

## تحول مبتنی بر فناوری، در فرایند جذب نیرو:

### مروری بر رویکردها، جهت ارائه چارچوب کاربردی قابلیت‌های سازمان برای تحول در جذب نیرو

#### طوبی سرابی

دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
tooba.sarabi@iau.ir

#### لیلا فرجو

استاد دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز  
leila\_farjoo@iauctb.ac.ir

#### فاطمه شخیصیان

استادیار مؤسسه آموزش عالی الکترونیکی ایرانیان  
fatemeh.shakhsian@iranian.ac.ir

1

#### چکیده

تحول در فرایند جذب و انتخاب نیرو به یکی از محورهای اصلی تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. با وجود رشد قابل توجه پژوهش‌ها در این حوزه، ادبیات موجود اغلب به صورت پراکنده و با تمرکز بر تنها بخشی از ابعاد این حوزه به آن پرداخته‌اند. هدف پژوهش حاضر، تحلیل و یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های پژوهشی موجود و ارائه یک چارچوب تحلیلی منسجم برای تبیین تحول در جذب نیرو است. بدین منظور، مجموعه‌ای از مقالات علمی معتبر با رویکرد هدفمند انتخاب و محتوای آن‌ها به صورت نظام‌مند مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل محتوا نشان می‌دهد که دغدغه‌ها و رویکردهای پژوهشگران نسبت به تحول در جذب نیرو را می‌توان در سه سطح به هم پیوسته طبقه‌بندی کرد: تحول در به‌کارگیری ابزارها و فناوری‌های نو، تحول در فرایند جذب، و نهادینه‌سازی تحول در سطح فرهنگ و استراتژی سازمانی. بر این اساس، پژوهش حاضر یک چارچوب کاربردی سه‌لایه ارائه می‌دهد که تحول در جذب نیرو را به‌عنوان مسیری تدریجی و چندسطحی تبیین می‌کند و قابلیت‌های سازمانی که باید در این مسیر ساخته شوند را تشریح می‌نماید. این چارچوب می‌تواند به‌عنوان مدلی کاربردی برای برنامه‌ریزی و ارزیابی مسیر تحول جذب نیرو در سازمان‌ها و نیز به عنوان ابزاری تحلیلی برای مقایسه جایگاه پژوهش‌های موجود مورد استفاده قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** تحول در جذب نیرو، مدیریت منابع انسانی دیجیتال، نوآوری در فرایند جذب، مدیریت استعداد، چارچوب تحلیلی

## مقدمه

### زمینه و اهمیت موضوع

در دهه‌های اخیر، تحولات فناورانه، تغییرات جمعیتی و رشد اقتصاد دانش‌محور سبب شده‌اند که ماهیت کار و انتظارات نیروی انسانی به صورت بنیادین دگرگون شود. این شرایط، الگوهای سنتی جذب و انتخاب نیروی انسانی را با چالش جدی مواجه کرده است.

جذب استعداد در دنیا، در دهه‌ی گذشته دگرگونی عظیمی را تجربه کرده است؛ دگرگونی‌ای که به‌طور بنیادین نحوه‌ی شناسایی، جذب و انتخاب نیرو را متحول کرده است. روش‌های سنتی استخدام، به‌واسطه‌ی تغییر رویکرد به منابع انسانی و نیز تحول دیجیتال، هوش مصنوعی و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، کاملاً در حال تحول است (Tuttle and Critchlow, 2025). از سویی فرآیند جذب، انتخاب و ارزیابی کارکنان، سال‌هاست که یکی از برجسته‌ترین و مهم‌ترین حوزه‌های پژوهش و عمل در هر دو رشته‌ی روان‌شناسی کار و سازمان و مدیریت منابع انسان بوده و همچنان نیز باقی مانده است. این حوزه که به‌طور سنتی با جذب موفق، ارزیابی، انتخاب و پذیرش (onboarding) کارکنان در سازمان سر و کار دارد، همواره عملیاتی حیاتی و پرهزینه در هر سازمان محسوب شده است (Nikolaou, 2021).

### اثرات فناوری بر فرایند جذب

فرآیند جذب و انتخاب احتمالاً بیش از هر حوزه‌ی دیگری در چند دهه‌ی اخیر از ظهور راهکارهای فناورانه سود برده است. تیم‌های استخدام مجازی و جذب از طریق اینترنت، سامانه‌های اطلاعات منابع انسانی، وب‌سایت‌های شغلی/حرفه‌ای، آزمون‌های روان‌شناختی آنلاین جزو اولین حوزه‌های جذب و انتخاب نیرو بودند که مورد استفاده و پژوهش قرار گرفتند (Nikolaou, 2021). با این حال، توسعه فناوری در دهه‌ی اخیر فراتر از این رفته و خصوصاً با ظهور هوش مصنوعی، مجموعه‌ی جدیدی از تحولات فناورانه را در مراحل مختلف فرآیند جذب و انتخاب، شامل جلب توجه کارجو (attraction)، غربالگری (screening)، انتخاب (selection) و پذیرش (on-boarding) به ارمغان آورده‌است که منجر به تحول در فرایندهای مربوطه می‌گردد.

### الزامات تغییر رویکرد به جذب، به واسطه‌ی ظهور نسل‌های جدید و عصر دانش

نسل زد به‌عنوان نخستین نسل دیجیتال‌زاد، نه‌تنها ابزارهای فناوری را به‌خوبی می‌شناسد بلکه انتظار دارد فرآیند جذب نیز منعکس‌کننده همین تحول باشد. در نتیجه، تجربه کاربر در فرآیند جذب، هویت کارفرما، و فرهنگ سازمانی بیش از پیش اهمیت یافته است (Panagiotidou and Mihail, 2023).

این الزام به تغییر، در مورد کارکنان دانشی (Knowledge Workers) پراهمیت‌تر است. بر اساس مطالعه‌ی Shuaib (2008)، کارکنان دانشی به‌دلیل ماهیت ذهنی و خلاقانه‌ی کار خود، نیازمند شیوه‌های مدیریتی متفاوتی هستند. این گروه از کارکنان خواهان استقلال، انعطاف‌پذیری و اعتماد در محیط کارند و در برابر ساختارهای سنتی کنترل و نظارت مقاومت نشان می‌دهند. این پژوهش تأکید دارد که تعریف شغل برای این گروه، نیازمند رویکرد متفاوت است.

تافلر و تافلر (۲۰۰۶) در کتاب ثروت انقلابی تأکید می‌کنند که در عصر دانش، ساختار سنتی و ایستای مشاغل جای خود را به الگوهای سفارشی‌سازی شده و پویا می‌دهد. در این رویکرد، هر کارگر دانشی مجموعه‌ای منحصربه‌فرد از مهارت‌ها، دانش و زمان کاری خود را در اختیار چندین سازمان قرار می‌دهد و در مقابل، سازمان‌ها نیز بر اساس نیازهای خاص و اغلب میان‌رشته‌ای خود، از ترکیب نیروهای گوناگون برای انجام پروژه‌ها بهره می‌گیرند. بدین ترتیب، مفهوم شغل از «قالب ثابت و تکرارپذیر» به «شبکه‌ای

منعطف از نقش‌ها و همکاری‌ها» دگرگون می‌شود؛ تغییری که بازطراحی نظام جذب و تعریف جایگاه‌های شغلی را در سازمان‌های دانش‌محور اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. (Toffler and Toffler, 2006)

### ناکارآمدی جذب نیرو و لزوم تغییر رویکرد سازمان‌ها

در سال‌های اخیر، مجموعه‌ای از عوامل بیرونی، از جمله کاهش عرضه نیروی کار در برخی گروه‌های شغلی، تشدید رقابت سازمان‌ها برای جذب کارکنان، و فشارهای ناشی از تحولات اقتصادی و اجتماعی، باعث شده است که روش‌های سنتی جذب نیرو کارایی گذشته را نداشته باشند. شواهد نشان می‌دهد سازمان‌ها هم در جایگزینی نیروی جدید، و هم در حفظ کارکنان موجود با چالش‌های جدی روبه‌رو هستند. این وضعیت ضرورت گذار از رویکردهای کلاسیک جذب به شیوه‌های نوین‌تر و انسان‌محور را برجسته کرده است؛ به گونه‌ای که بتوانند پاسخ‌گوی شرایط جدید بازار کار باشند. (Stor, Haromszki, and Poór, 2024)

### هدف، سوالات اصلی و روش انجام پژوهش

همان‌طور که در مباحث فوق مطرح گردید، تحول در فرایند جذب نیروی انسانی در شرکت‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر بوده که در سراسر دنیا به شکل‌های مختلف آغاز شده و در حال گسترش است. آگاهی سازمان‌ها و افراد تصمیم‌گیرنده و اثرگذار در حوزه به‌کارگیری نیرو در سازمان‌ها، از چرایی و ابعاد قابل توجه در این تحول، سبب می‌شود که بتوانند خود را آماده کرده و با کارآمدی بیشتری در این مسیر پیش روند.

ایجاد این آگاهی در طیف وسیعی از سازمان‌ها و صنایع، و افراد دست‌اندرکار در جذب به‌کارگیری نیرو، کاری سخت و زمان‌بر است. یکی از روش‌های ساده‌سازی این آموزش، ارائه یک چارچوب کاربردی است که بتواند نگاه جامعی به عوامل و ابعاد مختلف تحول در جذب نیرو را به آنها ارائه نماید. چارچوب تحول در جذب نیرو، می‌تواند به سازمان‌ها در مراحل برنامه‌ریزی برای تحول در جذب نیرو، ارزیابی وضعیت پیشرفت و بلوغ سازمان خود، شناسایی مسائل مهم و نیز شناسایی کاستی‌های خود در این حوزه کمک کند. همان‌گونه که مدل بوم کسب‌وکار استروالد (Osterwalder and Pigneur, 2010) می‌تواند در ارائه و طبقه‌بندی مفاهیم مهم در مدل کسب‌وکار سازمان کمک کند، در حوزه جذب نیرو نیز وجود چنین مدل و چارچوبی مطلوب است.

پرسش کلیدی پژوهش عبارت‌است از:

چگونه می‌توان جدیدترین مطالعات و دیدگاه‌های مطرح شده در حوزه تحول مبتنی بر فناوری در فرایند جذب نیرو را در قالب چارچوبی چندلایه دسته‌بندی کرد؛ به گونه‌ای که بتواند به عنوان ملاکی برای سازمان‌ها، در طراحی و ارزیابی مسیر تحول در جذب نیرو به کار رود؟

در ارائه مدل و چارچوب تحول در جذب به‌کارگیری نیرو، اصلی‌ترین رویکرد این پژوهش روش تحلیل محتوا است. در حوزه مورد بحث، پژوهش‌های متعددی انجام شده‌اند که بیان می‌کنند (۱) این تحول در چه قالب‌هایی در حال گسترش است، و (۲) ابعاد و سطوح مختلف اثرگذاری و کارآمدی این تحول در سازمان‌ها و در سمت کارجویان چیست. بر این اساس در این پژوهش به مرور پژوهش‌های پیشین انجام شده در این حوزه پرداخته، و سپس با بحث و تحلیل و طبقه‌بندی، چارچوب کاربردی تحول در جذب نیرو را استخراج خواهیم کرد.

## مرور چارچوب‌ها و رویکردهای موجود

با وجود اهمیت فزاینده‌ی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های امروزی، همچنان یکی از چالش‌های اساسی، نبود یک الگوی جامع و پذیرفته‌شده برای تحول و بهبود فرایند جذب نیرو است. از آنجا که فرایندهای استخدام طی دهه‌های اخیر تحت تأثیر دیجیتالی شدن، داده‌محوری، تغییرات نسلی و ظهور فناوری‌های هوش مصنوعی متحول شده‌اند، این پرسش مطرح می‌شود که آیا در ادبیات علمی، چارچوب‌ها، مدل‌ها یا رویکردهای مشخص و استانداردی برای هدایت این تحول وجود دارد؟

## تعریف چارچوب مورد بررسی

پیش از بررسی، تعریفی از چارچوب مورد نظر، که پرسش پژوهش حاضر است، ارائه می‌دهیم.

در علوم مدیریتی در مورد حوزه‌های مختلف، گاه چارچوب‌ها، متدلوژی‌ها، مدل‌ها و رویکردهای استانداردی تعریف شده‌اند. این موارد که از این پس به اختصار آنها را «چارچوب»‌ها می‌نامیم، کارکردهای مختلفی دارند، از جمله:

4

- فهم و برنامه‌ریزی آن حوزه را ساده می‌کند.
- ابزاری برای تعامل درون سازمانی مؤثر پیرامون آن حوزه فراهم می‌کند.
- ابعاد تحلیل و ارزیابی آن حوزه را تبیین می‌کند.
- مبنایی برای تعیین شاخص‌های ارزیابی آن حوزه فراهم می‌سازد.
- آموزش و انتقال مفاهیم را ساده می‌کند.

برای مثال، چارچوب ۵ نیروی پورتر در بحث تحلیل محیط صنعت و بوم کسب‌وکار استروالد در بحث طراحی مدل کسب‌وکار چنین کارکردهایی را ارائه می‌کنند.

بر این اساس، تعریف ما از چارچوب مورد نظر در این پژوهش عبارت است از:

ارائه توصیفی از ابعاد مختلف مسأله «تحول در جذب نیرو»، به گونه‌ای که به سادگی و به اختصار، ابعاد اصلی این مسأله را مشخص کرده و روابط بین ابعاد مختلف را تبیین کند.

## بررسی چارچوب‌ها و رویکردهای موجود در حوزه تحول در جذب نیرو

هرچند ادبیات حوزه جذب نیرو گسترده است، بررسی مقالات معتبر نشان می‌دهد که چارچوب‌های ارائه‌شده در این حوزه غالباً بخشی، تک‌بعدی و موضوع‌محور هستند و یک نگاه جامع و یکپارچه به «تحول در جذب نیرو» ارائه نشده‌است و چندان نگاهی به ماهیت «تحول در جذب» نشده‌است.

جهت مرور ادبیات در این حوزه، مقالات جدید نمایه‌شده در پایگاه داده‌های معتبر بررسی گردید. دسته‌ای از پژوهش‌ها، با توجه به نیاز به تحول و بهبود رویکرد انتخاب و جذب نیرو در عصر حاضر، چارچوب‌ها و مدل‌هایی برای انتخاب و جذب کارآمدتر نیرو پیشنهاد کرده‌اند.

رویکرد «جذب و انتخاب مبتنی بر شایستگی» (CBR/CBA)، یک چارچوب نظام‌مند برای درک و سنجش «شایستگی» است. در این دیدگاه، که برگرفته از چارچوب نظام‌مند درک و سنجش «شایستگی» از کتاب *The Competent Manager* است، فرض بر این است که شایستگی‌ها بسیار دقیق‌تر از سوابق تحصیلی یا شرح وظایف می‌توانند عملکرد واقعی را پیش‌بینی کنند. (Boyatzis, 1982).

در پژوهش دیگری، استفاده از روش *Design Thinking* در بهبود جذب و انتخاب نیرو بررسی شده است. در این مطالعه، پس از مرور نظام‌مند ادبیات نتیجه‌گیری شده است که ترکیب رویکردهای انسان‌محور با ابزارهای دیجیتال می‌تواند در بهبود جذب و انتخاب نیرو موثر باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که مراحل همدلی، تعریف مسئله و ایده‌پردازی در *Design Thinking* می‌توانند به درک دقیق چالش‌های انتخاب نیرو و تولید راه‌حل‌های نوآورانه در جذب، منجر شوند (Magdalenic and Luic, 2025).

5 (Donald, 2024) رویکرد فرایند انتخاب فارغ‌التحصیلان برای جذب (*Graduate Recruitment Selection Process*) را به‌عنوان یک چارچوب نظام‌مند معرفی می‌کند. سازمان‌ها بر اساس این چارچوب می‌توانند در مراحل مختلف چرخه استخدام، از جذب اولیه و بازاریابی کارفرمایی تا غربالگری، ارزیابی، مصاحبه و تصمیم‌گیری نهایی، تناسب فرد-سازمان را با دقت بالاتری تشخیص دهند. چالش‌ها و استراتژی‌های ارزیابی تناسب فرد-سازمان در این چارچوب با تأکید بر چهار مطلب بیان شده‌اند: حجم زیاد متقاضیان، انتخاب مراحل در فرآیند گزینش، استفاده از فناوری، و تعصب (سوگیری) در فرآیند انتخاب.

در رویکرد دیگری که در (Anderson et al., 2004) بیان شده، محیط کار به‌سرعت در حال تغییر است و شغل‌ها ثابت نیستند. بنابراین دیگر نمی‌توان فقط تناسب فرد-شغل فعلی را سنجید. بلکه لازم است ابتدا ساختار شغل آینده پیش‌بینی شود و سپس تناسب فرد با آن شغل آینده بررسی گردد. در ادامه یک مدل سنجش تناسب چندسطحی مطرح شده است.

(Karim et al., 2021) با مرور نظام‌مند منابع پیشین، یک مدل مفهومی جامع ارائه می‌کنند که در آن منابع جذب (داخلی و خارجی) به‌عنوان متغیرهای مقدماتی، فرایند جذب به‌عنوان متغیر مستقل، و فرایند انتخاب به‌عنوان متغیر وابسته تبیین شده و در نهایت تأثیر این دو فرایند بر عملکرد سازمان به‌عنوان خروجی مدل مطرح می‌شود. این چارچوب نشان می‌دهد که جذب و گزینش دو فرایند مجزا نیستند، بلکه به‌صورت یک زنجیره پیوسته عمل می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که کیفیت منابع جذب و فعالیت‌های جذب، مستقیماً بر کیفیت انتخاب و در نهایت بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد. این مطالعه رابطه ساختاری میان مراحل مختلف جذب و گزینش را مدل‌سازی کرده و نقش آن‌ها را در بهبود عملکرد سازمان تبیین می‌کند. (Karim et al., 2021)

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها، با تأکید بر ورود هوش مصنوعی به فرایند جذب، پیشنهادهای برای بازبینی و کارآمدسازی این رویه‌ها ارائه داده‌اند.

(Ganti, 2025) تلاش کرده است با ادغام سه رویکرد چابک، لین شش سیگما و هوش مصنوعی، مدل کارآمدتری برای فرایند انتخاب و جذب نیرو ارائه دهد که سبب افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود تجربه و رضایت متقاضیان گردد.

پژوهشی دیگر، مدلی برای نقش آفرینی هوش مصنوعی در جذب نیرو ارائه می‌کند. در این مدل، به کارگیری موفق هوش مصنوعی در جذب نیرو، تحت تاثیر عوامل نامشهود (منابع انسانی توانمند و نوآوری بار) و عوامل مشهود (پشتیبانی مالی و زیرساخت‌های فناوری) است. بر اساس این چارچوب، شکل‌گیری این عوامل، مسیر پذیرش موفق AI را هموار می‌کند و در نهایت سازمان را در دستیابی به مزیت رقابتی یاری می‌دهد. (Sandeep, Lavanya, and Balakrishnan, 2024)

(Lukacik, Bourdage, and Roulin, 2022) یک مدل مفهومی برای مصاحبه‌های ویدیویی غیرهمزمان (ضبط شده از قبل) ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که اثر این نوع مصاحبه‌ها به خود فناوری محدود نمی‌شود، بلکه به نحوه طراحی آن‌ها وابسته است. نویسندگان مدلی برای طراحی چنین مصاحبه‌هایی ارائه می‌دهند که طبق آن تصمیم‌های طراحی پیش از مصاحبه (مانند شیوه طرح سؤال، زمان آماده‌سازی پاسخ، امکان ضبط مجدد و نوع ارزیابی انسانی یا خودکار) از طریق تأثیر بر واکنش‌ها و رفتارهای متقاضیان، بر پیامدهایی مانند عملکرد مصاحبه، ادراک عدالت، جذابیت سازمان و سوگیری ارزیابی اثر می‌گذارد.

آنچه ما به دنبال آن بودیم، وجود یک مدل و چارچوب برای توسعه و ارزیابی فرایند تحول در جذب نیرو در سازمان‌ها بوده است. ولی در مرور مقالات پیشین، چنین رویکردی یافت نشد. نزدیک‌ترین رویکردها به موضوع پژوهش حاضر، رویکرد (Sandeep, Lavanya, and Balakrishnan, 2024) است که چارچوبی برای مسیر پذیرش موفق AI در سازمان‌ها ارائه نموده است. ولی در دیدگاه پژوهش حاضر، تحول در جذب نیرو تنها محدود به ورود AI به این حوزه نیست و باید از دید متدولوژی و رویکردها و فرایندهای سازمانی هم بررسی شود. از این رو جای خالی پژوهش جاری جهت ارائه یک جمع‌بندی از مرور ادبیات حوزه تحول در جذب نیرو، جهت ارائه چارچوبی برای ایجاد این تحول در سازمان‌ها دیده می‌شود.

6

## مرور تحلیلی و ارزیابی مقالات منتخب

در این بخش با هدف تحلیل و دسته‌بندی پژوهش‌های انجام شده در زمینه تحول مبتنی بر فناوری در حوزه جذب نیرو، مقالات مختلفی این حوزه را بررسی می‌کنیم. با توجه به اینکه چنین پژوهش‌هایی به‌طور متعدد قبلاً انجام شده‌اند، هدف ما جمع‌بندی دیدگاه‌های مختلف، و رسیدن به چارچوبی برای بررسی و ارزیابی «تحول مبتنی بر فناوری در فرایند جذب» در سطوح و جنبه‌های مختلف است.

## هدف و منطق انتخاب مقالات

با توجه به هدف پژوهش حاضر، انتخاب مقالات با رویکرد هدفمند و با اعمال معیارهای زیر انجام گرفت:

- استفاده از منابع جدید (بعد از ۲۰۲۰)، با توجه به تغییرات پرسرعت تکنولوژی و نسل
- انتخاب مقالات با اعتبار علمی بالا (انتشار در مجلات معتبر بین‌المللی یا انتشارات دانشگاهی)
- موضوع مقالات مرتبط با نقش و اثرگذاری فناوری در تحول در فرایند جذب باشند.
- انتخاب ترکیبی متوازن از پژوهش‌های نظری، مروری و تجربی
- انتخاب ترکیبی از رویکردهای مختلف به تحول در جذب نیرو در سطوح فنی، فرآیندی، فرهنگی و استراتژیک

# 22<sup>th</sup> International Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran



DECEMBER 21, 2025 | TEHRAN



ISCCM  
International Science Citation Center

OxfordCert  
UNIVERSAL

بیست و دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران  
۳۰ آذر ۱۴۰۴ | تهران

در مجموع، هدف از این انتخاب هدفمند آن بود که امکان تحلیل تطبیقی میان دیدگاه‌های فناورانه و انسانی را فراهم ساخته و بینش کافی جهت طراحی چارچوب تحول در فرایند جذب نیرو هموار گردد. در این راستا، مقالات از پایگاه‌های داده معتبر شامل Web of Science، Scopus، و همچنین Google Scholar به‌عنوان ابزار تکمیلی شناسایی منابع استفاده شدند تا پوشش مناسبی از پژوهش‌های معتبر و مرتبط با موضوع پژوهش حاصل شود.

## معرفی مقالات منتخب و تحلیل و طبقه‌بندی محتوا و رویکردهای آنها

جهت حفظ اختصار و ساده‌سازی تحلیل محتوای مقالات منتخب، از مقالات با یافته‌های تکراری صرف نظر شده و مجموعه‌ای از مقالات به عنوان منابع کلیدی تحلیل و بررسی شده‌اند. جدول (۱) خلاصه‌ای از مشخصات کلیدی این مقالات را ارائه می‌دهد.

جدول ۱- مقالات منتخب مورد بررسی

ردیف	عنوان مقاله	رویکرد انجام پژوهش	بحث و تحلیل	نتیجه گیری‌ها
۱	نقش فناوری در فرآیند جذب و انتخاب نیرو چیست؟ (Nikolaou, 2021)	مرور تحلیلی بر چرخه جذب و انتخاب، بررسی کاربرد فناوری‌های نو در چهار مرحله اصلی فرایند جذب و انتخاب کارکنان: جذب، غربال‌گری، انتخاب و آشنایی (On-boarding)	در چهار مرحله ابزارها بررسی و بحث شده‌اند. (۱) جذب (Attracting): پورتال‌های کاریابی و شبکه‌های اجتماعی، وبسایت شرکتی. (۲) غربال‌گری (Screening): استفاده از ATS و ترکیب داده‌های رزومه با اطلاعات شبکه‌های اجتماعی، هشدار نسبت به نقض حریم خصوصی و سوگیری در تحلیل داده‌ها. (۳) انتخاب (Selecting): ابزار مصاحبه آنلاین و ارزیابی مبتنی بر گیمیفیکیشن، دقت به حریم خصوصی و انسانی نبودن تجربه‌ی مصاحبه. (۴) آشنایی و ورود (On-boarding): آموزش و منتورینگ آنلاین، شبکه اجتماعی درون سازمانی، ترکیب داده‌های پیش از ورود و داده‌های پس از ورود، می‌تواند در مدیریت استعداد کمک کند.	فناوری، همه مراحل جذب و انتخاب را دگرگون کرده و کارایی/دقت را افزایش می‌دهد؛ اما چالش‌هایی مانند عدالت، رَوایی سنجش‌ها و واکنش متقاضیان باقی است. نتیجه‌گیری بر «تخاذ محتاطانه و مبتنی بر شواهد» و توجه به پیامدهای ادراکی و اخلاقی تأکید می‌کند.
۲	تحول دیجیتال در جذب استعدادها: رویکردهای نوین در فرآیندهای جذب و انتخاب نیرو (Tuttle, Critchlow, and 2025)	مقاله تحلیلی درباره «تحول دیجیتال در جذب»؛ مرور موردهای سازمانی (ATS/AI)، مصاحبه ویدئویی، شخصی‌سازی در مقیاس).	در چهار مرحله ابزارها بررسی و بحث شده‌اند. (۱) یافتن (Sourcing): ATS، مچینگ کارجو بوسیله AI، تحلیل پیش بینی کننده (۲) ارزیابی (Assesment): تست‌های مبتنی بر گیمیفیکیشن، شبه سازی با VR، تحلیل رفتار. (۳) انتخاب (Selection): مصاحبه آنلاین، تحلیل احساسات و صدا. (۴) آشنایی و ورود (On-boarding): پورتال‌های آموزشی و سازمانی، چت‌بات‌ها، AR/VR	جذب از «فرایند واکنشی» به «کوسیستم تعامل مداوم» تغییر می‌کند؛ AI/Analytics ستون فقرات تصمیم‌گیری می‌شود. نتیجه‌گیری: موفقیت، مستلزم هم‌زمان «توانمندی داده‌ای، بازطراحی تجربه و حاکمیت اخلاقی» است.
۳	نقشه‌برداری از ابزارهای دیجیتال جذب نیرو با استفاده از روش ادغام فراتحلیلی کیفی همگرا (Advanced Convergent Qualitative Meta-Integration) (Soomro, Memon, Qazi, 2024 and)	مرور/ادغام کیفی (meta-integration) از مطالعات ابزارهای دیجیتال در فرایند جذب؛ خوشه‌بندی تم‌ها و ترسیم نقشه ابزارها (ATS)، رسانه‌های اجتماعی، ارزیابی‌های آنلاین، تحلیل داده (AI).	در چهار مرحله ابزارها بررسی و بحث شده‌اند. (۱) یافتن (Sourcing): در این مرحله پورتال‌های کاریابی و شبکه‌های اجتماعی اختصاصی اثر مثبت دارند. (۲) جذب (Attracting): پورتال‌های کاریابی و شبکه‌های اجتماعی، وبسایت شرکتی برگرفته از ATS، چت بات (که اثر مثبت دارد). (۳) ارزیابی (Assessing): ابزارهای تست خودکار مرتبط با شغل، گیمیفیکیشن (برای نسل جدید). (۴) انتخاب (Selecting): ابزار مصاحبه آنلاین و مصاحبه با AI	ابزارهای دیجیتال، نقشه جدیدی از جذب ترسیم کرده‌اند. ارزش افزوده زمانی پایدار است که حاکمیت داده، شفافیت و هم‌راستایی با تجربه متقاضی رعایت شود. همچنین باید به کاهش سوگیری هوش مصنوعی توجه شود.
۴	تأثیر کنونی و آینده‌ی فناوری‌های هوش مصنوعی بر فرآیند انتخاب نیروی انسانی و	مطالعه کیفی/تحلیلی درباره پیامدهای حال و آینده AI در انتخاب؛ بحث مفهوم	مفهوم قضاوت‌های فرا-الگوریتمی اشاره به قضاوت انسانی، ورای قضاوت الگوریتمی دارد. در این مقاله بحث شده است که با گسترش استفاده از AI در فرایند جذب، نیاز است متدولوژی‌های ترکیبی از	AI کارایی/مقیاس را بالا می‌برد اما «قضاوت الگوریتمی» می‌تواند سوگیری‌های جدیدی بیافریند. نتیجه‌گیری: احتیاج به شفافیت

<p>مدل، ممیزی سوگیری، و ترکیب قضاوت انسانی با خروجی الگوریتم‌ها.</p>	<p>هوش و قضاوت انسانی در کنار هوش مصنوعی به کار گرفته شود.</p>	<p>«قضاوت‌های متا-الگوریتمی» و ریسک‌های سوگیری.</p>	<p>رشد قضاوت‌های الگوریتمی (Roumbanis, 2025)</p>	
<p>شفافیت در نحوه کار AI و انتقال این پیام به متقاضی که دلیل استفاده از AI افزایش عدالت و تجربه کاربری بهتر است، باعث می‌شود نگرش مثبت‌تر، اعتماد بیشتر و قصد اقدام بالاتر ایجاد شود. نتیجه‌گیری: «طراحی ارتباطات» در کنار «طراحی فناوری» برای پذیرش متقاضیان حیاتی است.</p>	<p>انجام سه آزمایش بین‌گروهی برای بررسی نحوه واکنش افراد به استفاده از هوش مصنوعی در استخدام.</p>	<p>مطالعه تجربی درباره قابلیت پیام و شفافیت AI در استخدام؛ سنجش نگرش/قصد اقدام متقاضیان.</p>	<p>چه کسی می‌خواهد توسط هوش مصنوعی استخدام شود؟ چگونگی تأثیر چارچوب‌های پیام و شفافیت هوش مصنوعی بر نگرش‌ها و رفتارهای افراد نسبت به شرکت‌هایی که در فرآیند استخدام از هوش مصنوعی استفاده می‌کنند (Kim, 2025)</p>	<p>۵</p>
<p>گیمیفیکیشن می‌تواند جذابیت و کیفیت اطلاعات رفتاری را افزایش دهد، مشروط به طراحی معتبر و عادلانه. نتیجه‌گیری: از گیمیفیکیشن به‌عنوان «نوآوری فرآیندی» استفاده شود، نه صرفاً سرگرم‌کننده؛ روایی و بی‌طرفی ابزار ضروری است.</p>	<p>سه بعد کلیدی را برای بازطراحی فرآیند جذب با گیمیفیکیشن بررسی می‌کند: (۱) انگیزه‌های فردی؛ برآوردن انتظار نسل جدید از فرآیند جذب (سرگرم‌کننده، تعاملی و شخصی سازی شده) در کنار توجه به تقویت انگیزه درونی متقاضی، پاداش، موفقیت و فرصت رشد. (۲) اهداف سازمانی؛ طراحی نوآورانه و تقویت هویت برند کارفرمایی. (۳) طراحی فرآیند: توجه به رابط کاربری، وضوح هدف شغلی، بازخورد آنی، شفافیت داده‌ها و مدت زمان کوتاه از عوامل کلیدی موفقیت است.</p>	<p>مرور/مطالعه موردی درباره استخدام با گیمیفیکیشن، تحلیل اثر بر انگیزش، درگیری شناختی و تمایل به مشارکت.</p>	<p>استخدام با گیمیفیکیشن: راهی برای جذب استعداد‌های آینده؟ (Martensen, Martensen and Asanger, 2023)</p>	<p>۶</p>
<p>بازاریابی پیش‌استخدامی و WOM ادراک برند کارفرما و قصد اقدام را بهبود می‌دهد. نتیجه‌گیری: «تعامل پیش‌دستانه و مستمر» قبل از آگهی شغل، جزئی از فرآیند جذب است و باید طراحی شود.</p>	<p>ابعاد معرفی دهان به دهان در فضای دیجیتال، بر نسل Z و آلفا بررسی شده است که شامل این موارد می‌شود: معرفی برند و محصولات شرکت (حتی قبل از دیده شدن آگهی استخدام توسط متقاضی)، بازخوردهای مثبت کارکنان در شبکه‌های اجتماعی، امکانات آموزشی سازمان. مجموعه‌ای از این رویکردها به عنوان بازاریابی کارفرمایی می‌تواند بر تمایل متقاضیان برای پیوستن به سازمان اثر مثبت بگذارند.</p>	<p>مطالعه کمی (SEM) درباره بازاریابی پیش‌استخدامی و نقش دهان‌به‌دهان در جذب نسل جدید؛ داده از جامعه دانشجویی و فارغ‌التحصیلان</p>	<p>بازاریابی منابع انسانی پیش از جذب نیرو برای دستیابی به استعداد‌های نسل جدید: نقش میانجی «بازاریابی دهان‌به‌دهان» (Panagiotidou, 2023)</p>	<p>۷</p>
<p>نهادینه‌سازی هوش مصنوعی در جذب، تنها در صورتی موفق است که این موارد هم در سازمان تقویت شود: فرهنگ یادگیری داده‌محور، ترکیب نگاه</p>	<p>اجرای موفق AI در جذب، شامل ۴ بعد است: (۱) طراحی سازمانی، (۲) عملیاتی ورودی (جمع‌آوری، تحلیل و انتخاب داده‌های داوطلبان)، (۳) عملیاتی خروجی (نتایج فرآیند جذب، کیفیت استخدام، تجربه داوطلب، انبوردینگ)، و (۴) مدیریت</p>	<p>مطالعه‌ی ترکیبی (مروری و مصاحبه‌ای) درباره‌ی استفاده از هوش مصنوعی در جذب استعداد؛ تحلیل کیفی</p>	<p>هوش مصنوعی در جذب استعداد: بررسی ابعاد سازمانی و عملیاتی (Paramita, 2024)</p>	<p>۸</p>

<p>انسانی و قضاوت الگوریتمی، راهبری استراتژیک سازمان، و تعادل بین کارایی عملیاتی جذب و کارایی تعاملی جذب. توصیه نهایی: ترکیب «فناوری + فرهنگ» عامل کلیدی موفقیت است.</p>	<p>الگوریتمی و توازن‌پذیری (ترکیب متعادل تصمیم‌گیری الگوریتمی همراه با تعامل انسانی)</p>	<p>مصاحبه‌ها و بررسی مطالعات موردی چند سازمان</p>		
<p>تحول دیجیتال زمانی پایدار و اثربخش است که با فرهنگ یادگیری، چابکی سازمانی و ظرفیت دانشی کارکنان همراه شود. «تحول فناوری بدون بلوغ فرهنگی» منجر به نتایج سطحی و ناپایدار خواهد شد. بعلاوه شرکت‌ها باید اطمینان یابند که استفاده از فناوری در جذب نیرو منصفانه، شفاف و مبتنی بر اصول اخلاقی باشد</p>	<p>پژوهش نشان می‌دهد فرآیند جذب نیرو به‌طور اساسی دیجیتالی شده است، از جمله: نقش هوش مصنوعی در تحلیل داده در انتخاب نیرو، استفاده متقاضیان از پلتفرم‌های دیجیتال برای نمایش مهارت‌ها، اشتراک تجربه‌ها و برقراری ارتباط مستقیم با کارفرمایان، برندسازی دیجیتال کارفرما، تغییر در الگوهای کاری و گسترش کار از راه دور. از سوی دیگر پژوهش بر چالش‌های این تغییرات نیز تأکید دارد: خطر سوگیری الگوریتمی در فرآیند انتخاب، حفظ حریم خصوصی و امنیت داده‌های شخصی داوطلبان</p>	<p>روش تحقیق کیفی و مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات است. مقالات علمی، کنفرانس‌ها و منابع معتبر منتشرشده بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۳ بررسی شده تا تأثیر تحول دیجیتال بر راهبردهای جذب استعداد در مدیریت منابع انسانی نوین (Ginting et al., 2024)</p>	<p>۹</p>	
<p>سازمان‌ها اغلب فرایندهای دیجیتال جذب را بدون توجه کافی به واکنش متقاضیان پیاده‌سازی می‌کنند، اما این واکنش‌ها پیامدهای مهم دارند و روی جذابیت کارفرم و تصمیم متقاضی برای ادامه یا ترک فرایند و تصویر برند کارفرما در فضای آنلاین اثر دارند.</p>	<p>واکنش متقاضیان به رویه‌های دیجیتال متفاوت است و به‌شدت وابسته‌اند به: - ادراک عدالت و احساس منصفانه بودن فرایند و فرصت برابر برای همه متقاضیان - حریم خصوصی، نگرانی درباره نحوه جمع‌آوری، استفاده و حفاظت از داده‌های شخصی - فرصت نمایش خود، یعنی احساس متقاضی نسبت به امکان واقعی نشان دادن توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود در فرایند انتخاب - نوع رویه دیجیتال (مانند فرم آنلاین، آزمون روان‌سنجی، مصاحبه دیجیتال یا ارزیابی بازی‌محور) و تناسب آن با ماهیت شغل و سن، تجربه دیجیتال، زمینه شغلی و فرهنگی کارجویان - طراحی و نحوه اجرا، مثلاً سادگی رابط کاربری، شفافیت مراحل، زمان‌بندی و کیفیت تجربه کاربری.</p>	<p>یک مرور هدفمند روی پژوهش‌های موجود درباره فرایندهای دیجیتال جذب و انتخاب نیرو است، تا مشخص کند اعتبار این روش‌ها نزد کارجویان چقدر است و واکنش آنها نسبت به رویه‌های دیجیتال جذب چیست؟ همچنین مقاله به دنبال بررسی شکاف‌ها و چالش‌های پژوهشی در این حوزه است.</p>	<p>انتخاب نیروی انسانی در عصر دیجیتال: مروری بر اعتبار ابزارها، واکنش متقاضیان و چالش‌های پژوهشی (آینده Woods et al., 2020)</p>	<p>۱۰</p>
<p>مدیریت استعداد استراتژیک باید از شناسایی موقعیت‌های شغلی کلیدی آغاز شود، نه صرفاً شناسایی افراد مستعد. همه مشاغل و همه کارکنان</p>	<p>نویسندگان سه جریان اصلی موجود در ادبیات را نقد می‌کنند: - جایگزینی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استعداد - تمرکز بر استخراج استعداد</p>	<p>تلاش برای تعریف‌سازی مفهومی، تبیین مرزهای نظری و توسعه یک مدل نظری برای مدیریت استعداد استراتژیک.</p>	<p>مدیریت استعداد استراتژیک: مرور ادبیات و دستورکار پژوهشی (Collings and Mellahi, 2009) *توضیح: این منبع</p>	<p>۱۱</p>

<p>ارزش استراتژیک یکسان ندارند و تمایزگذاری در سرمایه‌گذاری منابع انسانی ضروری است. توسعه یک استخر استعداد از افراد با عملکرد و پتانسیل بالا برای تصدی موقعیت‌های کلیدی، هسته اصلی مدیریت استعداد استراتژیک است.</p>	<p>- تمرکز بر افراد نخبه سپس یک جریان چهارم را با عنوان شناسایی موقعیت‌های شغلی کلیدی (pivotal positions) به‌عنوان نقطه شروع مدیریت استعداد پیشنهاد می‌کنند؛ چون مزیت رقابتی سازمان نه از همه مشاغل یا همه کارکنان، بلکه از برخی موقعیت‌های خاص و استعدادهای متناسب با آن‌ها ناشی می‌شود.</p>	<p>مقاله به مرور و تلفیق نظام‌مند ادبیات موجود در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سرمایه انسانی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و رفتار سازمانی پرداخته است.</p>	<p>استثنائاً قدیمی‌تر از ۲۰۲۰ است، که با توجه به زمینه پژوهش که پیشنهاد متدولوژی است و مبتنی بر تکنولوژی نیست، از دید پژوهشگران فاقد ایراد دانسته شده است.</p>
--	---	--	--

به‌منظور تحلیل نظام‌مند محتوای مقالات منتخب، ابتدا محتوای بخش‌های «بحث» و «نتیجه‌گیری» هر مقاله به‌صورت دقیق مرور شد. در این مرحله، مفاهیم کلیدی، محورهای تکرارشونده و نوع دغدغه‌ای که هر پژوهش نسبت به «تحول در فرایند جذب نیرو» مطرح کرده بود، استخراج و به‌صورت گزاره‌های تحلیلی خلاصه‌سازی گردید. سپس این گزاره‌ها بر اساس سطح تمرکز پژوهش و نوع تحولی که برای فرایند جذب مفروض گرفته شده بود، مورد مقایسه و دسته‌بندی قرار گرفتند.

11

در میان مقالات منتخب دیده شد که تمرکز پژوهش‌ها به‌طور یکنواخت بر یک سطح خاص از تحول در جذب نیرو قرار ندارد، بلکه هر دسته از مطالعات بر لایه‌های متفاوت از این تحول تأکید کرده‌اند. در سطح نخست، بیشترین فراوانی یافته‌ها به **فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال** اختصاص دارد؛ به‌گونه‌ای که بخش قابل توجهی از مطالعات، تحول در جذب نیرو را عمدتاً در قالب به‌کارگیری فناوری‌های نوین، از سامانه‌های مبتنی بر وب و اتوماسیون فرایندها گرفته تا ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی، تحلیل کرده‌اند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که فناوری به‌عنوان نقطه‌ی آغازین تحول و پیش‌نیاز عملیاتی آن تلقی شده و نقش «توانمندساز» را در کارآمدسازی و تسریع مراحل جذب ایفا می‌کند.

بخشی دیگر از یافته‌ها و مباحث، فراتر از تمرکز صرف بر ابزارها، به **نوآوری و کارآمدی در فرایند جذب** توجه داشته‌اند. این مطالعات، تحول را نه صرفاً در استفاده از فناوری‌های جدید، بلکه در بازطراحی روال‌ها، تغییر منطق تعامل با متقاضیان، اصلاح شیوه‌های ارزیابی و ارتقای تجربه‌ی جذب دنبال می‌کنند. در این سطح، همچنین بحث می‌شود که برای چه شرایطی در نحوه استفاده موفق از فناوری و ابزار اثرگذار است. در این سطح، فناوری به‌عنوان محرکی برای تغییر فرایندهای موجود در نظر گرفته می‌شود و تأکید اصلی بر این نکته است که بدون نوآوری و کارآمدی فرایندی، دیجیتالی‌شدن به بهبود سطحی و مقطعی محدود خواهد شد یا حتی گاه اثرات منفی خواهد داشت. یافته‌های این دسته از مقالات بیانگر گذار از نگاه ابزاری به نگاه فرایندمحور در تحلیل تحول جذب نیرو است.

در نهایت، گروهی دیگر از یافته‌ها و پیشنهادهای به **ابعاد فرهنگی و استراتژیک سازمان** مربوط می‌شوند. در این دسته، تحول در جذب نیرو به‌عنوان پدیده‌ای عمیق‌تر و بلندمدت در نظر گرفته شده که وابسته به آمادگی فرهنگی سازمان، نگرش مدیران، نظام‌های تصمیم‌گیری، ملاحظات اخلاقی و هم‌راستایی جذب نیرو با راهبردهای کلان مدیریت استعداد است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که پایداری و اثربخشی تحول فناورانه و فرایندی، در گرو نهادینه‌شدن آن در سطح فرهنگ و استراتژی سازمانی است.

نتایج تحلیل‌ها این بود که می‌توان دغدغه‌ها و رویکردهای پژوهشگران نسبت به تحول در فرایند جذب نیرو را در سه سطح اصلی طبقه‌بندی کرد:

۱. **سطح فناوری:** دیجیتالی‌شدن و ورود فناوری‌های نو به مراحل جذب نیرو
  ۲. **سطح فرایند:** نوآوری در فرایند جذب و تغییر نگاه به الزامات و روال‌ها و روش‌های جذب نیرو
  ۳. **سطح استراتژی و فرهنگ:** بُعد دانشی، فرهنگی و استراتژیک سازمان، در رابطه با تحول در جذب نیرو
- در حقیقت می‌توان گفت تحول در فرایند جذب دارای ماهیتی **چندسطحی** است؛ لایه‌ی فناورانه که تغییر ابزار را رقم می‌زند، لایه‌ی فرایندی که طراحی تجربه‌ی موفق رویکردهای نوین جذب را ممکن می‌سازد، و لایه‌ی استراتژی و فرهنگ که موجب نهادینه‌شدن تحول، در سطح استراتژیک سازمان می‌شود.

این سطوح اگرچه به‌صورت صریح به‌عنوان یک چارچوب واحد در ادبیات مطرح نشده‌اند، اما با جریان‌های غالب پژوهشی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد هم‌راستا هستند و از منظر مفهومی با رویکردهای چندسطحی رایج در تحلیل تحول سازمانی، که تمایز میان لایه‌های فناورانه، فرایندی و استراتژیک را مفروض می‌گیرند، سازگاری دارند. این طبقه‌بندی سه سطحی، یک چارچوب تحلیلی تفسیری است که با هدف ایجاد انسجام مفهومی میان پژوهش‌های پراکنده و دیدگاه‌های مختلف در حوزه جذب نیرو در عصر دیجیتال ارائه شده است.

در بخش بعد بحث می‌شود که هر یک از پژوهش‌های منتخب مورد بررسی، در این ساختار سه‌لایه چه جایگاهی دارند و چگونه می‌توان از مجموعه این مقالات، یک چارچوب جامع و کاربردی تحول در جذب نیرو در سازمان‌ها را شکل داد که بتواند به‌عنوان دستورالعملی برای تحول در جذب نیرو در سازمان‌ها، و ارزیابی سطح بلوغ سازمان در این امر به‌کار رود.

## تبیین چارچوب تحلیلی سه‌لایه تحول در جذب نیرو

بررسی و مقایسه‌ی مقالات منتخب نشان داد که تحول در فرایند جذب و انتخاب نیرو مفهومی تک‌بعدی نیست، بلکه در سه سطح به‌هم‌پیوسته شکل می‌گیرد.

این سه سطح، در واقع لایه‌های مختلف تغییر سازمانی در راه تحول جذب نیرو را نشان می‌دهند. این مسیر نه تنها مستلزم تحول فناورانه است، بلکه برای موفقیت و کارآمدی، نیازمند تغییر دیدگاه و **نوآوری در فرایند جذب** است. در کنار این دو، نهادینه‌شدن این تحول و به ثمر نشستن آن، ایجاب می‌کند که هم تغییر رویکرد و هم ابزارها و تکنولوژی‌های جدید، به **نهادینه‌شدن فرهنگی و استراتژیک تحول در جذب نیرو ختم گردند.**

بر این اساس، مدل تحلیلی پژوهش حاضر از سه لایه‌ی اصلی تشکیل شده است (شکل ۱).



شکل ۱- مدل تحلیلی سه لایه تحول در جذب نیرو

13

این چارچوب، تحول در جذب نیرو را به صورت مسیری تدریجی و چندسطحی تبیین می‌کند که از تمرکز بر فناوری آغاز شده، از طریق نوآوری فرایندی تعمیق می‌یابد و نهایتاً در سطح فرهنگ و استراتژی سازمانی نهادینه می‌شود. چنین نگاهی، علاوه بر اینکه مسیر تحول در جذب نیرو را برای سازمان‌ها به صورت کاربردی تبیین می‌کند، امکان مقایسه‌ی نظام‌مند رویکردهای مختلف پژوهشی و تحلیل عمق تحول مورد نظر هر مطالعه را هم فراهم می‌سازد.

در این مدل، فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتال پایه‌ای ترین بخش تحول هستند. این فناوری‌ها در واقع به عنوان توانمندساز (Enabler) تحول در سازمان عمل می‌کنند. به واسطه دسترسی سازمان‌ها به فناوری، از فناوری‌های مبتنی بر وب و اینترنت گرفته تا فناوری‌های پیشرفته مکالمه و تحلیل با AI، این امکان به وجود آمده‌است که سازمان‌ها بتوانند در سطح بسیار کارآمدتری مراحل و نیازمندی‌های جذب نیرو را اجرا کنند.

در سطح نوآوری و کارآمدی فرایند جذب، تحول در جذب نیرو وارد مرحله‌ای عمیق‌تر و بالغ‌تر می‌شود که در آن، فناوری دیگر هدف نهایی نیست، بلکه به عنوان ابزاری در خدمت بازاریابی در منطق و ساختار فرایند جذب عمل می‌کند. سازمان‌ها معمولاً تحول را با به کارگیری ابزارها آغاز می‌کنند، اما به تدریج با این واقعیت مواجه می‌شوند که بهره‌برداری اثربخش از فناوری‌های نو، مستلزم بازطراحی روال‌ها و مراحل جذب و اصلاح شیوه‌های تصمیم‌گیری است. از این منظر، فرایند جذب به عنوان بستری برای هم‌راستاسازی فناوری با اهداف سازمانی مطرح می‌شود و نوآوری فرایندی زمانی شکل می‌گیرد که ابزارهای دیجیتال در قالب فرایندهایی منسجم، هدفمند و متناسب با نیازهای سازمان به کار گرفته شوند.

نوآوری در فرایند جذب، به سازمان این امکان را می‌دهد که علاوه بر افزایش کارایی ابزارها، تجربه‌ی متقاضی، کیفیت ارزیابی و اثربخشی تصمیمات جذب را نیز بهبود بخشد. در این سطح، تحول صرفاً به اتوماسیون مراحل موجود محدود نمی‌شود، بلکه شامل تغییر در ترتیب، محتوا و منطق اجرای مراحل جذب، نحوه تعامل با متقاضیان و معیارهای سنجش شایستگی‌هاست. به بیان دیگر، فرایند به عنوان سطحی از بلوغ تحول مطرح می‌شود که پیوند میان فناوری و نتایج مورد انتظار سازمان را برقرار می‌کند و زمینه‌ساز گذار از دیجیتالی‌شدن سطحی به نوآوری معنادار در جذب نیرو است.

در سطح فرهنگ و استراتژی سازمانی، تحول در جذب نیرو به بالاترین سطح بلوغ خود می‌رسد؛ سطحی که در آن، فناوری‌ها و نوآوری‌های فرایندی تنها زمانی می‌توانند اثرگذار و پایدار باشند که در چارچوبی دانشی، فرهنگی و استراتژیک معنا پیدا کنند. در این سطح، جذب نیرو دیگر یک فعالیت اجرایی یا صرفاً فرایندی نیست، بلکه به‌عنوان یک قابلیت سازمانی و بخشی از راهبرد کلان مدیریت سرمایه انسانی تلقی می‌شود. سازمان‌هایی که به این سطح از بلوغ دست می‌یابند، تحول در جذب نیرو را نه به‌عنوان پروژه‌ای فناورانه، بلکه به‌عنوان تغییری در نگرش‌ها، ارزش‌ها و منطق تصمیم‌گیری نهادینه می‌کنند؛ تغییری که مستلزم آمادگی فرهنگی، پذیرش تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، توجه به ملاحظات اخلاقی و هم‌راستایی جذب نیرو با اهداف بلندمدت سازمان است. در این سطح، فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش یا مقاومت در برابر ابزارها و فرایندهای جدید ایفا می‌کند و استراتژی سازمان مشخص می‌سازد که جذب نیرو چگونه و با چه منطقی به مزیت رقابتی تبدیل شود. به این ترتیب، لایه استراتژی و فرهنگ، ضامن انسجام، تداوم و اثربخشی تحول در جذب نیرو بوده و بدون آن، دستاوردهای فناورانه و فرایندی در معرض سطحی ماندن یا زوال قرار می‌گیرند.

در ادامه، می‌توان یافته‌ها، نتایج و پیشنهادات کلیدی پژوهش‌های مورد بررسی در جدول ۱ را، در ۳ سطح معرفی شده در قالب چارچوب تحلیلی سه لایه تحول در جذب نیرو، شناسایی نمود. به این منظور، یافته‌ها، نتایج و پیشنهادات کلیدی مقالات مورد بررسی، تحلیل شده و نکات مشابه و تکرار شده‌ی این مقالات، در قالب تعدادی نکته کلیدی، دسته‌بندی شد. برای تحلیل مقالات و استخراج نکات کلیدی مشترک، ابتدا محتوای بخش‌های نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادات هر مقاله مرور شد و سپس نکات کلیدی آنها در قالب جملات تحلیلی خلاصه گردید. در مرحله‌ی بعد، هر نکته بر اساس ماهیت مفهومی و محور محتوایی آن، در یکی از سه سطح تعریف‌شده در چارچوب تحلیلی سه‌لایه تحول در جذب نیرو طبقه‌بندی گردید. در برخی موارد، یک یافته به بیش از یک سطح ارتباط داده شده است.

در نهایت، جدول ۲ حاصل این فرایند را نشان می‌دهد. در این جدول، ذکر شده‌است که هر یک از مقالات مرور شده، بر کدام سطح/سطوح از تحول در جذب نیرو تأکید داشته‌اند و کدام مضامین میان آنها تکرار شده است.

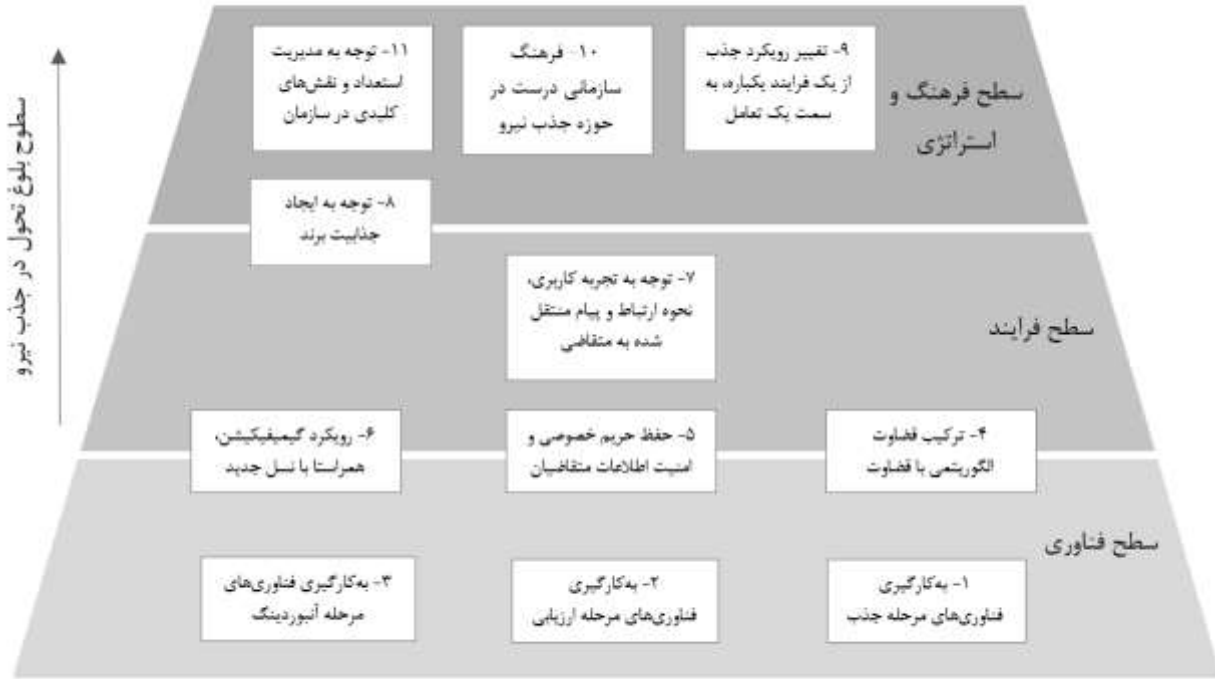
جدول ۲- دسته‌بندی قابلیت‌های کلیدی سازمان، برگرفته از مرور مقالات، در قالب سطوح مدل تحلیلی سه لایه تحول در جذب نیرو

ردیف	نکته کلیدی	مقالات مربوطه	سطح مرتبط
۱	در مرحله جذب ابزارهای مختلفی قابل استفاده هستند که می‌توانند کارایی و دقت را افزایش دهند از جمله: پورتال‌های کاریابی، شبکه‌های اجتماعی، وبسایت شرکتی مبتنی بر ATS، چت بات برای ارتباط مستقیم با کارفرما	(Nikolaou, 2021)(Tuttle and Critchlow, 2025)(Memon, Soomro and Qazi, 2024)(Paramita, 2024)(Ginting et al., 2024)	فناوری
۲	در مرحله ارزیابی و انتخاب ابزارهای مختلفی قابل استفاده هستند که می‌توانند کارایی و دقت را افزایش دهند از جمله: فیلترهای ATS، ترکیب داده‌های رزومه با اطلاعات شبکه‌های اجتماعی، مچینگ کارجو بوسیله AI، تحلیل پیش بینی کننده، تست‌های خودکار مبتنی بر شغل، تست‌های مبتنی بر گیمیفیکیشن، شبیه سازی با VR، مصاحبه آنلاین، تحلیل رفتار، احساسات و صدا	(Nikolaou, 2021)(Tuttle and Critchlow, 2025)(Memon, Soomro and Qazi, 2024)(Paramita, 2024)(Ginting et al., 2024)	فناوری
۳	در مرحله آشنایی و ورود (On-boarding) انتخاب ابزارهای مختلفی قابل استفاده هستند که می‌توانند کارایی و دقت را افزایش دهند از جمله: آموزش و منتورینگ آنلاین، شبکه اجتماعی درون سازمانی، ترکیب داده‌های پیش از ورود و داده‌های پس از ورود، چت‌بات‌ها، AR/VR	(Nikolaou, 2021)(Tuttle and Critchlow, 2025)(Paramita, 2024)	فناوری
۴	استفاده از الگوریتم‌های قضاوتی در فناوری‌های خودکار و هوش مصنوعی در مراحل جذب، چالش بی عدالتی در اثر سوگیری نادرست ابزار را دارد و بایستی محتاطانه استفاد شده و با قضاوت انسانی همراه باشد.	(Nikolaou, 2021)(Tuttle and Critchlow, 2025)(Memon, Soomro and Qazi, 2024)(Roumbanis, 2025)(Paramita, 2024)(Ginting et al., 2024) (Woods et al., 2020)	فناوری- فرایند
۵	حفظ حریم خصوصی و امنیت اطلاعات متقاضیان از چالش‌های مهم در تحول فناوریانه فرایند جذب است که باید در اولویت سازمان قرار گیرد.	(Nikolaou, 2021)(Ginting et al., 2024) (Woods et al., 2020)	فناوری- فرایند
۶	گیمیفیکیشن برای نسل جدید، رویکردی به جا و منطبق با خواست و عادات اوست که کارایی جذب را هم بالا می‌برد، اما باید منطبق با مشخصات کارجو و موقعیت شغلی انتخاب شود تا اثرگذاری مثبت داشته باشد.	(Nikolaou, 2021)(Tuttle and Critchlow, 2025)(Memon, Soomro and Qazi, 2024)(Martensen, Martensen and Asanger, 2023) (Woods et al., 2020)	فناوری- فرایند
۷	واکنش مثبت متقاضیان به استفاده از فناوری‌های جدید در فرایند جذب، مستلزم توجه سازمان به بازطراحی تجربه کاربری و نحوه ارتباط با متقاضی، رساندن پیام درست به متقاضی(هدف کمک به فرصت نمایش بیشتر برای متقاضی)، و شفافیت در نحوه کار AI است.	(Nikolaou, 2021)(Tuttle and Critchlow, 2025)(Memon, Soomro and Qazi, 2024)(Xiong and Kim, 2025)(Martensen, Martensen and Asanger, 2023)(Paramita, 2024) (Woods et al., 2020)	فرایند
۸	در طراحی فرایندهای جذب نیرو در عصر جدید، باید به جذابیت برند کارفرمایی برای متقاضیان دقت شود، از جمله راهکارها: انتقال پیام مناسب به متقاضیان در خصوص دلیل استفاده از فناوری‌ها(افزایش عدالت و بهبود تجربه کاربری)، گیمیفیکیشن، ساخت برند کارفرمایی با تبلیغات پیش از مشاهده آگهی استخدام	(Xiong and Kim, 2025)(Martensen, Martensen and Asanger, 2023)(Panagiotidou, 2023)(Ginting et al., 2024)	فرایند - استراتژی، فرهنگ و دانش
۹	در رویکردهای جدید جذب نیرو، این مهم از یک فرایند یکباره به سمت یک تعامل مستمر حرکت می‌کند.	(Tuttle and Critchlow, 2025)(Panagiotidou, 2023)	استراتژی، فرهنگ و

دانش			
استراتژی، فرهنگ و دانش	(Paramita, 2024)(Ginting et al., 2024)	<p>برای موفقیت در مسیر تحول در جذب نیرو، سازمان باید فرهنگ سازمانی درست در این زمینه درست را در خود پرورش دهد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- برقراری تعادل بین کارایی عملیاتی جذب و کارایی تعاملی جذب(اثر مثبت بر کارجو)</li> <li>- یادگیری داده‌محور</li> <li>- چابکی سازمانی</li> <li>- ظرفیت دانشی افراد سازمان</li> <li>- ترکیب نگاه انسانی و قضاوت الگوریتمی</li> <li>- داشتن نگاه منصفانه، شفاف و مبتنی بر اصول اخلاقی</li> </ul>	۱۰
استراتژی، فرهنگ و دانش	(Collings and Mellahi, 2009)	<p>امروزه سازمان‌ها باید «مدیریت استعداد استراتژیک» را مد نظر بگیرند. مدیریت استعداد اثربخش می‌تواند از طریق شناسایی موقعیت‌های شغلی کلیدی در سازمان، و تشکیل استخر استعداد از افراد با عملکرد و پتانسیل بالا برای این مشاغل می‌تواند انجام شود.</p>	۱۱

در جدول ۲، پیشنهادات و یافته‌های کلیدی پژوهش‌ها در قالب ۱۱ قابلیت کلیدی سازمان در امر تحول در جذب نیرو تقسیم‌بندی شده است. هر نکته در سطح/سطوحی از مدل تحلیلی سه لایه تحول در جذب نیرو قرار می‌گیرد.

اکنون می‌توان داده‌های جدول ۲(قابلیت‌های سازمان برای جذب نیرو) را در قالب چارچوب سه لایه شکل ۲ نمایش داد. در این شکل، نمایی از یافته‌ها و پیشنهادات کلیدی مقالات مرور شده ارائه شده است. برچسب عددی در کنار هر نکته، بیانگر تعداد دفعات اشاره به آن در مقالات مختلف است. همان‌طور که دیده می‌شود، یافته‌ها در سه سطح فناوری، فرآیند و فرهنگ/دانش سازمانی تفکیک گردیده که بیانگر ابعاد مختلف تحول در فرآیند جذب نیرو می‌باشند.



شکل ۲- چارچوب سه لایه قابلیت‌های سازمان جهت تحول در جذب نیرو

\* توضیح: هر قابلیت در شکل فوق، در جدول ۲ شرح داده شده است.

در چارچوب شکل ۲، چکیده نکات کلیدی مقالات منتخب نمایش داده شده‌اند. در این شکل، مهم‌ترین ملاحظات و قابلیت‌هایی که یک سازمان بایستی در مسیر تحول در جذب نیرو به آنها توجه نماید، در سه سطح تبیین شده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تحول در فرایند جذب و انتخاب نیرو پدیده‌ای چندسطحی است که از تمرکز بر فناوری‌های دیجیتال آغاز شده، از مسیر نوآوری در فرایندها تعمیق می‌یابد و در نهایت در سطح فرهنگ و استراتژی سازمانی نهادینه می‌شود. این نتیجه با بخش قابل توجهی از ادبیات موجود هم‌راستا است که بر نقش فزاینده فناوری در دیجیتالی‌شدن جذب نیرو و بهبود کارایی مراحل آن تأکید دارند (Nikolaou, 2021؛ Woods et al., 2020). در عین حال، یافته‌های این پژوهش فراتر از نگاه ابزار-فناوری، با پژوهش‌هایی هم‌سو است که نشان می‌دهند اثربخشی فناوری‌های نوین تنها در صورت بازطراحی فرایندهای جذب و تغییر منطق تعامل با متقاضیان محقق می‌شود (Lukacik et al., 2022؛ Memon et al., 2024). علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر با جریان‌هایی از ادبیات مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد هم‌خوان است که تحول پایدار در جذب نیرو را وابسته به آمادگی دانشی، فرهنگی و هم‌راستایی استراتژیک سازمان می‌دانند (Collings and Roumbanis, 2025؛ Mellahi, 2009). با این حال، برخلاف بسیاری از مطالعات پیشین که هر یک بر یک سطح خاص از

تحول تمرکز داشته‌اند، پژوهش حاضر این دیدگاه‌ها را در قالب یک چارچوب تحلیلی یکپارچه و مرحله‌ای تلفیق کرده و امکان مقایسه عمق و جهت‌گیری تحول مورد نظر پژوهشگران مختلف را فراهم می‌سازد.

چارچوب سه لایه قابلیت‌های سازمان جهت تحول در جذب نیرو (شکل ۲)، یک مدل کاربردی است که در یک شمای کلی، مهم‌ترین قابلیت‌هایی را که یک سازمان باید در امر تحول در جذب نیرو در نظر گرفته و محقق کند را نمایش می‌دهد. این ملاحظات در سه سطح بیان شده‌اند. هرچه سازمان بخواهد به سطح بلوغ بالاتری در امر تحول در جذب نیرو برسد، باید قابلیت‌های سطوح بالاتر را در خود پرورش دهد.

این چارچوب کاربردی، می‌تواند نیازهای زیر را مرتفع نماید:

- مبنایی برای آموزش و ایجاد آگاهی در سازمان‌ها و افراد تصمیم‌گیرنده و اثرگذار در حوزه به‌کارگیری نیرو در سازمان‌ها، از چرایی و ابعاد قابل توجه در تحول، به گونه‌ای که بتوانند خود را آماده کرده و با کارآمدی بیشتری در این مسیر پیش روند.
- ساده‌سازی این آموزش، از طریق طرح شماتیک چارچوب کاربردی تحول در جذب نیرو، که می‌تواند نگاه جامعی به عوامل و ابعاد مختلف این امر را به آنها ارائه نماید.
- استفاده در سازمان‌ها جهت برنامه‌ریزی برای مراحل تحول در جذب نیرو
- استفاده در سازمان‌ها جهت ارزیابی وضعیت پیشرفت و بلوغ خود در حوزه تحول در جذب نیرو

18

از منظر مدیریتی، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سازمان‌ها برای حرکت اثربخش در مسیر تحول جذب نیرو، ناگزیر از اتخاذ رویکردی مرحله‌ای و متوازن هستند. بدین معنا که پیاده‌سازی فناوری‌های نو باید هم‌زمان با بازطراحی فرایندها و آماده‌سازی بسترهای دانشی و فرهنگی سازمان صورت گیرد. غفلت از هر یک از این سطوح، می‌تواند موجب کاهش اثربخشی سرمایه‌گذاری‌های فناورانه یا ایجاد مقاومت سازمانی در برابر تغییر شود. از این رو، چارچوب پیشنهادی می‌تواند به مدیران کمک کند تا تصمیم‌های خود را نه بر مبنای جذابیت فناوری‌ها، بلکه بر اساس میزان هم‌راستایی آن‌ها با سطح بلوغ سازمان اتخاذ نمایند.

در کنار کارکردهای آموزشی و ارزیابانه، چارچوب ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان ابزاری تحلیلی برای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های پژوهشی پراکنده در حوزه تحول در جذب نیرو نیز مورد استفاده قرار گیرد. تحلیل مقالات منتخب نشان داد که پژوهش‌ها هر یک بر بخشی از این مسیر تمرکز داشته‌اند و کمتر مطالعه‌ای به‌صورت هم‌زمان به تمامی سطوح و قابلیت‌های مورد نیاز پرداخته است. چارچوب سه‌لایه‌ی پیشنهادی با تجمیع این دیدگاه‌ها، امکان درک جامع‌تری از عمق و دامنه تحول در جذب نیرو را فراهم می‌سازد و نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر فناوری، بدون توجه به فرایندها و زمینه‌های فرهنگی و استراتژیک، نمی‌تواند به تحول پایدار منجر شود.

از منظر پژوهشی این چارچوب می‌تواند مبنایی برای طراحی مطالعات آینده فراهم آورد. پژوهشگران می‌توانند با استفاده از این مدل، تمرکز مطالعات خود را به‌طور شفاف در یکی از سطوح فناوری، فرایند یا استراتژی و فرهنگ مشخص کرده و روابط میان این سطوح را به‌صورت تجربی مورد آزمون قرار دهند. همچنین، امکان توسعه شاخص‌ها و ابزارهای سنجش بلوغ سازمان‌ها در هر یک از این سطوح وجود دارد که می‌تواند به غنای ادبیات علمی و کاربردی این حوزه بینجامد.

در نهایت، باید اشاره کرد که این پژوهش با وجود تمرکز بر مرور و تحلیل محتوای مقالات منتخب، با محدودیت‌هایی نیز همراه است. انتخاب مقالات بر اساس معیارهای مشخص پژوهش حاضر صورت گرفته و ممکن است برخی رویکردها یا مطالعات خارج از

این چارچوب قرار گرفته باشند. با این حال، چارچوب تحلیلی ارائه شده می‌تواند نقطه‌ی آغاز مناسبی برای پژوهش‌های عمیق‌تر، مطالعات تجربی و توسعه مدل‌های عملیاتی در زمینه تحول در جذب نیرو باشد و به‌عنوان پلی میان ادبیات نظری و نیازهای عملی سازمان‌ها ایفای نقش کند.

## پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

نخست، پیشنهاد می‌شود بر اساس چارچوب پیشنهادی، پژوهش‌هایی روی میزان بلوغ سازمان‌های ایرانی و چالش‌های آنان در مسیر تحول در جذب نیرو انجام شود. همچنین انجام مطالعات کیفی و موردی عمیق در سازمان‌هایی با سطوح مختلف بلوغ می‌تواند به شناسایی چالش‌ها، مقاومت‌ها و سازوکارهای گذار میان سطوح سه‌گانه تحول کمک نماید و فهم دقیق‌تری از فرایند نهادینه‌سازی تحول در سازمان‌های ایرانی ارائه دهد. پژوهش‌های آتی می‌توانند به بررسی تفاوت‌های زمینه‌ای مانند صنعت، اندازه سازمان و بافت فرهنگی بپردازند تا میزان تعمیم‌پذیری چارچوب سه‌لایه‌ی ارائه شده در زمینه‌های مختلف روشن شود.

دوم، توسعه ابزارها و شاخص‌های سنجش بلوغ سازمان‌ها در هر یک از سطوح فناوری، فرایند و استراتژی-فرهنگ، مسیر مهمی برای پژوهش‌های آینده است. چنین ابزارهایی می‌توانند امکان ارزیابی نظام‌مند وضعیت سازمان‌ها در مسیر تحول جذب نیرو را فراهم سازند.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود با توجه به فناوری‌های جدید و هوش مصنوعی و وضعیت کنونی و نیازهای خاص شرکت‌های ایرانی، پژوهش‌هایی در خصوص نقشه راه تحول در جذب نیرو در ایران، با توجه به مسائل و ویژگی‌های خاص شرکت‌های ایرانی انجام شود، به گونه‌ای که بتواند در حل مشکلات این حوزه کشور راهگشا باشد.

## منابع

1. Anderson, N., Lievens, F., Van Dam, K., and Ryan, A. M. (2004). **Future perspectives on employee selection: Key directions for future research and practice.** *Applied Psychology*, 53(4), 487–501.
2. Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager: A model for effective performance.** John Wiley and Sons.
3. Collings, D. G., and Mellahi, K. (2009). **Strategic talent management: A review and research agenda.** *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
4. Donald, W. E. (2024). **Establishing and maintaining person–organization fit.** In O. Karan, A. K. Kar, and M. D. Ponnammam (Eds.), **Innovative technologies for sustainable career development and talent support** (pp. 119–138). IGI Global.
5. Ganti, S. (2025). **AI Driven Talent Acquisition: Integrating Agile and Lean Six Sigma for Process Optimization and Candidate Experience.** *Qubahan Academic Journal*, 5(3), 427–435.
6. Ginting, S., Diantoro, K., Cindrakasih, R. R., Mubarak, R., and Suseno. (2024). **The impact of digital transformation on talent recruitment strategies in modern human resource management.** *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2).
7. Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., and Latif, W. B. (2021). **Conceptual framework of recruitment and selection process.** *International Journal of Business and Social Research*, 11(2), 18–25.

8. Lukacik, E.-R., Bourdage, J. S., and Roulin, N. (2022). **Into the void: A conceptual model and research agenda for the design and use of asynchronous video interviews.** *Human Resource Management Review*, 32(4), 100884.
9. Magdalenic, D., and Lusic, L. (2025). **Assessing the impact of digital tools on the recruitment process using the design thinking methodology.** *Administrative Sciences*, 15(4), 139.
10. Martensen, A., Martensen, R., and Asanger, R. (2023). **Gamified recruitment: A way to win the talent of tomorrow?** *International Journal of Human Resource Studies*, 13(4), 1–18.
11. Memon, M. A., Soomro, T. R., and Qazi, S. (2024). **Mapping digital recruitment tools using advanced convergent qualitative meta-integration.** *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(2), 45–60.
12. Nikolaou, I. (2021). **What is the role of technology in recruitment and selection?** *The Spanish Journal of Psychology*, 24, e2.
13. Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.** John Wiley and Sons.
14. Panagiotidou, S. and Mihail, D. M. (2023). **Pre-recruiting HR marketing for new Gen talent acquisition: The mediating role of Word of Mouth.** In *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2023)*, 19 (1), 505-511.
15. Paramita, V., Okwir, S., and Nuur, C. (2024). **Artificial intelligence in talent acquisition: Exploring organisational and operational dimensions.** *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 108–123.
16. Roumbanis, L. (2025). **On the present–future impact of AI technologies on personnel selection and the exponential increase in meta-algorithmic judgments.** *Futures*, 166, 103538.
17. Shuaib, S. (2008). **Managing knowledge worker.** *Business Review*, 3(1), 117–132.
18. Stor, M., Haromszeki, L., and Poór, J. (2024). **HRM responses to labor shortages and organizational employee retention from a human-centric management paradigm.** In M. Stor (Ed.), *Human at the center of the organization: Visions, realities, challenges* (pp. 10–25). Wroclaw University of Economics and Business.
19. Toffler, A., and Toffler, H. (2006). *Revolutionary wealth.* New York, NY: Alfred A. Knopf.
20. Tuttle, L., and Critchlow, K. (2025). **Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection.** *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 351–357.
21. Xiong, M., and Kim, S. (2025). **Who wants to be hired by AI? How message frames and AI transparency impact individuals' attitudes and behaviors toward companies using AI in hiring.** *Computers in Human Behavior*, 152, 108189.