت پرداخته اند، اما خلأیی در بررسی جزئیات اجرایی بستر خاص شرکت های دانش بنیان شهرهای غیر پایتخت احساس می شود. اکثر پژوهش های داخلی یا بر کلان شهرهای

جدول ۱- مشخصات خبرگان

کد خبره	سمت	سابقه کار	حوزه فعالیت
P1	بنیان گذار و مدیرعامل	۱۲	فناوری اطلاعات و نرم افزار
P2	مدیر منابع انسانی	۱۵	فناوری اطلاعات و نرم افزار
P3	مدیر ارشد فنی	۹	فناوری اطلاعات و نرم افزار
P4	مدیرعامل	۲۰	فناوری اطلاعات و نرم افزار
P5	مدیر منابع انسانی	۱۰	اتوماسیون صنعتی

فناوری اطلاعات و نرم افزار	۱۴	بنیان گذار و مدیر محصول	P6
صنایع شیمیایی پیشرفته و نانو	۹	مدیر منابع انسانی	P7
صنایع شیمیایی پیشرفته و نانو	۱۱	مدیر ارشد فناوری	P8
صنایع شیمیایی پیشرفته و نانو	۱۶	رئیس هیئت مدیره	P9
صنایع شیمیایی پیشرفته و نانو	۱۲	بنیان گذار و مدیرعامل	P10
تجارت الکترونیک و مارکت پلیس	۱۷	مدیر فنی تیم توسعه نرم افزار	P11
تجارت الکترونیک و مارکت پلیس	۱۸	مدیر ارشد فنی	P12
تجارت الکترونیک و مارکت پلیس	۱۳	سرپرست جذب و نگهداشت سرمایه انسانی	P13
تجارت الکترونیک و مارکت پلیس	۲۱	مدیر منابع انسانی	P14

در این پژوهش جهت گردآوری داده ها از روش کتابخانه ای و مصاحبه استفاده می گردد. داده های حاصل از مصاحبه ها از طریق رویکرد نظام مند تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مراحل تحلیل کیفی داده ها به شرح زیر صورت گرفته است:

۱. آشنایی اولیه با داده ها: پیش از هرگونه تجزیه و تحلیل جزئی، لازم است تصویری کلی از کل مجموعه داده ها داشته باشیم. در این پژوهش، این مرحله شامل رونویسی فایل های صوتی، مطالعه متون و یادداشت برداری های اولیه است تا پژوهشگر با ماهیت داده ها کاملاً آشنا شود.

۲. کدگذاری: در این گام، بخش های مهم متن استخراج شده و برای هر بخش یک برچسب یا «کد» مختصر تعیین می شود تا محتوای آن به صورت خلاصه توصیف گردد.

۳. شناسایی الگوها و شکل دهی تم ها: پس از کدگذاری، کدهای ایجاد شده مورد بازبینی قرار می گیرند تا الگوهای مشترک در میان آن ها شناسایی شود. از آنجا که تم ها مفاهیمی گسترده تر از کدها هستند، معمولاً چندین کد مرتبط در قالب یک تم واحد دسته بندی می شوند. این مرحله نیازمند تجربه و مهارت پژوهشگر است؛ بنابراین ممکن است برخی کدهای مبهم یا کم اهمیت حذف شوند.

۴. بازبینی و اعتبارسنجی تم ها: برای اطمینان از اینکه تم های استخراج شده بازتاب دقیقی از داده های اصلی هستند، مقایسه مجددی بین تم ها و داده ها انجام می شود. در این فرآیند، تکرارها بررسی شده و تم های مشابه ادغام شدند.

باز، محوری و انتخابی، داده ها در قالب یک ساختار سلسله مراتبی سازماندهی شدند. در این مرحله، مفاهیم اولیه استخراج شده (تم های پایه) در دسته های مرتبط گروه بندی شدند تا تم های فرعی شکل بگیرند. جدول زیر، نمایشگر نهایی این طبقه بندی و روابط میان تم های فرعی و پایه است.

۵. تعریف و نام گذاری نهایی: در این مرحله، لیست نهایی تم ها تدوین شده و برای هر کدام نامی گویا انتخاب می شود. همچنین تعریف دقیق هر تم ارائه می گردد تا مشخص شود هر موضوع چه معنایی دارد و چگونه به درک بهتر داده ها کمک می کند.

نتایج پژوهش

پس از گردآوری داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۴ خبره کلیدی و انجام کدگذاری

جدول ۲- کدگذاری محوری

تم پایه (کدهای باز)	تم فرعی
- نیاز فوری به تخصص های آماده برای جلوگیری از تاخیر پروژه های فشرده - هزینه بر بودن و زمان بر بودن آموزش داخلی برای مهارت های نوظهور - ریسک بالای شکست در تربیت نیروی متخصص در محیط های پرفشار - دسترسی سریع به دانش ضمنی از طریق نیروهای باتجربه - عدم تعادل بودجه آموزشی نسبت به نیازهای لحظه ای بازار	اولویت دهی به خرید مهارت در مقابل ساختن ظرفیت
- تسلط مطلق شبکه های اجتماعی حرفه ای به عنوان ویتترین اصلی - کاهش کارایی سایت های کاریابی عمومی به دلیل حجم بالای رزومه های غیرمرتبط - اهمیت حیاتی شبکه سازی غیررسمی و معرفی همکاران به عنوان منبع باکیفیت ترین نیروها	چندکاناله بودن و هوشمندی در کانال های جذب
- شناسایی و هدف گیری مستقیم نیروهای رقیب بدون انتشار آگهی عمومی - حفظ بانک اطلاعاتی کاندیداهای رد شده برای فرصت های آینده - استفاده از ابزارهای تحلیل پروفایل برای یافتن شبیه ترین افراد به تیم فعلی - رصد مداوم بازار کار برای آگاهی از تغییرات حقوقی و تقاضایی - ایجاد ارتباط مستمر با نخبگان دانشگاهی قبل از فارغ التحصیلی - پاسخگویی سریع به درخواست های شغلی برای جلوگیری از دست دادن کاندیدا به رقبا	شکارگری فعال در برابر واکنش منفعلانه

۱. اختصاص ساعات کاری مشخص (مثلا ۱۰٪) صرفا برای یادگیری و تحقیقات شخصی ۲. تامین بودجه مستقل برای شرکت در کنفرانس ها و دوره های تخصصی خارجی ۳. فرهنگ سازی پذیرش شکست به عنوان بخشی طبیعی از فرآیند یادگیری ۴. وجود منتورینگ داخلی برای انتقال تجربه بین سطوح مختلف سازمانی	طراحی محیط کار یادگیرنده و رشد فردی
۱. استقلال عملیاتی توسعه دهندگان در انتخاب تکنولوژی های پروژه ۲. حضور متخصصان در جلسات راهبردی و تاثیرگذاری بر مسیر محصول ۳. شفافیت کامل در مورد وضعیت مالی و استراتژیک شرکت برای همه لایه ها ۴. حذف سلسله مراتب خشک اداری جهت تسهیل ارتباط مستقیم ۵. احساس مالکیت بر کد و محصول نهایی توسط نیروی انسانی	توانمندسازی و مشارکت در تصمیم گیری
۱. جشن گرفتن موفقیت های کوچک فنی و تیمی به صورت منظم ۲. ایجاد حس خانواده حرفه ای و تعاملات غیررسمی دوستانه ۳. تقویت برند کارفرمایی درونی از طریق افتخار مشترک به دستاوردها	هویت بخشی و تعلق سازمانی
۱. امکان جذب استعداد های خارج از شهر و حتی کشور ۲. افزایش رضایت شغلی ناشی از کنترل بر زمان و محیط کار ۳. کاهش خستگی ناشی از ترافیک و رفت و آمد روزانه ۴. نیاز به تغییر مدل مدیریت از نظارت بر حضور به نظارت بر خروجی ۵. چالش های امنیتی و نیاز به پیاده سازی زیرساخت های امن سخت افزاری ۶. خطر جدایی اجتماعی و کاهش تعاملات ناگهانی تیمی	گذار به مدل های هیبرید و دورکاری
۱. احترام به تعادل کار و زندگی به عنوان اصل اولیه ۲. انعطاف در ساعات شروع و پایان کار متناسب با الگوی انرژی فردی	بازتعریف مرزهای کار و زندگی

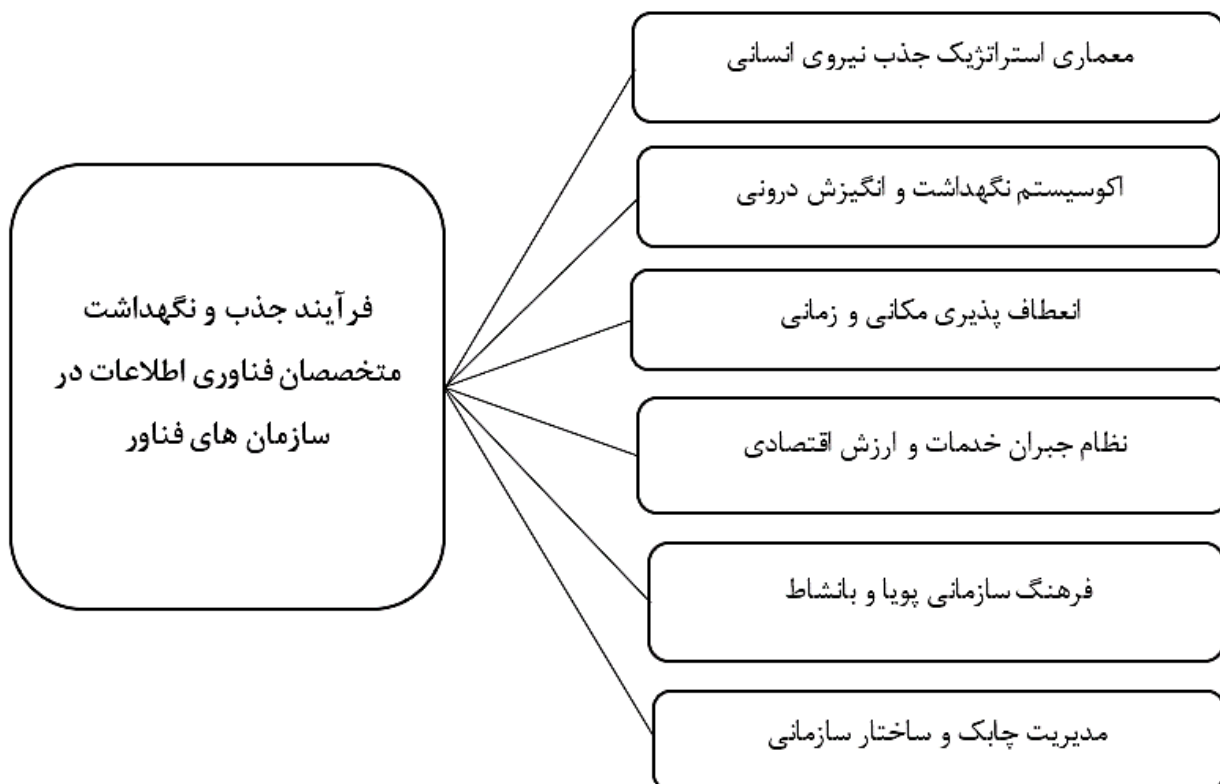
۱. لزوم تطبیق حقوق پایه با میانگین بازار برای جلوگیری از فرسایش سرمایه انسانی ۲. بخش متغیر حقوق باید مبتنی بر تقاضای لحظه ای مهارت های خاص باشد ۳. پاداش های عملکردی کوتاه مدت برای پروژه های حیاتی ۴. مقایسه مداوم بسته های پیشنهادی با پیشنهادهای رقبا ۵. شفافیت در ساختار پرداخت برای ایجاد اعتماد	رقابت پذیری و پویایی حقوق و دستمزد
۱. ارائه سهام یا گزینه های خرید سهام برای تبدیل کارمند به ذینفع ۲. بیمه های تکمیلی سطح بالا و خدمات رفاهی متمایز ۳. پاداش های سالانه مبتنی بر سودآوری شرکت برای تقویت حس مالکیت	همسوسازی منافع بلندمدت
۱. طراحی فضای فیزیکی مدرن (مانند کافه داخلی، صندلی های ارگونومیک) ۲. تشویق به همکاری آزادانه و تبادل ایده های جسورانه ۳. کاهش استرس محیطی از طریق رنگ بندی و نورپردازی مناسب ۴. ایجاد فضایی برای تخلیه انرژی و بازی های گروهی	فضای فیزیکی و روانی غیررسمی
۱. استقبال از ایده های مخالف و بحث های فنی سازنده ۲. حمایت از ریسک پذیری حساب شده در پیاده سازی ایده های جدید	پذیرش تنوع و نوآوری
۱. تشکیل تیم های کوچک چندکاره با اختیارات تصمیم گیری بالا ۲. اختصاص بودجه محدود به هر تیم برای مدیریت منابع داخلی خود ۳. حذف واسطه های مدیریتی بین رهبر فنی و توسعه دهندگان ۴. چرخش نقش ها برای جلوگیری از یکنواختی و افزایش دید کلی ۵. جلسات کوتاه روزانه برای هماهنگی سریع ۶. ارزیابی عملکرد مستمر و بازخورد لحظه ای به جای ارزیابی های سالانه خشک	تیم های خودگردان و چابک
۱. پرهیز از بوروکراسی سنگین در مراحل اولیه رشد ۲. استانداردسازی تدریجی فرآیندها با افزایش اندازه تیم ۳. انعطاف پذیری ساختار برای تغییر سریع جهتگیری های استراتژیک	انطباق ساختار با مرحله رشد شرکت

همانطور که در جدول فوق مشاهده میشود، ۱۴ تم فرعی و ۵۷ تم پایه از دل داده های مصاحبه ها استخراج گردید.

جدول ۳- کدگذاری انتخابی

تم اصلی	تم فرعی
معماری استراتژیک جذب نیروی انسانی	اولویت دهی به خرید مهارت در مقابل ساختن ظرفیت
	چندکاناله بودن و هوشمندی در کانال های جذب
	شکارگری فعال در برابر واکنش منفعلانه
اکوسیستم نگهداشت و انگیزش درونی	طراحی محیط کار یادگیرنده و رشد فردی
	توانمندسازی و مشارکت در تصمیم گیری
	هویت بخشی و تعلق سازمانی
انعطاف پذیری مکانی و زمانی	گذار به مدل های هیبرید و دورکاری
	بازتعریف مرزهای کار و زندگی
	رقابت پذیری و پویایی حقوق و دستمزد
فرهنگ سازمانی پویا و بانشاط	همسوسازی منافع بلندمدت
	فضای فیزیکی و روانی غیررسمی
	پذیرش تنوع و نوآوری
مدیریت چابک و ساختار سازمانی	تیم های خودگردان و چابک
	انطباق ساختار با مرحله رشد شرکت

در انتها، گزارش پایانی نتایج تحلیل در قالب مدل برای پژوهش پایان دهنده تحلیل پژوهشگر می باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف واکاوی فرآیند جذب و نگهداشت متخصصان فناوری اطلاعات در شرکت های دانش بنیان مشهد، نشان میدهد که پارادایم حاکم بر مدیریت سرمایه انسانی در این صنعت، از رویکردهای خطی و اداری به سمت یک اکوسیستم پویا و چندوجهی تغییر کرده است. یافته ها حاکی از آن است که موفقیت در جذب نیروهای کلیدی IT دیگر صرفاً تابعی از سطح حقوق پیشنهادی نیست بلکه حاصل ترکیب هوشمندانه ای از استراتژی خرید مهارت برای پاسخگویی فوری به نیازهای پروژه و ساختن ظرفیت داخلی از طریق محیط های یادگیرنده است. همانطور که مشاهده شد، شرکتهای پیشرو در مشهد با پذیرش واقعیت کمبود نیروی آماده، اولویت را به شکارگری فعال و استفاده هوشمند از شبکه های اجتماعی حرفه ای داده اند. این رویکرد تهاجمی و چندکاناله، همراه با تاکید بر ارجاع داخلی به عنوان معتبرترین کانال جذب،

نشان می دهد که اعتماد و اعتبار برند کارفرما، مهمتر از آگهی های عمومی عمل می کند. بنابراین، سازمان هایی که همچنان به روش های واکنشی و بوروکراتیک متکی هستند، در رقابت با استارتآپ های چابک و شرکت های بین المللی که از ابزارهای دیجیتال برای شناسایی استعدادهای منفعل استفاده می کنند، بازنده خواهند بود. در حوزه نگهداشت، نتایج پژوهش تایید می کند که انگیزش درون سازمانی و احساس تعلق، ضامن بقای متخصصان در بلندمدت است. تم های مرتبط با محیط یادگیرنده و توانمندسازی، بیانگر این نکته حیاتی است که متخصصان IT به دنبال مسیری شغلی هستند که در آن رشد فردی با رشد سازمانی گره خورده باشد. وقتی شرکت ها با اختصاص ساعات کاری برای یادگیری، حذف سلسله مراتب خشک و شفاف سازی تصمیم گیری ها، حس مالکیت و شنیده شدن را به کارکنان منتقل می کنند، نرخ ریزش به طور معناداری کاهش می یابد. این

داشته باشد. یافته ها نشان می دهد که تیم های خودگردان، کوچک و چندکاره که دارای اختیارات تصمیم گیری مستقل و بودجه های محدود داخلی هستند، بیشترین بازدهی و رضایت را از خود نشان می دهند. حذف واسطه های مدیریتی غیرضروری و جایگزینی ارزیابی های سالانه خشک با بازخوردهای مستمر و لحظه ای، باعث می شود متخصصان احساس کنند در مسیر شغلی خود در حال پیشرفت هستند. این چابکی ساختاری، به سازمان اجازه می دهد تا در برابر نوسانات سریع بازار فناوری واکنش سریعی نشان دهد. بنابراین، تلفیق سه رکن «استراتژی جذب هوشمند»، «فرهنگ نگهداشت مبتنی بر رشد و استقلال» و «ساختار سازمانی چابک»، مدلی را شکل می دهد که نه تنها در جذب بهترین استعدادها موفق است بلکه آنها را به مدت طولانی در سازمان نگه داشته و تبدیل آنها را به موتور محرکه نوآوری و مزیت رقابتی پایدار می کند.

مقایسه نتایج با پیشینه مطالعاتی پژوهش نشان میدهد که یافته های حاضر همسو با مطالعات داخلی (میرغفوری و همکاران، ۱۴۰۳؛ انتظامی و همکاران، ۱۴۰۳) و خارجی (هوک، ۲۰۲۴؛ گوپتا، ۲۰۲۳)، بر چندبعدی بودن عوامل نگهداشت و اهمیت گذار از رویکردهای سنتی تاکید دارند. درحالیکه پژوهش میرغفوری به ابعاد کلی محیطی و سازمانی پرداخته است، مطالعه حاضر با استخراج تم هایی مانند «انعطاف پذیری مکانی» و «فرهنگ یادگیرنده»، جزئیات اجرایی دقیق تری را در بستر شرکتهای دانش بنیان آشکار کرده و انعطاف پذیری کاری را به یک ضرورت استراتژیک تبدیل می کند. از سوی دیگر، یافته ها با نتیجه گیری نوسگار و یورگنسن (۲۰۲۴) درباره بازآفرینی شغلی و تعهد سازمانی همسو هستند، چرا که تم های «توانمندسازی» و «تعلق سازمانی» مکانیسم های عملیاتی مشابهی برای افزایش تعهد کارکنان دانشی شناسایی کردند. این پژوهش با اولویت بندی عوامل

یافته همسو با ادبیات نوین منابع انسانی است که نشان میدهد در مشاغل دانش محور، احساس ارزشمندی و استقلال عملیاتی قدرتمندتر از پاداش های مالی کوتاه مدت عمل می کند. شرکت های دانش بنیان مورد مطالعه که توانسته اند فرهنگی بانشاط و غیررسمی ایجاد کنند و مرزهای سختگیرانه بین بخش های مختلف را بشکنند، توانسته اند فضایی را فراهم آورند که در آن نوآوری و همکاری آزادانه جریان دارد، عاملی که مستقیماً بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی نیروهای خلاق تاثیر گذاشته است. یکی از برجسته ترین یافته های این پژوهش، نقش محوری انعطاف پذیری مکانی و زمانی به عنوان یک مزیت رقابتی استراتژیک است. مدل های هیبرید و دورکاری دیگر تنها یک امتیاز رفاهی نیستند، بلکه ابزاری ضروری برای دسترسی به بازار وسیع تری از استعدادها و افزایش بهره وری هستند. تحلیل ها نشان میدهد که شرکت هایی که زیرساخت های امنیتی و مدیریتی لازم برای کار از راه دور را پیاده سازی کرده اند و به جای نظارت بر حضور، نظارت بر خروجی را مورد توجه قرار دادند، توانسته اند تعادل بهتری میان کار و زندگی برای متخصصان خود قائل شوند. این انعطاف پذیری، اگرچه چالش هایی نظیر جدایی اجتماعی یا مسائل امنیتی را به همراه دارد اما با مدیریت صحیح، به عاملی کلیدی در جذب نسل جدید نیروی کار تبدیل شده است. همچنین، نظام جبران خدمات در این سازمان ها از حالت ثابت خارج شده و به سمت پویایی و همسوسازی منافع حرکت کرده است، به گونه ای که بخشی از درآمد متخصصان به عملکرد پروژه و سودآوری بلندمدت شرکت گره خورده است. این رویکرد، کارمند را از یک مجری ساده به یک ذینفع واقعی تبدیل کرده و انگیزه او را برای موفقیت سازمانی تقویت می کند.

ساختار سازمانی و سبک رهبری در شرکت های دانش بنیان باید با ماهیت چابک فعالیت های IT همخوانی

منابع

- انتظامی، سعید و بجانی، حسین و حبیب زاده، اصحاب. (۱۴۰۳). طراحی الگوی نقش فضای مجازی در جذب، تامین و نگهداشت نیروی انسانی در فراجا با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۸(۷۸)، ۱۲۷-۱۴۸.
 - قربانعلی، حسام، موسی خانی، مرتضی و دانش فرد، کرم الله. (۱۴۰۲). ارائه الگوی خط مشی های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران. جغرافیا و برنامه ریزی منطقه ای، ۱۳(۵۱)، ۹۷-۱۱۱.
 - میرغفوری، سید حبیب اله، آقازاده بافق، میترا و صفاری دربرزی، علی. (۱۴۰۳). طراحی مدل شناختی نگهداشت کارمندان دانشی در شرکت های فناور و دانش بنیان پارک علم و فناوری یزد. مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۷(۳)، ۲۹-۵۴.
 - Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. *SAGE open*, 9(2), 2158244019840118.
 - Amelia, E., & Rofaida, R. (2023). Talent management in organizations: Systematic literature review. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(1), 41-59.
 - Gupta, A. (2023). Prioritising factors of retention for information technology professionals: an application of multi-criteria decision-making technique. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 30(3), 434-455.
 - Haque, F. (2024). Retention of tech employees in India: lessons from the extant literature. *The Learning Organization*, 31(4), 585-629.
- فرهنگی و ساختاری در کنار مالی، چارچوبی جامع تر نسبت به مدل های سلسله مراتبی گوپتا (۲۰۲۳) ارائه می دهد.
- برای پیاده سازی عملیاتی یافته های پژوهش، شرکت های دانش بنیان باید با تدوین سیاستنامه جذب ترکیبی که تعادلی میان ۶۰٪ خرید مهارت آماده و ۴۰٪ ساختن ظرفیت داخلی قائل می شود و ایجاد صندوق چابکی استخدام برای واکنش سریع به نیازهای اورژانسی، فرآیند ورود استعدادها را تسریع کنند. همزمان با استقرار سیستم CRM استعداد برای تعامل مستمر با کاندیداهای رد شده و اجرای برنامه سفیران شغلی با مشوق های غیرنقدی بلندمدت (مانند بودجه آموزشی یا مرخصی)، شبکه های جذب را تقویت نمایند. در حوزه نگهداشت نیز، گذار به مدل جبران خدمات پویا مبتنی بر سهام تشویقی و پاداش عملکرد پروژه محور، همراه با اختصاص رسمی ۱۰٪ از ساعات کاری به یادگیری آزاد و طراحی مسیرهای شغلی دوگانه (تخصصی و مدیریتی)، انگیزه درونی را ارتقا داده و با پیاده سازی برنامه آنبوردینگ فرهنگی برای منتورینگ اجتماعی نیروهای جدید و ایجاد فضاهای فیزیکی منعطف متناسب با مدل هیبرید، شکاف بین انتظارات نیروی کار و محیط سازمان را پر کرده و به مزیت رقابتی پایدار تبدیل می سازند.
- این پژوهش با وجود تلاش برای پوشش جامع ابعاد مختلف، با محدودیت هایی نظیر ماهیت کیفی و عدم امکان تعمیم آماری نتایج به کل صنعت فناوری اطلاعات کشور و همچنین تمرکز خاص بر بستر فرهنگی و اقتصادی شهر مشهد مواجه بود. بنابراین پیشنهاد میشود در پژوهش های آتی، مطالعات کمی با حجم نمونه بزرگتر انجام شود تا قابلیت تعمیم یافته ها افزایش یابد. همچنین مقایسه تطبیقی بین شرکت های دانش بنیان در شهرهای مختلف یا بررسی طولی اثرات استراتژیهای جذب بر عملکرد مالی سازمان ها مورد توجه قرار گیرد.

- work and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 930-946.
- Setyaningrum, R. P., Ratnasari, S. L., Soelistya, D., Purwati, T., Desembrianita, E., & Fahlevi, M. (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2348718.
 - Syakina, N., Ratnawati, S., & Atmaja, H. E. (2026). Employee Retention dalam Perspektif Resource-Based View: Peran Talent Management, Employee Engagement, dan Job Satisfaction. *Jurilma*, 3(1), 10-22.
 - Tomer, G., Mishra, S. K., & Qureshi, I. (2022). Features of technology and its linkages with turnover intention and work exhaustion among IT professionals: A multi-study investigation. *International Journal of Information Management*, 66, 102518.
 - Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and commercial training*, 55(1), 93-111.
 - Zaza, S., Joseph, D., & Armstrong, D. J. (2023). Are IT professionals unique? A second-order meta-analytic comparison of turnover intentions across occupations. *MIS quarterly*, 47(3), 1213-1238.
 - Haryanti, N., & Junaris, I. (2022). Understanding the impact of talent and competence management on employee performance through organizational commitment. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 201-216.
 - Kakar, A. S., Muhammad Khan, N., & Haider, A. (2023). The turnover intention among IT professionals: A person-organisation fit, person-job fit, and HRM perspective. *Human Systems Management*, 42(3), 325-335.
 - Marlapudi, K., & Lenka, U. (2024). Understanding talent management as a theory-driven field: A scoping review. *The Learning Organization*, 31(5), 709-737.
 - Noesgaard, M. S., & Jørgensen, F. (2024). Building organizational commitment through cognitive and relational job crafting. *European management journal*, 42(3), 348-357.
 - Radicic, D., & Petković, S. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122474.
 - Rubio-Andrés, M., Langreo, J. L., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. Á. (2025). From Talent Management to Competitive Performance: The need to foster innovation in SMEs. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 100126.
 - Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2023). Job resources and employees' intention to stay: the mediating role of meaningful