

Ali Reza Jamshidi 

PhD student, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Alameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Saied Sehat  *

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Alameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Vahid Nasehifar 

Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Alameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Mehdi Yazdanshenas 

Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Alameh Tabatabaei University, Tehran, Iran.

Structural-Interpretive Modeling of Human Resource Marketing in the Home Appliance Industry

Abstract

The purpose of this study is to present a human resources marketing model. To achieve this goal, the structural-interpretive modeling approach and the Micmac software were used. The statistical sample of the study included 14 human resources managers from Iranian home appliance industries and university professors in public administration and marketing with human resources expertise. The findings show that the indicators and influential components in the human resources marketing model in the industrial sector (home appliance industry) were categorized into five levels. Based on the final receipt matrix, the degree of influence and dependence of each variable was determined. According to these findings, the two components of technology

* Corresponding Author: Email Address

How to Cite:

Accepted: Original Research

ISSN: 2251-8037 eISSN: 2476-5988 Received:

integration and cultural and ethical influences are independent components of the model. Also, the three components of internal human resource marketing, the entry stage and the pre-exit stage are the linked components of the model; however, given that their influence is greater than the standard value (number 6), they tend to be more independent variables. On the other hand, the three components of external human resource marketing, cultural capital accumulation and employee engagement and retention are introduced as autonomous components of the model. Finally, the results showed that the two components of the pre-entry stage and the sustainable talent supply chain are the dependent components of the model, and among them, 21 confirmed relationships can be imagined in the human resource marketing model in the home appliance manufacturing industry.

1. Introduction

The integration of human resource management and marketing strategies is increasingly recognized as critical to organizational success. Human resource competencies significantly influence the development and implementation of marketing strategy (Judijanto et al., 2024). Because marketing concepts can provide new approaches for HR managers to demonstrate their relevance and increase productivity. Effective HR selection and marketing strategies, including competency-based hiring and employer branding, improve talent attraction and retention (Pramsuru et al., 2025). The shift in marketing focus from products to services and relationships emphasizes the importance of people in delivering on promises and demonstrates that human resource practices are a central issue in achieving marketing objectives (Gianakis et al., 2015). This interlinkage between human resource management and marketing highlights the potential for synergy in areas such as employee satisfaction, customer happiness, and overall organizational competitiveness (Pramsuru et al., 2025). In fact, human resource marketing is a relatively new branch of economic science that is rooted in and built on the concepts of marketing, human resource management, and organizational governance.

Research Question(s)

What is the human resources marketing model in the home appliance industry?

2. Literature Review

Human resource marketing represents a relatively new area of theory and practice in the field of human resource activities in corporate/organizational performance and entrepreneurship. Bednarek and Gobryka define it as follows: "Human resource marketing is, in fact, the integration of human resource management with the strategic objectives of the company through strategic human resource management activities (i.e., resource management: philosophy, policy, programs, practices, personnel management) (Ahlik et al., 2023). The development process of human resource marketing is mentioned below:

2.1. *This Is Level 2*

- The first stage (1978-1998 period): In this period, the theory of human resource management is backward. Enterprises only consider employees as simple labor elements, and the behavior of company executives that violate the interests of employees occurs frequently.
- Second stage (1998-2018 period): In this period, the internal motivation of enterprises to improve the level of human resource management is not sufficient. Enterprise salaries are very high and insufficient attention is paid to the rights and interests of employees.
- Stage Three (after 2018): In this period, the backward state of human resource marketing has been improved: such as human resource planning, recruitment management, training analysis, performance appraisal management, salary design, organizational management level and other aspects of technology and methods (Makarou and Axiawi, 2021)

3. Methodology

The research follows a mixed-method approach:

- Systematic Literature Review & Meta-Synthesis: Articles from 1900 to 2025 across databases like Web of Science, Scopus, Springer, SID, and MagIran were analyzed.
- Expert Interviews: A semi-structured interview protocol was applied to 14 experts (HR managers, university faculty) with over 10 years of industry experience.
- Interpretive Structural Modeling (ISM): Used to examine and rank the interrelationships between identified variables.
- Miqmac Software: Employed for dependency and influence analysis based on expert surveys.
- Validation: Reliability was assessed using ICC (Intraclass Correlation Coefficient) and confirmed through SPSS.

4. Results

At this stage, through the distribution of questionnaires and consultation with experts, the relationship between 10 factors was extracted and coded. To conduct this research, in the first step, a self-interaction matrix is first created. This matrix uses the VOXA symbols described in the previous section, which were used to extract the self-interaction matrix from the experts' point of view. In order to obtain the initial access matrix, the aforementioned symbols must be converted into symbols of zero and one. At this stage, through the distribution of questionnaires and consultation with experts, the correlation of the ten factors was extracted and coding was achieved. To conduct this research, in the first step, a self-interaction matrix is first created. This matrix uses the VOXA symbols described in the previous section, which were used to extract the self-interaction matrix from the experts' point of view.

5. Discussion

Regarding the effective variables and components of the human resources marketing model in the industrial sector (home appliance industry), after examining the results and themes obtained, it was

determined that the effective indicators and components in the human resources marketing model in the industrial sector (home appliance industry) were categorized into five levels. After analyzing the data obtained in the qualitative section and analyzing the data collected in the interpretive structural modeling section, the final research model was obtained. According to this model, at the highest level (level one), it refers to the dimension of the sustainable talent supply chain component, which has two dimensions. The first dimension is competitiveness in the labor market with indicators of strengthening the employer brand value and the efficiency of attracting talents and expanding the talent pool. The second dimension includes market positioning with indicators of competitive differentiation and financial performance.

6. Conclusion

This research leads to increased applied knowledge in the field of human resource management from the perspective of marketing and management strategies and develops the common part of these two fields that can be used by senior managers and organizations/companies. Accordingly, paying attention to the specific characteristics of the labor market and the necessary strategies in designing human resource marketing programs, as well as technological issues, will be a fundamental and fundamental variable for today's organizations and companies. Attracting, retaining, and maintaining human resources from the moment of entry to the exit stage of an organization is impossible or very difficult in the human resources sector of the entire world, regardless of the size of the new generation of human resources that deals with new technologies, types of migrations, diversity of human resources, the growth of various technologies such as artificial intelligence and metaverse, the needs of the current labor market, and the changes that have occurred in the newly emerged generation.

Keywords: Human resource marketing, employees, home appliance industry, structural-interpretive modeling (ISM).

مدلسازی ساختاری-تفسیری بازاریابی منابع انسانی در صنعت لوازم خانگی

دانشجو دکتری گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه
علامه طباطبائی، تهران، ایران.

علیرضا جمشیدی 

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران.

سعید صحت  *

استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران.

وحید ناصحی فرا 

دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه
طباطبائی، تهران، ایران.

مهدی یزدان شناس 

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل بازاریابی منابع انسانی است. برای تحقق این هدف، از رویکرد مدلسازی ساختاری-تفسیری و نرم افزار میک مک استفاده شده است. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۴ تن از مدیران منابع انسانی صنایع لوازم خانگی ایران و اساتید دانشگاه در رشته های مدیریت دولتی و بازاریابی با تخصص منابع انسانی هستند. یافته های نشان می دهد که شاخص ها و مؤلفه های تأثیرگذار در مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت (صنعت لوازم خانگی) در پنج سطح دسته بندی شدند. بر اساس ماتریس دریافت نهایی میزان نفوذ و وابستگی هر متغیر تعیین شد. طبق این یافته ها، ۲ مولفه یکپارچه سازی فناوری و تأثیرات فرهنگی و اخلاقی به عنوان مولفه های مستقل مدل هستند. همچنین ۳ مولفه بازاریابی داخلی منابع انسانی، مرحله ورود و مرحله قبل از خروج به عنوان مولفه های پیوندی مدل می باشند؛ ولی با توجه به اینکه میزان نفوذ آنها از میزان استاندارد تعیین شده (عدد ۶) بیشتر می باشد، تمایل بیشتری به متغیر مستقل دارند. از سوی دیگر ۳ مولفه بازاریابی خارجی منابع انسانی، انباشت سرمایه فرهنگی و تعامل و حفظ کارکنان به عنوان مولفه های خودمختار مدل معرفی شده اند. نهایتاً نتایج نشان داد که ۲ مولفه مرحله قبل از ورود و زنجیره تامین استعداد پایدار به عنوان مولفه های وابسته مدل می باشند و در این بین ۲۱ رابطه مورد تایید در مدل بازاریابی منابع انسانی در صنعت تولید لوازم خانگی قابل تصور است.

* نویسنده مسئول: Emali Address (ترجیحا سازمانی) (قلم بی زر، سایز ۱۰)

کلیدواژه‌ها: بازاریابی منابع انسانی، کارکنان، صنعت لوازم خانگی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM).

آماده انتشار

مقدمه

ادغام مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های بازاریابی به طور فزاینده‌ای به عنوان امری حیاتی برای موفقیت سازمانی شناخته می‌شود. شایستگی‌های منابع انسانی به طور قابل توجهی بر توسعه و اجرای استراتژی بازاریابی تاثیر می‌گذارند (Judijanto et al, 2024)، زیرا مفاهیم بازاریابی می‌توانند رویکردهای جدیدی را برای مدیران منابع انسانی فراهم کنند تا ارتباط خود را نشان دهند و بهره‌وری را افزایش دهند. انتخاب مؤثر منابع انسانی و استراتژی‌های بازاریابی، از جمله استخدام مبتنی بر شایستگی و برندسازی کارفرما، جذب و حفظ استعداد را بهبود می‌بخشد (Paramsuru et al, 2025). تغییر در تمرکز بازاریابی از محصولات به خدمات و روابط، بر اهمیت افراد در تحقق وعده‌ها تاکید می‌کند و نشان می‌دهد که شیوه‌های منابع انسانی برای دستیابی به اهداف بازاریابی یک مساله محوری هستند (Gianakis et al, 2015). این پیوند متقابل بین مدیریت منابع انسانی و بازاریابی، پتانسیل هم‌افزایی در زمینه‌هایی مانند رضایت کارکنان، شادی مشتری و رقابت‌پذیری کلی سازمانی را برجسته می‌کند (Paramsuru et al, 2025). در واقع، بازاریابی منابع انسانی شاخه‌ای نسبتاً جدید از علوم اقتصادی است که در حوزه‌های بازاریابی و مدیریت منابع انسانی و حاکمیت سازمانی ریشه دارد و بر مفاهیم آنها بنا شده است. این شاخه - در صورت به کارگیری صحیح توسط سازمان‌ها - پتانسیل قابل توجهی برای کمک به آنها در جذب، ایجاد انگیزه، حفظ و مدیریت منابع انسانی خود دارد و تضمین می‌کند که آنها به مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم مجهز هستند و در نتیجه در جنگ برای جذب استعدادها به مزیت رقابتی دست می‌یابند (Anglova, 2023). این حوزه مطالعاتی نوظهور در تقاطع اصول بازاریابی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و ساختارهای حاکمیت سازمانی قرار دارد. چارچوب مفهومی آن از این رشته‌های تثبیت شده گرفته شده است و رویکردی بین‌رشته‌ای به مدیریت استعداد را پیشنهاد می‌دهد. فرضیه اصلی بازاریابی منابع انسانی در پتانسیل آن برای تاثیر قابل توجه بر توانایی سازمان در جذب، ایجاد انگیزه، حفظ و مدیریت مؤثر نیروی کار خود نهفته است. با به کارگیری استراتژیک تکنیک‌های بازاریابی منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که کارکنان آنها مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم را برای کمک به اهداف سازمانی دارند. کاربرد بازاریابی منابع انسانی به عنوان وسیله‌ای برای تضمین

مزیت رقابتی در چشم‌انداز فعلی استعداد مطرح شده است. این "جنگ برای استعدادها" مستلزم استراتژی‌های نوآورانه برای جذب و حفظ نیروی کار ماهر است (Anglova, 2023).

در حوزه مدل بازاریابی منابع انسانی به صورت ویژه و خاص، تحقیق مشخصی که به ارایه مدل بازاریابی منابع انسانی، شناسایی عوامل موثر، فرآیند و پیامدهای آن پردازد، چه در تحقیقات داخلی و چه در تحقیقات خارجی مشاهده نگردید. فقر ادبیات در این زمینه باعث شده است که بیشتر علاقه‌مندان و متخصصان حوزه منابع انسانی، دچار سردرگمی در مورد تفاوت بازاریابی منابع انسانی با حوزه‌هایی مانند برند کارفرما، بازاریابی پرسنلی، بازاریابی داخلی و مسایلی از این دست گردند. از طرف دیگر، کشور ایران در بازه زمانی انجام تحقیق با حجم عظیمی از مهاجرت و ریزش منابع انسانی متخصص در بخش‌های مختلف و به ویژه صنعت رو به رو است که این مساله می‌تواند اهمیت بازاریابی منابع انسانی در جذب، استخدام و حفظ کارکنان در این شرایط را نشان دهد. لذا، جایگاه یک مدل در زمینه بازاریابی منابع انسانی در صنعت به ویژه بخش لوازم خانگی کشور ایران خالی است. این در حالی است که ایجاد چنین مدلی می‌تواند به شرکت‌های داخلی کمک کند تا بهترین نیروی انسانی را به دست آورده، از توانمندی‌هایشان حداکثر بهره‌وری را کسب نموده و در کل مدیریت منابع انسانی را بهبود بخشند. با توسعه چنین مدلی، می‌توان به بهبود فرایندهای استخدام، انتخاب، ارزیابی عملکرد، ارتقاء و توسعه حرفه‌ای کارکنان پرداخت. علاوه بر این، در شرکت‌های تولید لوازم خانگی، این مدل می‌تواند به بهبود روابط کارکنان، افزایش رضایتمندی، و بهبود عملکرد سازمانی نیز کمک کند. با توجه به لزوم بررسی این مساله، هدف اصلی و اساسی پژوهش حاضر، ارایه مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت (صنعت لوازم خانگی) می‌باشد.

پیشینه پژوهش

بازاریابی منابع انسانی حوزه نسبتاً جدیدی از تئوری و عمل را در زمینه فعالیت‌های منابع انسانی در عملکرد شرکت/سازمان و کارآفرینی نشان می‌دهد. **بدناریک و گوبریکا^۱** آن را اینگونه تعریف می‌کند: "بازاریابی منابع انسانی در واقع، ادغام مدیریت منابع انسانی با اهداف استراتژیک شرکت از طریق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک (یعنی مدیریت

منابع: فلسفه، سیاست، برنامه‌ها، شیوه‌ها، مدیریت پرسنل) است (Ahlik et al, 2023). به کارگیری اصول بازاریابی برای منابع انسانی، امکان جذب و حفظ منابع را برای سازمان فراهم می‌کند. هدف این روش مدیریتی که به عنوان "بازاریابی منابع انسانی" شناخته می‌شود، تامین منابع انسانی شرکت در طولانی مدت است (Telenov, 2023). از این رو، طبق گفته Agerholm et al (2011) بازاریابی منابع انسانی تکنیکی برای مدیریت، توسعه و تاثیرگذاری بر روابط منابع انسانی در یک سازمان است (Demir, 2023). علاوه بر این، بازاریابی منابع انسانی به عنوان یک حالت ذهنی جدید بر اساس تکنیک‌ها، روش‌ها و اصول بازاریابی که با منابع انسانی هماهنگ شده است، تعریف می‌شود تا شرکت و مدیریت منابع انسانی آن بتوانند خود را از طریق تصویر ذهنی مطلوب خود بفروشند، کارکنان را حفظ کنند و رابطه شرکت را با محیط بیرونی بهبود بخشد (Elias et al, 2021). Slaytanm (2023) et al استدلال می‌کنند که بازاریابی منابع انسانی تمام فعالیت‌های درونی و بیرونی سازمان را برای جذب استعدادها ترکیب می‌کند و برای کارکنانش به عنوان مشتری ارزش قائل است. این امر از طریق ترویج نام تجاری کارفرما و اطمینان از مشتری‌مداری انجام می‌شود. بسیاری از مطالعات علمی مانند دانیل بل^۱ بر توسعه رویکرد بازاریابی برای مدیریت منابع انسانی، تلفیق تئوری تغییرات سیستم ارزش و تشریح جنبه‌های استراتژیک بازاریابی منابع انسانی تمرکز دارند. بر این اساس، فناوری‌ها و پروتکل‌های خاصی برای اعمال رویکرد بازاریابی در مدیریت منابع انسانی توسعه یافت (Reynolds, 2018). در حوزه بازاریابی و منابع انسانی تحقیقات اندکی انجام شده است؛ مانند تاثیر هوش مصنوعی در بازاریابی منابع انسانی و تاثیر آن بر بهره‌وری استخدام (Rami, 2024)، بازاریابی منابع انسانی، جذابیت، وفاداری و حفظ استعدادها، حرفه ای (Zanibar et al, 2024)، رابطه بین بازاریابی منابع انسانی و رفتار کاری نوآورانه (Zekri et al, 2024)، بررسی اهمیت بازاریابی منابع انسانی در زمینه تحول دیجیتال (Slayton et al, 2023)، نقش بازاریابی منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی (Damghanian and Keshavarz, 2018)، تجزیه و

^۱ - Daniel Bell: تئوری دانیل بل بر ارزیابی مجدد ارزش‌ها و تنظیم مجدد انگیزه‌های انتخاب حرفه متمرکز است و شامل سه رشته یا عنصر قابل تشخیص است: اولی مربوط به نیروی کار اطلاعات پسا صنعتی، دومی مربوط به جریان اطلاعات (به ویژه دانش علمی) و سومی مربوط به کامپیوتر و انقلاب اطلاعاتی است.

تحلیل بازاریابی منابع انسانی (Alvarez-Gutierrez et al, 2023)، تاثیر رسانه‌های اجتماعی آنلاین در مدیریت بازاریابی منابع انسانی (Raparel et al, 2022; Bitkowski, 2020)، نقش بازاریابی منابع انسانی در افزایش رقابت پذیری شرکت‌ها (Makarova and Shiavi, 2021)، بازاریابی منابع انسانی و برند کارآفرینی (Majdub Hassani et al, 2021)، بازاریابی منابع انسانی و تصویر داخلی مثبت بخش بانکداری (Elali, 2020)، که اکثر این تحقیقات به صورت کمی یا مروری بوده اند و همین مساله باعث عدم تمایز مفهوم برند کارفرما، بازاریابی استخدام و بازاریابی پرسنل با رویکرد جامعی مانند بازاریابی منابع انسانی شده است و یک خلا بزرگ در این حوزه مشاهده می گردد. با مرور ادبیات مختلف در زمینه بازاریابی منابع انسانی، مجموعه عوامل زیر حاصل گردیده است (جدول شماره ۱).

جدول ۱. پژوهش های مرتبط با فرموله کردن معیارها

ابعاد	تم ها	پژوهشگران
بازاریابی خارجی منابع انسانی	برندسازی کارفرمای انسان محور	ABANAN ET AL., 2024, PATIL ET AL., 2024, MISHRA, 2022, MARQUE ET AL., 2021, YOUSFI ET AL., 2021, BOOBANIAN ET AL., 2020, TUMASJAN ET AL., 2019, MOHANTY, 2018, MINDER & BALINA, 2015, ZNIBER ET AL., 2024, AALLALI, 2020, JOYCE ET AL., 2024, GYLKA, 2022, KOZAK, 2018, SAGHARI ET AL., 2024, RICARDO, 2022, SAMO ET AL., 2020, MOHANTY, 2018, MARKOV & MYSLIVCOV, 2016, STRENITZEROVA, 2016 از دل مصاحبه و
	جذب استراتژیک و هدفمند	
بازاریابی داخلی منابع انسانی	برنامه ها و مکانیزم های حفظ فرهنگ سازمانی و سبک رهبری	SLAITAN ET AL., 2023, MOHANTY, 2018, MAKAROVA & XIAWEI, 2021, SHARMA ET AL., 2025, RESHMIDILOVA & TELNOV, 2022, HUSSEIN & HUSSEIN, 2025, JANKIKOVA & MILICHOVSKY, 2019 , ZNIBER ET AL., 2024 از دل مصاحبه و

Sharma et al., 2025, Abanan et al., 2024, Joyce et al., 2024, Reshmidilova & Telnov, 2022, Makarova & Xiawei, 2021, Bejtkovsky, 2021, Bondarenko et al., 2020, Jancikova & Milichovsky, ۲۰۱۹, Babikova & Bucek, 2019 از دل مصاحبه	توانمندی‌های دیجیتال و نوآوری	یکپارچه سازی فناوری
	تکنولوژیکی مسئولانه	
MOHANTY, 2018, TAMO AMA ET AL., 2024, SAGHARI ET AL., 2024, MAKAROVA & XIAWEI, 2021, SLAITAN ET AL., 2023, XOLMUMINOV 2021, RESHMIDILOVA & TELNOV, 2022, RAHDARPOUR, 2024, MINDER, 2019, BEJTKOVSKy, 2021 از دل مصاحبه و	تحلیل‌های منابع انسانی	زنجیره تامین استعداد پایدار
	رقابت پذیری در بازار کار جایگاه سازی در بازار	
MAKAROVA & XIAWEI, 2021, BERLET, 2015, ILYAS, 2021, و از دل مصاحبه و	تحول عملکرد منابع انسانی	انباشت سرمایه فرهنگی
HUSSEIN & HUSSEIN, 2025, VIOT ET AL., 2018, MARKOV & MYSLIVCOV, 2016, SUWARSI ET AL., 2024, RICARDO, 2022, JOYCE ET AL., 2024, ABANAN ET AL., 2024 از دل مصاحبه و	بهبود تجربه کارکنان	تعامل و حفظ کارکنان
	استراتژی‌های حفظ	
JOYCE ET AL., 2024, RAHDARPOUR, 2024, MAKAROVA & XIAWEI, 2021 از دل مصاحبه و	تحول فرهنگ سازمانی	تاثیرات فرهنگی و اخلاقی
	شیوه‌های کارفرمایی اخلاقی	

SUWARSI ET AL., 2024, BERLET, 2015, MARKOV & MYSLIVCOV, 2016, BERLET, 2015, STRENITZEROVA, 2016, MISHRA, 2022, ABDUL RAZAQ ET AL., 2023, ZNIBER ET AL., 2024, JOYCE ET AL., 2024, KAUR ET AL., 2023, GUASMIN & RAJINDRA, 2024, PRAMESWORO ET AL., 2025, MINDER, 2019, MAKAROVA & XIAWEI, 2021 از دل مصاحبه و	هم راستایی عملکردهای منابع انسانی و بازاریابی	مرحله قبل از ورود (جذب)
HUSSEIN & HUSSEIN, 2025 VIOT ET AL., 2018, MARKOV & MYSLIVCOV, 2016, SUWARSI ET AL., 2024, BERLET, 2015, BEJTKOVSKY & COPCA, 2020, از دل مصاحبه و	جذب و حفظ استعداد توسعه شایستگی	مرحله ورود (حفظ)
MISHRA, 2022, PRAMESWORO ET AL., 2025, JOYCE ET AL., 2024, GYLKA, 2022, JUDIJANTO ET AL, 2024, MARKOV & MYSLIVCOV, 2016, MINDER & BALINA, 2015 از دل مصاحبه و	رستگاری یا تعهد سازمانی	مرحله قبل از خروج (ایجاد انگیزه)

(منبع: مطالعات نگارندگان)

روش^۱

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی است و از جنبه ماهیت و روش انجام کار در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار می گیرد. روش کار بدین صورت بوده است که ابتدا با استفاده از مرور سیستماتیک و روش فراترکیب اقدام به بررسی عمیق ادبیات در مورد واژه بازاریابی منابع انسانی بین سال های ۱۹۰۰ تا ۲۰۲۵ و در حوزه های بازاریابی و منابع انسانی گردید. پایگاه های علمی معتبر خارجی مانند وب آف ساینس، اسکوپوس، ساینس دایرک، امرالد، اسپرینگر، تیلور و سایر پایگاه های علمی معتبر خارج از کشور و هم چنین پایگاه های داخلی مانند مگ ایران، علم نت، sid.ir، ensani.ir و پایگاه دانشگاه های شاخص کشور در این راستا مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، مقالات علمی پژوهشی معتبر که ویژگی های پروتکل های تعیین شده پژوهش را دارا بودند، به عنوان نمونه انتخاب شد و با

استفاده از روش فراترکیب به استخراج متغیرهای موثر پرداخته شد. بعد از استخراج متغیرهای اولیه، پروتکل مصاحبه ای تدوین گردید و با ۱۴ نفر از افراد صاحب دانش و صاحب تجربه در زمینه منابع انسانی در صنعت لوازم خانگی کشور ایران، مصاحبه باز نیمه ساختار یافته صورت گرفت که در این بخش از رویکرد تحلیل مضمون بهره برده شده است. بر اساس کدگذاری های انجام شده، عوامل مرتبط با بازاریابی منابع انسانی از دیدگاه جامعه خبرگان شناسایی شدند؛ سپس با استفاده از روش ساختاری تفسیری به تبیین تعاملات بین اجزا، سطح بندی و شناسایی عامل های کلیدی در مرحله قبل و در نهایت طراحی مدل تحقیق پرداخته شد. با توجه به هدف پژوهش، پرسشنامه ای متناسب با سوال تحقیق در اختیار خبرگان و متخصصان حوزه مورد مطالعه قرار گرفت تا ۱۰ عامل نهایی استخراج شده از دل تحلیل مضمون، مورد بررسی قرار گیرد. بدین صورت که از خبرگان خواسته شد در مورد روابط بین متغیرها اظهار نظر نمایند. لذا، جامعه آماری پژوهش را اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه منابع انسانی تشکیل داده اند که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شده اند. برای بررسی روایی ابزار اندازه گیری، از روایی محتوا استفاده شد و پرسشنامه در اختیار اساتید و خبرگان قرار گرفت تا درستی سؤال ها تایید شود.

در نمونه گیری هدفمند پژوهش حاضر، از نمونه گیری هدفمند قضاوتی استفاده شده است؛ بدین معنا که تعداد محدودی از افراد دارای اطلاعات مناسب برای پاسخگویی به سؤال های تحقیق بودند و در نهایت، ۱۴ نفر از اساتید دانشگاهی و خبرگان حوزه بازاریابی و منابع انسانی به پرسش ها پاسخ دادند. افراد خبره نیز در این پژوهش افرادی بودند که حداقل سابقه ۱۰ سال مطالعه، تدریس و یا کار در صنعت لوازم خانگی را داشتند. نمونه گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. همچنین، برای تعیین پایایی ابزار اندازه گیری از ضریب ICC^۱ استفاده شده است. این ضریب یک ضریب درون گروهی یا بین گروهی است که برای بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد عامل های شناسایی شده، استفاده می گردد. بدین صورت که از گروه خبرگان خواسته شد که به هر عاملی به صورت جداگانه امتیازی بین بازه ۱ تا ۱۰ اختصاص دهند. سپس داده های حاصله وارد نرم افزار SPSS شده و مقدار ضریب مذکور

1. Intraclass Correlation Coefficient

تعیین گردید. نتایج نشان داد که در بازه اطمینان ۹۵ درصد این ضریب از لحاظ سازگاری^۱ و توافق مطلق^۲ مورد تایید قرار گرفت.

۵۰ درصد خبرگان پاسخگو را آقایان (۷ نفر) و ۵۰ درصد (۷ نفر) را خانم ها تشکیل داده اند؛ ۸۶ درصد خبرگان پاسخگو (۱۲ نفر) بین ۴۰ تا ۶۰ و ۱۴ درصد افراد (۲ نفر) بالای ۶۰ سال سال سن داشته اند. ۷/۱۴ درصد خبرگان پاسخگو (۱ نفر) دارای مدرک کارشناسی و ۷/۱۴ درصد خبرگان پاسخگو (۱ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸۵/۷۲ درصد دیگر دارای مدرک دکتری تخصصی بوده اند و با توجه به اینکه حداقل ۷ سال سابقه در بخش مدیریت منابع انسانی در صنعت لوازم خانگی را داشته اند، از صلاحیت و دانش لازم برای پاسخگویی به سؤال ها برخوردار بوده اند.

مدل سازی ساختاری تفسیری^۳

مدل سازی ساختاری- تفسیری، ابزاری برای نشان دادن تعامل بین متغیرهای گوناگون است و به صورت روابط سلسله مراتبی، روابط بین متغیرها را نمایش می دهد (1974 Warfield). این روش برای شناسایی و نشان دادن روابط بین عوامل مختلفی استفاده می شود که می توانند روابط پیچیده ای داشته باشند (Ettri et al, 2013). در پژوهش حاضر از این روش برای تحلیل داده ها استفاده شده است.

یافته ها

در این مرحله از طریق توزیع پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، ارتباط ۱۰ عامل استخراج شده و کدبندی عوامل به شرح زیر حاصل شد (جدول ۲).

جدول ۲. مولفه های اصلی بازاریابی منابع انسانی

نماد	مولفه های اصلی	نماد	مولفه های اصلی
C1	بازاریابی خارجی منابع انسانی	C6	مرحله قبل از خروج (ایجاد انگیزه)

¹. Consistency

². Absolute Agreement

³. Interpretative structural modeling (ISM)

C2	بازاریابی داخلی منابع انسانی	C7	زنجیره تامین استعداد پایدار
C3	یکپارچه سازی فناوری	C8	انباشت سرمایه فرهنگی
C4	مرحله قبل از ورود	C9	تعامل و حفظ کارکنان
C5	مرحله ورود	C10	تاثیرات فرهنگی و اخلاقی

برای انجام این پژوهش و در گام نخست، ابتدا ماتریس خودتعاملی ایجاد می‌شود. در این ماتریس از نمادهایی VOXA که در قسمت قبل شرح داده شد، استفاده می‌شود که برای استخراج ماتریس خودتعاملی از نظر متخصصان استفاده شده که در جدول (۳) قابل ملاحظه است. در جدول (۳)، به منظور دستیابی به ماتریس دسترسی اولیه، باید نمادهای یادشده به نمادهای صفر و یک بدل شوند. در این مرحله از طریق توزیع پرسشنامه و نظرخواهی از خبرگان، ارتباط ده عامل استخراج شده و کدبندی عوامل به شرح زیر حاصل شد (جدول ۳). برای انجام این پژوهش و در گام نخست، ابتدا ماتریس خودتعاملی ایجاد می‌شود. در این ماتریس از نمادهایی VOXA که در قسمت قبل شرح داده شد، استفاده می‌شود که برای استخراج ماتریس خودتعاملی از نظر متخصصان استفاده شده که در جدول (۳) قابل ملاحظه است. در جدول (۴)، به منظور دستیابی به ماتریس دسترسی اولیه، باید نمادهای یادشده به نمادهای صفر و یک بدل شوند.

جدول ۳- ماتریس خود تعاملی (SSIM)

مولفه‌ها	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1		O	O	V	O	O	V	O	O	A
C2	O		O	V	V	V	V	A	A	A
C3	O	O		V	V	V	V	O	O	O
C4	A	A	A		O	O	V	O	O	O
C5	O	A	A	O		O	V	V	V	V
C6	O	A	A	O	O		V	V	V	V
C7	A	O	O	A	A	A		O	O	O
C8	O	V	O	O	O	A	O		O	O

O		O	O	A	A	O	O	V	O	C9
	O	O	O	A	A	O	O	V	V	C10

ماتریس دریافتی اولیه از تبدیل ماتریس خودتعاملی به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک بدست می‌آید. برای استخراج ماتریس دسترسی اولیه، باید در هر سطر ماتریس خودتعاملی (یعنی ماتریس بالا)، عدد یک جایگزین نمادهای (V و X) شده و عدد صفر جایگزین نمادهای (O و A) شود. بر این اساس ماتریس دسترسی اولیه در جدول ۴ ارائه شده است. پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، روابط ثانویه مولفه‌ها مورد بررسی قرار گرفته و در ماتریس دسترسی نهایی اضافه می‌شود.

جدول ۴- ماتریس دسترسی اولیه

C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	مولفه‌ها
0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	C1
0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	C2
0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	C3
0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	C4
1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	C5
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	C6
0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	C7
0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	C8
0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	C9
1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	C10

ماتریس دسترسی نهایی از اعمال روابط تعدی بین مولفه‌ها بدست می‌آید. رابطه تعدی بدین صورت است که اگر مولفه i منجر به مولفه j شود و مولفه j منجر به مولفه k گردد. پس می‌توان نتیجه گرفت که مولفه i نیز منجر به k می‌شود؛ که بر اساس نتایج ماتریس دسترسی نهایی K برابر با ۷ می‌باشد. معمولاً روابط تعدی در ماتریس دسترسی نهایی با علامت (*) (۱) مشخص می‌شود؛ علاوه بر این، در این ماتریس میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر مولفه نیز مشخص می‌شود. از جمع خود متغیر و تعداد متغیرهای تاثیرپذیر از آن، قدرت نفوذ یک

متغیر حاصل می‌شود و میزان وابستگی یک متغیر نیز حاصل جمع خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن متغیر تاثیر می‌گذارند بدست می‌آید. برای محاسبه ماتریس دسترسی نهایی از نرم افزار متلب^۱ بهره گرفته شده است.

جدول ۵- ماتریس دسترسی نهایی اصلاح شده

میزان نفوذ	C1 0	C 9	C 8	C 7	C 6	C 5	C 4	C 3	C 2	C 1	مولفه‌ها
3	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	C1
8	1*	1*	1*	1*	1	1	1	0	1	0	C2
8	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1	0	0	C3
2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	C4
7	1	1	1	1	0	1	0	0	1*	1*	C5
7	1	1	1	1	1	0	0	0	1*	1*	C6
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	C7
5	0	0	1	0	1*	1*	1*	0	1	0	C8
5	0	1	0	0	1*	1*	1*	0	1	0	C9
7	1	0	0	1*	1*	1*	1*	0	1	1	C10
	5	5	5	8	6	6	7	1	6	4	میزان وابستگی

در گام بعدی، با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، پس از مشخص شدن مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از عوامل حاصل می‌شود. مجموعه خروجی یک عامل شامل خود آن عامل و عواملی است که بر آنها اثر می‌گذارد که با «۱»-های موجود در سطر مربوطه قابل شناسایی است. مجموعه ورودی یک عامل، شامل خود آن عامل و عواملی است که از آنها اثر می‌پذیرد که با «۱»های موجود در ستون مربوطه قابل شناسایی است. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک آنها برای هر

1. Matlab

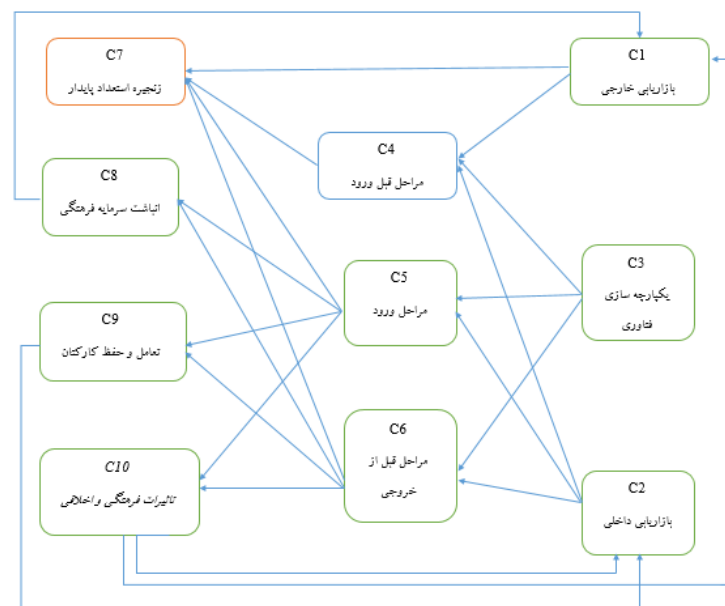
یک از عوامل تعیین می‌شود. عامل‌هایی که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک آنها کاملاً به یکدیگر شبیه هستند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری- تفسیری قرار می‌گیرند. برای پیدا کردن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزایی که در بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوطه قرار دارند، حذف می‌شوند. عملیات مربوط به مشخص کردن اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌پذیرد. این عملیات تا جایی ادامه می‌یابد که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند (جدول ۶).

جدول ۶- سطح بندی متغیرهای مدل بازاریابی منابع انسانی

مؤلفه‌های مدل				سطح متغیر
			C7	سطح ۱
			C4	سطح ۲
C9	C8	C2	C1	سطح ۳
	C10	C6	C5	سطح ۴
			C3	سطح ۵

نتایج جدول ۶ نشان داد که مدل نهایی حاصل از ۵ سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند (همچون مؤلفه‌های C7 و C4 در سطح ۱ و ۲)، از تاثیرگذاری کمتر و تاثیرپذیری بیشتری برخوردارند. همچنین عواملی که در سطوح پایین سلسله مراتب قرار دارند (همچون مؤلفه‌های C3، C5، C6 و C10 در سطح ۴ و ۵) تاثیرگذاری بیشتری بر سایر مؤلفه‌های مدل داشته و تاثیرپذیری کمتری از سایر مؤلفه‌ها دارند. همچنین مؤلفه‌های سطح سوم مدل (مؤلفه‌های C1، C2، C8، و C9) دارای سطح تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متغیری در مدل برخوردار هستند. پس از آنکه سطوح هر کدام از عوامل مشخص شد می‌توان مدل ساختاری مورد نظر مسئله را از روی ماتریس دسترس پذیری نهایی ایجاد کرد. اگر بین متغیر i و متغیر j ارتباط وجود داشته باشد، آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم؛ دیاگرام نهایی با حذف حالت‌های تعدی و با استفاده از

بخش تعیین سطوح بدست می‌آید. بر این اساس مدل نهایی شامل ۱۰ مولفه و در ۵ سطح بوده که در شکل ۱ روابط بین آنها در قالب مدل ساختاری تفسیری ارائه شده است.



شکل ۱- مدل سازی ساختاری-تفسیری پژوهش

پس از ترسیم مدل ساختاری، اقدام به ایجاد نمودار ماتریسی نفوذپذیری-وابستگی و دسته بندی متغیرها در چهار دسته زیر شده است:

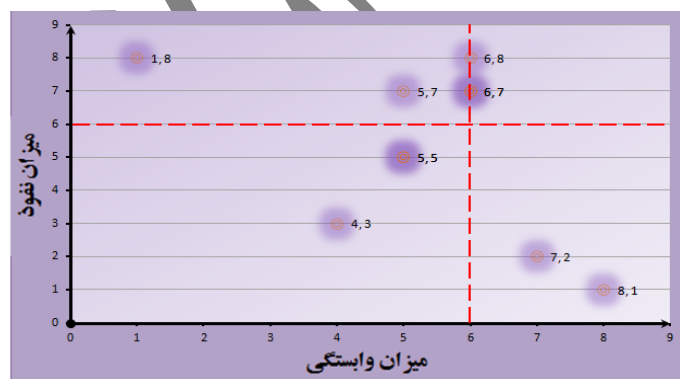
متغیرهای وابسته: این نوع از متغیرها دارای قدرت هدایت کنندگی کم؛ ولی وابستگی نسبتاً بالا بوده، معمولاً متغیرهای نتیجه یا هدف هستند.

متغیرهای خودمختار: این دسته شامل متغیرهایی است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف و متوسط هستند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات ضعیف و کم با سیستم هستند.

متغیرهای نفوذی: متغیرهایی هستند که دارای قدرت هدایت کنندگی زیاد؛ ولی وابستگی کم هستند و به عبارت دیگر، محرک قرار می‌گیرند (Malone, 2014).

متغیرهای پیوندی: سومین دسته متغیرهایی هستند که دارای قدرت وابستگی زیاد و هدایت زیاد هستند. این متغیرها به این دلیل که هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تاثیر قرار داده و نهایتاً، بازخور سیستم نیز می‌تواند سبب تغییر دوباره این متغیرها شود، غیریستا به شمار می‌آیند.

نتایج تحلیل میک مک نشان داد دو مولفه یکپارچه سازی فناوری و تاثیرات فرهنگی و اخلاقی به عنوان مولفه‌های مستقل مدل هستند. همچنین سه مولفه بازاریابی داخلی منابع انسانی (استراتژی‌های کارمند محور)، مرحله ورود (حفظ) و مرحله قبل از خروج (ایجاد انگیزه) به عنوان مولفه‌های پیوندی مدل می‌باشند ولی با توجه به اینکه میزان نفوذ آنها از میزان استاندارد تعیین شده (عدد ۶) بیشتر می‌باشد تمایل بیشتری به متغیر مستقل دارند. از سوی دیگر سه مولفه بازاریابی خارجی منابع انسانی (استراتژی‌های بازار محور)، انباشت سرمایه فرهنگی و تعامل و حفظ کارکنان به عنوان مولفه‌های خودمختار مدل معرفی شده‌اند. نهایتاً نتایج نشان داد که دو مولفه (مرحله قبل از ورود (جذب) و زنجیره تامین استعداد پایدار به عنوان مولفه‌های وابسته مدل می‌باشند.



شکل ۲. نمودار تحلیل میک مک

بحث و نتیجه‌گیری

در مورد متغیرها و مؤلفه‌های مؤثر مدل بازاریابی منابع انسانی در بخش صنعت (صنعت لوازم خانگی)، پس از بررسی نتایج و مضامین به دست آمده، مشخص شد که شاخص‌ها و

مؤلفه‌های تاثیرگذار در مدل بازاریابی منابع انسانی در پنج سطح دسته‌بندی شدند. بعد از تحلیل داده‌های حاصل شده در بخش کیفی و تحلیل داده‌های گردآوری شده در بخش مدلسازی ساختاری تفسیری مدل نهایی تحقیق حاصل شد. طبق این مدل، در بالاترین سطح (سطح اول)، به بعد مؤلفه زنجیره تامین استعداد پایدار اشاره دارد که دارای دو بعد است. بعد اول رقابت‌پذیری در بازار کار با شاخص‌های تقویت ارزش برند کارفرمایی و کارایی جذب استعدادها و گسترش مخزن استعداد. بعد دوم شامل جایگاه‌سازی در بازار با شاخص‌های تمایز رقابتی و عملکرد مالی است. نتایج تحقیق (Zanniber et al (2024 نشان می‌دهد که شیوه‌های بازاریابی منابع انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد یک تصویر جذاب و محکم از کارفرما دارند. وقتی یک شرکت برند کارفرمایی توسعه یافته‌ای ندارد، در بازار کار از جایگاه بسیار پایینی برخوردار خواهد بود. (Slayton et al (2023 معتقد است که ارتقای برند کارفرما می‌تواند بر عملکرد منابع انسانی تاثیر بگذارد. (Anglova (2023 معتقد است که بازاریابی منابع انسانی - در صورت به کارگیری صحیح توسط سازمان‌ها - پتانسیل قابل توجهی برای کمک به آنها در جذب، ایجاد انگیزه، حفظ و مدیریت منابع انسانی خود دارد و تضمین می‌کند که آنها به مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم مجهز هستند و در نتیجه در جنگ برای جذب استعدادها به مزیت رقابتی دست می‌یابند. (Tamu Ama et al (2024 است که سرمایه‌گذاری در منابع انسانی با کیفیت به مزیت رقابتی کمک می‌کند. (2024) Saghari et al هم نقش رقابت‌پذیری صنعت در برندسازی کارفرما را تایید می‌کند. (Makaro and Axiavi (2021 در تحقیق خود به بحث پیرامون تعامل پیچیده بین شیوه‌های بازاریابی مدیریت منابع انسانی پرداخته و نقش گسترش اندازه بازار و دارایی‌های قابل توجه منابع انسانی را مطرح می‌کند. هم چنین تاثیر این مساله را بر افزایش رقابت‌پذیری و ارتقای جایگاه رقابتی مدنظر قرار می‌دهد. (Mohanty (2018 نیز به تاثیر برندسازی کارفرما و استراتژی‌های بازاریابی در مزیت رقابتی در بازار استعدادها اشاره دارد. (Gasmin and Rajendra (2024 به بررسی ارتباط متقابل مدیریت منابع انسانی، بازاریابی استراتژی و عملکرد مالی شرکت پرداخته و نشان دادند رابطه هم‌افزایی بین این سه مفهوم به طور قابل توجهی بر موفقیت سازمانی تاثیر می‌گذارد. (Minder (2019 معتقد است که تکامل مداوم فرآیندهای بازاریابی منابع انسانی در پاسخ به فشارهای خارجی مانند نرخ بیکاری و کمبود

پرسنل ماهر بر درک پیچیدگی‌های بازاریابی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد یک شرکت تاثیر دارد.

در سطح دوم مرحله قبل از ورود (جذب) است (که شامل هم‌راستایی عملکردهای منابع انسانی و بازاریابی) است. (Giannakis et al (2015) و Paramsuru et al (2025) بیان داشتند پیوند متقابل بین مدیریت منابع انسانی و بازاریابی، پتانسیل هم‌افزایی در زمینه‌هایی مانند رضایت کارکنان، شادی مشتری و رقابت‌پذیری کلی سازمانی را برجسته می‌کند. (Slayton et al (2023) در تحقیق خود نشان داد که از طریق اجرای سیاست بازاریابی مدیریت تغییر و منابع انسانی، از جمله ارتقای برند کارفرما می‌توان بر عملکرد منابع انسانی تاثیر گذاشت. (Mishra and Kishore (2023) در تحقیق خود به تاثیر پیوند دادن عملکرد مدیریت منابع انسانی و شیوه‌های بازاریابی به ویژه تحت تاثیر فناوری‌های روز اشاره کرده است. (Mohanty (2018) تلاش می‌کند تا ارتباطی بین اصول بازاریابی و کاربرد آنها در عملکرد منابع انسانی برقرار کند. استدلال اصلی ارائه شده این است که یک برند کارفرمای قوی، ظرفیت سازمان را برای جذب، حفظ و تقویت مشارکت در بین نیروی کار خود افزایش می‌دهد.

سطح سوم همچنین دارای چهار متغیر اصلی است. متغیر اول بازاریابی خارجی (استراتژی‌های بازار محور) است که شامل ۲ بعد برندسازی کارفرمای انسان‌محور (با محوریت مدیریت شهرت سازمانی و اعتبار شرکت و استراتژی‌های برندسازی کارفرما) و جذب استراتژیک و هدفمند (با محوریت جذب مبتنی بر داده‌ها و بازاریابی چند کاناله است. متغیر دوم شامل بازاریابی داخلی منابع انسانی (استراتژی‌های کارمند محور) است که سه بعد برنامه‌ها و مکانیزم‌های حفظ (با محوریت رشد و توسعه شغلی، سیاست‌های حمایتی و انعطاف‌پذیری کاری، تجربه کارمند، مشارکت و درگیری کارکنان) و بعد فرهنگ سازمانی (با محوریت ارزش‌ها و باورهای سازمانی و شبکه‌های رهبری موثر) است. متغیر سوم شامل انباشت سرمایه فرهنگی با بعد تحول عملکرد منابع انسانی (محوریت بازدهی تحلیل‌های منابع انسانی) است. متغیر چهارم شامل تعامل و حفظ کارکنان با ابعاد بهبود تجربه کارکنان (محوریت ادراک مثبت از محیط کار و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای) و استراتژی‌های حفظ (محوریت کاهش نرخ ترک خدمت و تحقق قرارداد روان‌شناختی) به عنوان متغیرهای سطح

سوم مدل معرفی شده اند. (Ricardo (2022 به نقش اعتبار سازمانی در شکل گیری برندسازی کارفرما اشاره کرده است. (Babíková (2019 به شهرت سازمانی در شکل گیری برندسازی کارفرما اشاره کرده است. (Bajtkowski and Koepka (2020 نشان دادند که بین عوامل مؤثر بر انتخاب کارفرما (نام تجاری، تصویر و نام ارائه دهندگان خدمات، مزایای کارکنان و شرایط کاری انعطاف پذیر فرصت های خوبی برای رشد شغلی وجود دارد. از طرف دیگر (Viott et al (2019 بیان داشتند که وقتی کارمندان احساس می کنند از سوی سازمان خود حمایت و پشتیبانی می کنند، احتمال بیشتری دارد که رفاه را تجربه کنند. (Ricardo (2022 هم چنین به نقش تجربه در برندسازی کارفرما اشاره می کند. (Suvarsi et al (2024 در تحقیق خود از ارزش های اجتماعی، ارزش های توسعه ای و ارزش های کاربردی به عنوان عوامل مهم در حفظ کارکنان نام می برد. (Babíková (2019 هم نقش ارزش ها در مساله ای مانند قصد درخواست شغل را تایید کردند. (2024) Rahdarpur به اهمیت نقش فرهنگ و زیرساخت در شکل گیری بازاریابی منابع انسانی اشاره دارد. (Joyce et al (2024 فرهنگ شرکت را تحت تاثیر استراتژی های بازاریابی و روابط عمومی می داند. (Viott et al (2018 اشاره دارند که حمایت ادراک شده و رفاه مثبت به کاهش ترک شغل و شرکت کمک می کند. (Bondarenko et al (2020 معتقد است که پتانسیل بازاریابی منابع انسانی می تواند به افزایش مشارکت در برنامه هایی مانند مدیریت توسعه و فعالیت های روابط عمومی کمک کند.

سطح چهارم در برگیرنده ۳ متغیر است. متغیر اول، متغیر مرحله ورود (حفظ) است که شامل دو بعد جذب و حفظ استعداد (با محوریت استخدام مبتنی بر بازاریابی و استراتژی های حفظ کارکنان) و توسعه شایستگی (با محوریت همراهی مهارت ها و آموزش ها و مدیریت عملکرد) است. متغیر دوم، متغیر مرحله قبل از خروج (ایجاد انگیزه) با بعد شاخص رستگاری یا تعهد سازمانی (محوریت یکپارچگی فرهنگی و حرفه ای و وفادارسازی و تعالی سازمانی) است. متغیر سوم نیز تاثیرات فرهنگی و اخلاقی با دو بعد تحول فرهنگ سازمانی (محوریت فرهنگ فراگیر، محیط مبتنی بر نوآوری) و شیوه های کارفرمایی اخلاقی (با محوریت برندسازی اخلاقی و اعتماد ذی نفعان) است. (Bajtkowski and Koepka (2020 بیان

داشتند که بین عوامل مؤثر بر انتخاب کارفرما، مزایای کارکنان، شرایط کاری انعطاف پذیر، کارآموزی، فرصت های خوبی برای رشد شغلی، آموزش کارکنان رابطه وجود دارد. Markov and Myslikov (2016) تأیید می کند که ساختار پشتیبانی برای حفظ نیروی کار با انگیزه بالا به عنوان ابتکارات بازاریابی منابع انسانی و برندسازی کارفرما نقش مهمی در تاثیرگذاری بر رضایت کارکنان دارند، که به نوبه خود تاثیر مثبتی بر تصمیم آنها برای ماندن در شرکت دارد. این مطالعه در نهایت نشان می دهد که تمرکز استراتژیک بر بازاریابی منابع انسانی داخلی و برندسازی کارفرما، یک سرمایه گذاری ارزشمند برای سازمان هایی است که به دنبال به حداقل رساندن جابجایی کارکنان هستند. (Berlet (2015 بعد از بررسی بازاریابی پرسنل در یک شغل خدماتی نشان داد که آموزش تجربی پایین باعث کاهش علاقه کارکنان به شغل می شود. این در حالی است که افزایش ابتکارات آموزشی ممکن است برای بالا بردن مشخصات تخصص در بین کارمندان تازه وارد ضروری باشد و در نتیجه نتایج استخدام را در بلند مدت بهبود بخشد. (Rashmidilova and Telenov (2022 با طرح روندها و تناقضات توسعه بازاریابی منابع انسانی بیان می کند که تغییر دیدگاه ها در بخش های مختلف و تغییرات قابل توجهی که در نیروی کار رخ داده است، سازمان ها را ملزم به اتخاذ استراتژی های بازاریابی برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه مؤثر در استعدادها می کنند. این نشان دهنده گذار به سمت رویکردی ظریف تر و کارمندمحورتر در مدیریت منابع انسانی است که اهمیت درک و برآورده کردن نیازها و انتظارات متنوع نیروی کار مدرن را به رسمیت می شناسد. (Angelova (2019 معتقد است که فرضیه اصلی بازاریابی منابع انسانی در پتانسیل آن برای تاثیر قابل توجه بر توانایی سازمان در جذب، ایجاد انگیزه، حفظ و مدیریت مؤثر نیروی کار خود نهفته است. (Minder (2019 تأکید می کند که نظریه های سازمانی به عنوان ابزاری بالقوه برای توضیح انگیزه تغییر در بازاریابی منابع انسانی عمل می کنند. (Mohanty (2018 بیان می کند با پرورش یک برند کارفرمای قوی و جذاب به عنوان یکی از ارکان بازاریابی منابع انسانی، سازمان ها می توانند توانایی خود را در جذب استعداد های برتر بهبود بخشند، جابجایی کارکنان را به حداقل برسانند و نیروی کار با انگیزه تر و متعهدتری پرورش دهند. بنابراین، برندسازی کارفرما را به عنوان یک ضرورت استراتژیک حیاتی برای سازمان های معاصر که به دنبال مزیت رقابتی در بازار استعدادها هستند، مطرح می کند. (Safont Baggio (2020 مشخص کردند که فرهنگ سازمان ها به

عنوان یک ارزش اصلی، در شکار استعداد های بزرگ و ارزشمند (در مقابل پر کردن سریع تر یک موقعیت خاص برای پوشش دادن) و تلاش آن ها برای خوشحال کردن و پاداش دادن به تمام کارمندان نقش دارند. (Makarova and Shiavi (2021) تعامل پیچیده بین شیوه های بازاریابی مدیریت منابع انسانی و رقابت پذیری کلی شرکت ها را از طریق دیدگاه سیستم های سازمانی، فرهنگ سازمانی، رویکردهای مدیریتی، ابتکارات توسعه کارکنان، فرآیندهای نوآوری و ادغام فناوری روشن می کند. (Joyce et al (2024). نقش رسانه های اجتماعی و روابط عمومی در کل دهی فرهنگ شرکت و جذب استعدادها را بررسی نمودند.

سطح پنجم نیز در یکپارچه سازی فناوری می پردازد که شامل شاخص های توانمندی های دیجیتال و نوآوری تکنولوژیکی مسئولانه (محوریت ابزارهای جذب دیجیتال) و تحلیل های منابع انسانی (محوریت داشبوردهای تحلیلی) است. (Bondarenko et al (2020) پتانسیل دیجیتالی شدن بازاریابی منابع انسانی را به عنوان مکانیسمی برای افزایش اثربخشی راه حل های هدفمند در سازمان ها بررسی کرد و راه های آینده ای را برای گسترش دامنه و پشتیبانی از بازاریابی منابع انسانی دیجیتال در زمینه هایی مانند استخدام، انتخاب، پروفایل کارکنان و رویه های استخدامی پیشنهاد می دهد؛ نهایتاً دیدگاه ارزشمندی در مورد استفاده از دیجیتالی شدن برای بهینه سازی عملکردهای بازاریابی منابع انسانی و پرورش مزایای استراتژیک ارائه می دهد. نتایج تحقیق آن ها نشان می دهد که سطح دیجیتالی شدن عملکرد بازاریابی منابع انسانی یک عامل استراتژیک امیدوارکننده است که کارایی تلاش های بازاریابی هدف و امکان سازماندهی تعامل بازاریابی سیستماتیک بین نهادهای شرکتی و همه مخاطبان هدف در بازار کار را تعیین می کند. (Rami (2024 معتقد است که ادغام فناوری های هوش مصنوعی در بازاریابی منابع انسانی، روش های مرسوم استخدام را تغییر شکل می دهد و منجر به افزایش اثربخشی عملیاتی و کاهش هزینه های مرتبط با جذب استعداد می شود. به کارگیری هوش مصنوعی، اتوماسیون و ساده سازی وظایف تکراری متعدد موجود در چرخه استخدام، از جمله بررسی دقیق رزومه های کاندیدها، اجرای ارزیابی های اولیه کاندیدها از طریق مصاحبه ها و رویه های جذب پرسنل تازه استخدام شده را تسهیل می کند. (Bejtkovský (2021 نشان داد که پلتفرم های رسانه های اجتماعی برای ارتقای سازمان ها

و اهداف استخدام منابع انسانی و بازاریابی منابع انسانی استفاده می‌شود. (2021) Bejtkovský اهمیت فزاینده ادغام فناوری اطلاعات مانند استفاده آن از پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را تصدیق می‌کند و آن را به عنوان یک ضرورت معاصر مطرح می‌کند. (2018) Bajtkowski به دنبال تعیین وضعیت فعلی استفاده از بسترهای رسانه‌های اجتماعی بر اساس سن بیولوژیکی و سطح تحصیلات پاسخ دهندگان در شرکت های منتخب در جمهوری چک در زمینه بازاریابی منابع انسانی نشان داد که بین استفاده فعال از بسترهای رسانه‌های اجتماعی و سن بیولوژیکی و تحصیلات رابطه وجود دارد. (2023) Slaitan et al نشان داد که از طریق اجرای سیاست بازاریابی مدیریت تغییر و منابع انسانی، تحول دیجیتال می‌تواند بر عملکرد منابع انسانی تاثیر بگذارد و منجر به تحول در موقعیت یابی استراتژیک منابع انسانی، ایجاد ارزش مشتری و رهبری چابک شود. (2019) Jančíková and Milichovský نشان می‌دهد که وابستگی آماری معناداری بین جنسیت و استفاده از روش‌های خاص جستجوی شغل، به‌ویژه سرورها و شبکه‌های اجتماعی، وجود دارد. (2019) Jančíková and Milichovský نیز نشان دادند که بین جنسیت و شبکه‌های اجتماعی به عنوان منبع جستجوی شغل در بازاریابی منابع انسانی به عنوانی یک ابزار حمایتی جدید کارکنان اداری در صنعت ۴ ارتباط وجود دارد.

نتایج تحقیق نشان داد که ۲۱ رابطه مورد تایید در مدل بازاریابی منابع انسانی در صنعت تولید لوازم خانگی قابل تصور است. در این مدل، یکپارچه سازی فناوری بر سه متغیر مراحل قبل از ورود، مراحل ورود و مراحل قبل از خروج تاثیر گذار است. بازاریابی خارجی بر دو متغیر مراحل قبل ورود و زنجیره استعداد پایدار تاثیر گذار است و از متغیر انباشت سرمایه فرهنگی و تاثیرات فرهنگی و اخلاقی تاثیر می‌پذیرد. متغیر بازاریابی داخلی نیز علاوه بر تاثیری که بر متغیرهای مراحل قبل از ورود، مراحل ورود و مراحل قبل از خروج دارد، تحت تاثیر دو متغیر تعامل و حفظ کارکنان و تاثیرات فرهنگی و اخلاقی نیز می‌باشد. مراحل قبل از ورود بر زنجیره استعداد پایدار موثر بوده و مراحل ورود نیز بر هر چهار متغیر زنجیره استعداد پایدار، انباشت سرمایه فرهنگی، تعامل و حفظ کارکنان و تاثیرات فرهنگی و اخلاقی موثر است.

این پژوهش، منجر به افزایش دانش کاربردی حوزه مدیریت منابع انسانی از منظر استراتژی های بازاریابی و مدیریت شده و بخش مشترک این دو حوزه را توسعه میدهد که برای مدیران ارشد و سازمانها/شرکت ها قابل استفاده است. بر این اساس توجه به ویژگیهای خاص بازار نیروی کار و استراتژی های لازم در طراحی برنامه ها بازاریابی منابع انسانی همچون مسائل فناورانه امری پایه ای و متغیری بنیادین برای سازمان ها و شرکت های امروزی خواهد بود. جذب، حفظ و نگهداری منابع انسانی از بدو ورود تا مرحله خروج از یک سازمان بدون توجه به حجم نسل جدید منابع انسانی که با فناوری های نوین سر و کار دارد، انواع مهاجرت ها، تنوع منابع انسانی، رشد فناوری های مختلف مانند هوش مصنوعی و متاورس، نیازهای روز بازار کار و تغییرات صورت گرفته در نسلی که جدیداً ظهور یافته است، در بخش منابع انسانی کل جهان امری غیر قابل انجام و یا بسیار دشوار است.

از این رو صرف زمان و هزینه های بالا در زمان طراحی استراتژی های منابع انسانی در مراحل مختلف حیات یک سازمان مستلزم موفقیت و بازخوردهای مثبت در امر بازاریابی منابع انسانی مستعد است که مانند چرخ دنده های یک سیستم به جریان مداوم و اثربخش در آن کمک کرده و دوام یک سازمان را رقم میزنند. به همین دلیل است که توجه به بازاریابی منابع انسانی و گسترش شفافیت در مورد این مفهوم برای پیروزی مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر و مدیریت نسل های جدید ضروری می نماید و باید در برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت سازمان ها و مدیران منابع انسانی جایگاه ویژه داشته باشد.

تعارض منافع

تعارض منافع نداریم.

سپاسگزاری

از تمامی کسانی که در مسیر این تحقیق به ما یاری رساندند، تشکر می کنیم.

Dr. Saied Sehat		0000-0003-2801-7413
Dr. Vahid Nasehifar		0000-0002-7117-1152
Dr.Mehdi Yazdanshenas		0000-0001-5641-3769
Alireza Jamshidi		0000-0001-5641-3769

منابع

دامغانیان، ح و کشاورز، م، (۱۳۹۷)، واکاوی نقش بازاریابی منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران

References

- Aallali, R. , (2020) , HR Marketing And The Formation Of A Positive Internal Image, Case Of The Banking Sector, *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 38 No. 4: Special Issue: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing
- Abanan, M. Z. R., Moko, W., Firanda, B. S., & Aini, M. F. (2024). Organizational attractiveness, social media, and corporate reputation as employer branding mediation on intention to apply for a job. *Reviu Akuntansi Manajemen dan Bisnis*. <https://doi.org/10.35912/rambis.v4i2.3781>
- Abdul Razaq, B. A., Ahmed, K., Adeel, S., & Nawaz, M. (2023). Role of Human Resource Marketing Practices on Valuable Human Capital Under the Mediating Role of Intentions to Apply. *Journal of Asian Development Studies*, 12(4), 144-157.
- Álvarez-Gutiérrez, F. J. , Stone, D. L. , Castaño, A. M. , and García-Izquierdo, A. L. (2022). Human Resources Analytics: A systematic Review from a Sustainable Management Approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38 (3) , 129 - 147. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a18>
- Angelova, M. , (2023). Human Resource Marketing – How To Win The War For Talents, *Business Management*, 33(2), 47–63. <https://doi.org/10.58861/tae.bm.2023.2.03>, 10. 58861/tae. bm. 2023. 2. 03
- Attri, r., Dev, n., & Sharma, v. (2013). "Interpretive Structural Modelling (ISM) approach: An Overview". *Research Journal of Management Sciences*, 2 (2), 3-8

- Babíková, K., & Bucek, J. (2019). A model replication with an extension of students' perception of prospective employer attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5.
- Bejtkovský, J. (2021), "LinkedIn, a vocational social network, as a tool for promotion in selected healthcare service providers", *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 16, No. 3, pp. 286-299, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0017.
- Bejtkovský, J. , (2020). Social media platforms as HR marketing tool in selected healthcare service providers. *Marketing and Management of Innovations*. 4 (11). 294-302.
- Berlet, T. (2015). Personnel marketing in anesthesiology: Perception, use and evaluation by the target group. *Der Anaesthesist*, 64, 659-668.
- Bondarenko, V. A. , Voronov, A. A. , Kapustin, P. P. , Maksaev, A. A. , (2020) , Digital Solutions and HR Marketing Opportunities: The Current Level and Prospects for Increasing Efficiency, *International Journal of Economics and Business Administration*, Volume VIII, Special 1, 3-13, 2020, DOI: 10. 35808/ijeba/498
- Boobanian, B., Pakrouh, M. H., & Javehtash, H. (2020). Investigating the effects employer brand on the human resource agility through mediating role of employer brand attractiveness and internal marketing in companys knowledge base. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*.
<https://doi.org/10.18311/jeoh/2020/25946>
- Demir, C. , (2023) , The Essentials of Today's Marketing-3.. (n. p.): Efe Akademi Yayınları. , 289 pages, ebook, ISBN: 9786256504967, 6256504968
- Ebrahimi. P.. Kot: S.. Fekete-Farkas. M. (2020). "Platform Entrepreneurship: An Interpretive structural modeling". *Nordic Journal of Media Management*, 1 (3), 385-400
- Guasmin, & Rajindra, R. (2024). Unleashing synergies: Interplay between human resource management, strategic marketing, and corporate financial performance. *Atestasi*, 7(1).
<https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.756>
- Gylka, K. (2022). Research and development. *Firm economics Founders: Prudnikov Vladimir Mikhailovich*, 11(3), 71-76.

- Hussein, W. N. & Hussin, B. M. (2025). The moderating role of job satisfaction and core self-evaluation, between employer branding factors and employee retention. *International Journal of Human Resource Studies*. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v15i1.22395>
- Ilyas, Y. , Amina,A. , Abdellatif, C. , (2021) , Human resource marketing and employer brand: the case of Moroccan companies, *Moroccan Journal of Research in Management and Marketing*, V13, N ° 1, January-June 2021 104
- Jančíková, K., & Milichovský, F. (2019). Hr marketing as a supporting tool of new managerial staff in industry 4.0. *Administrative Sciences*, 9(3), 60.
- Joyce, P. R., Selvaraj, F. J., Manoharan, G., Priya, C., Vijayalakshmi, R., Dwivedi, P., Gupta, S., & Veerakumar, K. (2024). To study the role of marketing in human resource management. *Migration Letters*. <https://doi.org/10.59670/ml.v21iis2.7072>
- Judijanto, L., Puspitarini, E. W., & Zulfikri, A. (2025), HR Competency Challenges in Developing Marketing Strategies: A Bibliometric Review. *West Science Interdisciplinary Studies* 2(03):656-663
- Judijanto, L., Puspitarini, E. W., & Zulfikri, A. (2025), HR Competency Challenges in Developing Marketing Strategies: A Bibliometric Review. *West Science Interdisciplinary Studies* 2(03):656-663
- Kaur, H., Sodhi, D., Aggarwal, R. and Yadav, U.S. (2023), "Managing Human Resources in Digital Marketing", Sood, K., Balusamy, B. and Grima, S. (Ed.) *Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 111C)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 155-162. <https://doi.org/10.1108/S1569-37592023000111C009>
- Kozak, M. (2018). Conceptualizing employer branding: is the whole more than the sum of its parts? case study-based evidence from thailand. *International Journal of Business and Administrative Studies*. <https://doi.org/10.20469/ijbas.4.10002-5>
- Majdoub hassani M. A. , Akeshbi, M. , (2021) «HR Marketing - Employer Brand. Capturing,retaining and captivating talent», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 (3) , 598- 616

- Makarova, V. , & Xiawei, N. (2021). Human resource marketing is an attent factor to the the competitiveness of Chinese enterprises. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, (1). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.84> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.84>
- Malone, D. W. (2014). "An introduction to the application of interpretive structural modeling". *Proceedings of the IEEE*, 63 (3), 397-404.
- Markov, K. & Myslivcov, S. (2016). Hr marketing - attributes of employee retention. Silesian University in Opava. <https://doi.org/10.25142/aak.2016.012>
- Marque, M. D. R. H. E., Iliyas, Y., Amina, A., & Abdellatif, C. (2021). Human resource marketing and employer brand: The case of MOROCCAN COMPANIES. *Moroccan Journal of Research in Management and Marketing*, 13(1).
- Minder, S. (2019). Organizational Theories Within the Context of Human Resource Marketing. *European Scientific Journal*, 15(19), 1-7.
- Minder, S., & Balina, S. (2015). Human resource managements marketing approach and its contribution towards employee-satisfaction. *Expert journal of business and management*, 3(2), 194-204.
- Mishra, T. (2022). *Human resource management and internal marketing*. Routledge. [10.37055/NSZ/129454](https://doi.org/10.37055/NSZ/129454)
- Mohanty, S. (2018). Employer Branding: Linking Marketing To The Human Resource (HR) Practice. *Journal of Real Estate, Construction & Management*, 33(3), 93-102.. <https://doi.org/10.1177/2977657020180310>
- Patil. M., Gupta, P., Singh, T., Saikia, B., 2024, HR Strategies For Enhancing Employee Engagement And Organizational Performance: A Marketing Perspective, *Educational Administration Theory and Practice journal*, 30(5), DOI: 10.53555/kuey.v30i5.4218
- Pramesworo, I. S., Sugiardi, S., Harahap, I., Nurbakti, R., & Rosari, D. (2025). Human Resource Selection and Marketing: The Role of Human Resource Management in the Enterprise. *Jurnal Ilmiah*

Manajemen Kesatuan, 13(1), 141–150.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.3062>

- Rahdarpour, J. (2024). Presenting a model for the application of artificial intelligence in private organizations with the influence of human resource management: Antecedents and consequences. <https://doi.org/10.61838/jsied.4.2.5>
- Rami, K., (2024), AI in Human Resource Marketing and Its Influence on Recruitment Efficiency, *Journal of Global Economy Business and Finance* 6(12):7-10, DOI:[10.53469/jgebf.2024.06\(12\).02](https://doi.org/10.53469/jgebf.2024.06(12).02)
- Reshmidilova S. , Telnov, A. , (2022). Trends and contradictions of the development of HR marketing, International Science Group. – Boston: Primedia eLaunch,. 257–266.
- Reynolds, M. (2018). The Relationship Between Marketing & Human Resources. <https://yourbusiness.azcentral.com/relationship-betweenmarketing-human-resources-14661.html>
- Ricardo, R. (2022). Determinants of Reputation, Experience and Communication on Employer Branding. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 2(3), 115-123.
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, 63, 101335.
- Saghari, S., Safavi, M., Khalesi, N., Mirzaei, A., & Begloo, A. G. (2024). Tehran private hospitalsidentifying and prioritizing factors affecting employer branding. *Journal of Education and Health Promotion*.https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_817_23
- Samo, A. H., Talreja, S., Bhatti, A. A., Asad, S. A., & Hussain, L. (2020). Branding yields better harvest: explaining the mediating role of employee engagement in employer branding and organizational outcomes. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 77-94.
- Sharma, S., Singhal, R. K., Garg, A., Singh, S., Roy, S., Sharma, H., & Tyagi, A. (2025). Revolutionizing Managerial Strategies through HR Marketing in the Technological Revolution, *Journal of Informatics Education and Research*, 5 (1), 3218- 3224
- Singh, M. D., & Kant, R. (2011). "Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach". *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3 (2), 10.

- Slaitan, F. , Guedira, M. , El hajjajt el idrissi, F. , Benabdelhadi, A.. , & Kabaili, H. (2023). Exploring the Importance of Human Resources Marketing in the Context of Digital transformation. A Case Study in the Public Administration. *Revue Française d'Economie Et De Gestion*, 4 (10). Consulté à l'adresse <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1316>
- Strenitzerova, M. (2016). HR marketing in terms of hr managers and employees-application E-marketing tools. *Marketing Identity*, 4(1/2), 463-473.
- Suwarni, S., Fauzan, N., & Herliawan, P. (2024). Value-based employer branding to attract and retain millennial doctors at hospitals in indonesia. *International Journal of Professional Business Review*. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4235>
- Tamo Ama, R., Kette, D., Bili, A., Milla, M., (2024). Pengaruh Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Digital Marketing Terhadap Minat Beli: (Studi Kasus: Toko Sumber Usaha Sumba Barat Daya). *Venus: Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik* , 2(3), 244-254. <https://doi.org/10.61132/venus.v2i3.352>
- Telnov, A. (2023). The concept of marketing management as a business philosophy on the basis of hr marketing. *Innovative management of business integration and education in transnational economic systems*, 148.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2019). Linking employer branding orientation and firm performance: testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. Wiley. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Uhlík, Martin. , Bednárik, Jaroslav. , Solík, Martin. , Mináriková, Juliána. , (2022) , The Use of Communication Tools in Human Resources Marketing and the Role of Critical Thinking in This Process, *Media Literacy and Academic Research*, 5 (2) , 259-272
- Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2019). The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 883-896.

- Warfield, J. N. (١٩٧٤). "Developing interconnected matrices in structural modeling". IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, ٤ (١) , ٨١-٨٦.
- Xolmuminov, S. (2021). Fundamentals of HR marketing research of the rural labour market in labour-surplus regions. *Science and Innovative Development*, 4(3), 5-12.
- Yousfi, I., Aomari, A., & Chakor, A. (2021). Human resource marketing and employer brand: The case of moroccan companies. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 13(1), 104-124.
- Zekri, IB. , Daboussi-Ayadi, A. , Louzir-Ben Hassine, A. (2024). "The relationship between human resources marketing and innovative work behaviour: an exploratory qualitative study in Tunisian telecommunications operator Tunisie Telecom," *International Journal of Applied Management Science*, Inderscience Enterprises Ltd. 16 (2) , 194-214.
- Zniber, I. , Chakor, A. , Ktiri, F. (2024). Human Resources Marketing, Attractiveness, Loyalty and Retention of Professional Talents. In: Farhaoui, Y. (eds) *Artificial Intelligence, Big Data, IOT and Block Chain in Healthcare: From Concepts to Applications*. BDBI 2024. Information Systems Engineering and Management, vol 6. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65018-5_38
- Makarova, V., & Xiawei, N. (2021). Human resource marketing is an important factor to enhance the competitiveness of Chinese. Marketing and logistics Department, Sumy National Agrarian University <https://doi.org/٢٠٢١/١/٨٤-٢١٠٥-٢٣٠٧/١٠/٣٢٧٠٢>

Resources in Persian

- Damghanian, H. and Keshavarz, M., (2018), Exploring the Role of Human Resource Marketing in Organizational Entrepreneurship, Fourth National Conference on Applied Research in Management Sciences, Economics and Accounting of Iran, Tehran