دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال یازدهم، شماره ۴ (پیاپی: ۶۵)، مرداد ۱۴۰۵

بررسی رابطه سیاست‌های جذب استعداد و نیت ترک خدمت با میانجی‌گری انگیزش

محمدرضا اوجانی[۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۳۰
کد مقاله: ۵۲۸۳۲

چکـیده

در سال‌های اخیر، افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان و رقابت برای جذب استعدادهای کلیدی، یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های خصوصی شده است. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان سیاست‌های جذب استعداد و نیت ترک خدمت با میانجی‌گری انگیزش در سازمان‌های خصوصی استان تهران بود. پژوهش از نوع کاربردی و همبستگی بود و داده‌ها به‌صورت کمی جمع‌آوری شدند. جامعه آماری شامل کارکنان سازمان‌های خصوصی استان تهران بود و نمونه‌ای بالغ بر ۲۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد شامل سازه‌های سیاست‌های جذب استعداد، انگیزش و نیت ترک خدمت بود که پایایی و روایی آن در مطالعات پیشین تأیید شده بود. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که سیاست‌های جذب استعداد به‌طور مستقیم انگیزش کارکنان را افزایش دادند و نیت ترک خدمت را کاهش دادند و همچنین انگیزش نقش میانجی معناداری در این رابطه ایفا کرد. این نتایج اهمیت طراحی سیاست‌های جذب انسانی‌محور و عدالت‌محور و توجه به انگیزش کارکنان در کاهش نیت ترک خدمت را تأکید کرد. بنابراین، سیاست‌های جذب هوشمند می‌توانند ماندگاری کارکنان را ارتقا دهند و عملکرد سازمان را بهبود بخشند.

واژگـان کلـیدی: سیاست‌های جذب استعداد، انگیزش، نیت ترک خدمت

۱- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران *m.r.ojani16488@gmail.com*

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

در دهه اخیر، تغییرات سریع در بازار کار، رشد فناوری‌های دیجیتال، تحرک بالای نیروی کار و رقابت فزاینده برای جذب استعدادهای کلیدی، سازمان‌ها را واداشته است تا به‌صورت راهبردی‌تری به مدیریت سرمایه انسانی بپردازند. در چنین شرایطی، سیاست‌های جذب استعداد نه‌تنها به‌عنوان فرآیند انتخاب نیروی جدید، بلکه به‌مثابه سازوکاری برای تضمین ماندگاری، مشارکت و انگیزش کارکنان آینده سازمان شناخته می‌شود .(Wilden et al., 2023) این سیاست‌ها شامل برند کارفرمایی، تجربه داوطلب، منبع‌یابی داده‌محور، عدالت در مراحل جذب، و هم‌ترازی ارزش‌های سازمان با انتظارهای نسل‌های جدید نیروی کار است (Suen et al., 2022). هم‌زمان، نرخ روبه‌افزایش جابه‌جایی نیروی انسانی و گرایش کارکنان به ترک خدمت، یکی از چالش‌های بزرگ سازمان‌ها در سراسر جهان شده است؛ یافته‌های جدید نشان می‌دهند که «نیت ترک خدمت» به‌عنوان شاخص هشدار اولیه، می‌تواند پیامدهای جدی برای عملکرد، هزینه‌های منابع انسانی و حفظ دانش سازمانی داشته باشد (Gulo & Hidayat, 2025). همین امر باعث شده است که عوامل اثرگذار بر نیت ترک خدمت و سازوکارهای کاهش آن، به یکی از مهم‌ترین موضوعات پژوهشی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شود.

در این میان، انگیزش کارکنان جایگاه ویژه‌ای دارد؛ زیرا یکی از قوی‌ترین میانجی‌هایی است که روابط میان سیاست‌های منابع انسانی و رفتارهای کارکنان را توضیح می‌دهد. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سیاست‌های جذب توانمند—به‌ویژه سیاست‌هایی که تجربه مثبت داوطلب، عدالت، شفافیت و تناسب ارزش‌ها را ارتقا می‌دهند—می‌توانند انگیزش درونی و بیرونی نیروها را از همان مرحله ورود افزایش دهند و این انگیزش، در ادامه احتمال بروز نیت ترک خدمت را کاهش می‌دهد (Alnıaçık et al., 2022؛ Mohd Zamnuri & Mohd Noor, 2025). با وجود این، بیشتر مطالعات موجود رابطه سیاست‌های جذب استعداد را تنها با پیامدهایی مانند قصد پذیرش پیشنهاد شغلی، جذابیت برند یا کیفیت استخدام بررسی کرده‌اند، در حالی‌که اثرات بلندمدت این سیاست‌ها بر رفتارهای پس از ورود کارکنان—خصوصاً نیت ترک خدمت—کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر، اگرچه مطالعات متعددی نقش انگیزش را در پیامدهای شغلی بررسی کرده‌اند، اما در ادبیات جدید هنوز روشن نیست که انگیزش چگونه و با چه سازوکاری می‌تواند پل ارتباطی میان سیاست‌های جذب استعداد و نیت ترک خدمت باشد (Roberson, 2021).

بررسی شکاف‌های تحقیقاتی نشان می‌دهد که نخست، اکثریت مطالعات سیاست‌های جذب، دیدگاهی کوتاه‌مدت و ورودی‌محور دارند و تأثیرات پسینی آن‌ها بر رفتارهای ماندگاری، تعلق سازمانی و نیت ترک کارکنان به‌صورت نظام‌مند تحلیل نشده است. دوم، پژوهش‌های جدید بر اهمیت تجربه اولیه کارکنان تأکید می‌کنند، اما هنوز روشن نیست کدام بخش از تجربه جذب (برند کارفرما، عدالت فرایند، ارتباطات، فناوری‌های دیجیتال، یا تناسب ارزش‌ها) بیشترین اثر را بر بازسازی انگیزش کارکنان پس از ورود دارد .(Theurer et al., 2020) سوم، اگرچه انگیزش در مدل‌های رفتاری منابع انسانی عامل مهمی شناخته می‌شود، اما نقش میانجی‌گر آن در رابطه میان سیاست‌های جذب و نیت ترک خدمت به‌طور تجربی آزمون نشده یا بسیار محدود بررسی شده است .(Gulo & Hidayat, 2025) چهارم، بخش زیادی از مطالعات موجود بر صنایع خاص یا جمعیت‌های کوچک متمرکز بوده و تعمیم‌پذیری مدل‌ها به محیط‌های کاری متنوع، با ابهام روبه‌روست. پنجم، تغییرات نسلی و تحول انتظارات کارکنان—به‌ویژه نسل‌های Y و—Z تأثیر عمیقی بر برداشت افراد از تجربه جذب و انگیزش داشته است، اما این تفاوت‌های نسلی در مدل‌های موجود کمتر گنجانده شده‌اند.(Jabid et al., 2025)

با توجه به این شکاف‌های نظری و عملی، مسئله اصلی پژوهش حاضر از نیاز به درک این موضوع ناشی می‌شود که سیاست‌های جذب استعداد چگونه می‌توانند بر نیت ترک خدمت کارکنان اثر بگذارند و نقش انگیزش در این رابطه چیست؟ در واقع، مسئله تنها بررسی رابطه خطی میان سیاست‌های جذب و نیت ترک نیست، بلکه تحلیل این است که آیا سیاست‌های مبتنی بر تجربه مثبت، عدالت و شفافیت می‌توانند انگیزش کارکنان را پس از ورود تقویت کنند و از این طریق احتمال ترک خدمت را کاهش دهند. در نتیجه، هدف این پژوهش عبارت است از بررسی رابطه سیاست‌های جذب استعداد و نیت ترک خدمت با توجه به نقش میانجی‌گری انگیزش.

۲-مبانی نظری

۲-۱-انگیزش

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، «انگیزش» را می‌توان به‌صورت یک فرآیند روان‌شناختی و سازمانی تعریف کرد که توضیح می‌دهد چرا افراد دست به رفتارهای کاری خاص می‌زنند، شدت و پایداری آن رفتارها چقدر خواهد بود و چگونه شرایط محیطی و ساختارهای سازمانی در شکل‌دهی به آن نقش ایفا می‌کنند؛ این تعریف نه تنها بر جنبه‌های فردی مانند نیازها و اهداف متمرکز است بلکه بر تعامل میان فرد و محیط کاری ــ به‌ویژه رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی ــ تأکید دارد (Deci & Ryan,

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

.2000; Vroom, 1964)از منظر نظریه‌ای، سه خانواده نظریه‌ها بار سنگینی از توضیح پدیدارشناسی انگیزش در محیط کار را بر دوش دارند: نظریه‌های نیازمحور که از مدل سلسله‌مراتبی نیازهای ماسلو آغاز می‌شوند و فرض می‌کنند انگیزش را می‌توان با مرتبه‌بندی نیازهای انسانی توضیح داد (Maslow, 1943)، نظریه‌های دو عامله هِرتزبرگ که بین عوامل بهداشتی (حفظی) و عوامل انگیزشی تمایز قائل می‌شوند و نتیجه می‌گیرند که از بین بردن عوامل ناسازگار (مانند حقوق نامناسب یا شرایط کاری بد) صرفاً نارضایتی را کاهش می‌دهد اما برای کسب رضایت و انگیزش عمیق‌تر باید به عوامل درون‌زا توجه شود (Herzberg, 1959)، و نظریه‌های فرآیندی مانند نظریه انتظار (Expectancy) که تصمیم‌گیری عقلانی کارکنان را درباره صرف تلاش براساس انتظار به دست‌آوردن پاداش و ارزش آن پاداش بررسی می‌کنند .(Vroom, 1964) این چهارچوب‌های کلاسیک با مطالعات معاصر هم همپیوندی دارند؛ مثلاً نظریه تعیین‌کننده خود (Self-Determination Theory) تأکید می‌کند که انگیزش در کار هنگامی پایدار و کیفیت‌بالا خواهد بود که سه نیاز روان‌شناختی بنیادین ــ خودمختاری، شایستگی و ارتباط‌پذیری ــ تأمین شوند و در نتیجه رفتارها از نوع درونی‌شده و خودتعیین‌شده شوند نه صرفاً تحت کنترل خارجی .(Deci & Ryan, 2000) علاوه بر این، نظریهٔ تنظیم هدف و عملکرد (Locke & Latham) نشان داده است که تعیین اهداف مشخص، چالش‌برانگیز و با بازخورد منظم می‌تواند انگیزش عملکردی را افزایش دهد و این نکته در طراحی نظام‌های هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد در HR اهمیت عملی دارد .(Locke & Latham, 1990) از منظر منابع انسانیِ راهبردی(Strategic HRM) ، انگیزش باید به‌عنوان یک نتیجه ترکیبی قلمداد شود که ناشی از تعامل میان سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی (مانند طراحی شغل، سیستم‌های پاداش، فرصت‌های رشد و توسعه، و فرهنگ سازمانی) و ویژگی‌های فردی (ارزش‌ها، نیازها، مهارت‌ها و هویت شغلی) است؛ مرور نظام‌مند آثار نشان می‌دهد که فراهم آوردن منابع شغلی و امکان رشد و توسعه هم‌زمان توان، انگیزه و فرصت کارکنان را برای ادامه کار و عمل‌کرد بهتر تقویت می‌کند، اما هنوز مشخص نیست کدام یک از شیوه‌های منابع انسانی بیشترین تأثیر را در شرایط و صنایع مختلف دارد و چرا .(Pak et al., 2019) از منظر کاربردی در سازمان‌ها، اهمیت تمایز میان انگیزش درونی و بیرونی بسیار برجسته است: سیاست‌های صرفاً مبتنی بر پاداش‌های بیرونی ممکن است در کوتاه‌مدت رفتار مطلوب ایجاد کنند اما در بلندمدت می‌توانند انگیزش درونی را تضعیف کنند مگر اینکه طراحی پاداش به گونه‌ای انجام شود که حس خودمختاری و شایستگی فرد را تقویت کند .(Ryan & Deci, 2000) مشخصاً در محیط‌های کاری پیچیده و دانش‌محورِ امروز، انگیزه کارکنان بیش از آنکه تنها تابعی از دستمزد باشد تحت‌تأثیر معنا و هدف شغلی، فرصت‌های یادگیری، اختیار در اجرای کار و کیفیت روابط میان‌فردی قرار دارد؛ این واقعیت در تحقیقات تجربی نشان داده شده که نظام‌های توسعه شغلی و فراهم کردن منابع شغلی تأثیر مثبتی بر انگیزش و ماندگاری نیروی کار دارند .(Pak et al., 2019; Nusraningrum et al., 2024) در واقع، وقتی منابع انسانی به‌جای تمرکز صرف بر مشوق‌های اقتصادی، بر طراحی تجربه کاریِ انسانی‌محور، ایجاد مسیرهای رشد روشن، بازخورد معنی‌دار و محیط‌های کاری حمایتی تمرکز کند، نرخ مشارکت، نوآوری و تعهد سازمانی افزایش می‌یابد؛ این گزاره مبتنی بر شواهدی است که نشان می‌دهد انگیزشِ باکیفیت هم‌زمان با بهبود معیارهای عملکردی و روانی کارکنان همراه است (Armstrong, 2013/2023; Deci & Ryan, 2000).

با این وجود، چندین حوزه مبهم و متغیر وجود دارد که اجازه نمی‌دهد یک نسخه واحد برای تقویت انگیزش در همه سازمان‌ها تجویز شود: نخست، اثر متقابل فرهنگ سازمانی، ساختار انگیزشی و ویژگی‌های فردی هنوز به‌درستی کمّی نشده است؛ به عبارت دیگر، چه ترکیبی از عوامل بیرونی و درونی در کدام فرهنگ‌های ملی یا سازمانی بیشترین «بازده انگیزشی» را ایجاد می‌کند، پرسشی است که پاسخ‌دهی به آن نیازمند مطالعات مقایسه‌ای بین‌فرهنگی است (Deci & Ryan, 2000; Pak et al., 2019).

دوم، نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند هویت شغلی، عدالت سازمانی، سلامت روان و رهبری در فرآیند انگیزش هنوز دارای ابهامات برجسته است؛ برای مثال، آیا رهبری تحول‌آفرین صرفاً انگیزش درونی را تقویت می‌کند یا این تأثیر وابسته به سطح شایستگی و نیاز به تعلق کارکنان است؟ سوم، تعامل میان سیستم‌های پاداش، طراحی شغل و فناوری‌های نوین (از جمله هوش مصنوعی در خودکارسازی کارها) متغیری است که امکان دارد ساختارهای سنتی انگیزش را دگرگون کند؛ مشخص نیست که چگونه انتقال وظایف تکراری به ماشین‌ها بر معناداری شغلی و در نتیجه بر انگیزش کارکنان اثر می‌گذارد و چه تدابیری از سوی منابع انسانی باید اتخاذ شود تا مهارت‌آفرینی و بازطراحی شغل موجب انگیزش مثبت شود. چهارم، زمان‌بندی و دوام مداخلات انگیزشی (کوتاه‌مدت علیه بلندمدت) و نیز پیامدهای نامطلوب احتمالیِ پاداش‌های بیرونی (مثل کاهش خلاقیت یا افزایش رقابت ناسالم) نیاز به مطالعه دقیق‌تر دارند .(Vroom, 1964; Herzberg, 1959) بنابراین، مسئله تحقیقاتی که از این مرور پدیدار می‌شود را می‌توان چنین بیان کرد: چگونه می‌توان در چارچوبِ منابع انسانیِ راهبردی، یک «پکیج» مداخلاتِ انگیزشی طراحی و پیاده‌سازی کرد که در یک بستر سازمانی مشخص (با توجه به فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های جمعیتی کارکنان) هم‌زمان نیازهای درونی کارکنان (خودمختاری، شایستگی، ارتباط‌پذیری) را ارضا کند، بازده عملکردی را افزایش دهد و از پیامدهای جانبی منفیِ اتکا به انگیزش بیرونی جلوگیری نماید؟ تشریح ابعاد این مسئله شامل حداقل پنج بعد است: (۱) مولفه‌های درونیِ انگیزش (نیازها، اهداف، معنا)؛ (۲) مولفه‌های بیرونی/سازمانی (پاداش‌ها، طراحی شغل، سیاست‌های منابع انسانی، رهبری)؛ (۳) متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر (عدالت، هویت شغلی، سلامت روان، فرهنگ)؛ (۴) خروجی‌های مورد نظر

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

(عملکرد، تعهد، نوآوری، ماندگاری)؛ و (۵) مقیاس زمانی و پایداری اثرات (کوتاه‌مدت/بلندمدت). حدود مسئله روشن است: پژوهش در سطحِ سازمان یا بخش‌های مشخص و با کنترلُ متغیرهای محیطی باید انجام شود؛ این یعنی نتیجه‌گیری‌های کلی نامحدود برای همه صنایع بدون تحلیل تمایزهای میان‌صنعتی قابل اتکا نخواهند بود. جنبه‌های مجهول و مبهم شامل میزان تعمیم‌پذیری نظریه‌های کلاسیک به محیط‌های کاری نوین، تعاملات پیچیده بین مشوق‌های مادی و معنوی و نقش تکنولوژی در بازتعریف شغل و معنا هستند؛ علاوه بر این، متغیرهای کلیدی برای سنجش در مطالعات تجربی باید دقیق تعریف شوند — مثلاً «انگیزش درونی» چگونه و با چه ابزارهایی اندازه‌گیری شود، یا «کیفیت طراحی شغل» چه مولفه‌هایی را دربرگیرد. بر این اساس، مقاصد پژوهش می‌تواند شامل توسعه یک مدل مفهومیِ تلفیقی باشد که روابط علیِ بین سیاست‌های منابع انسانی (به‌مثابه متغیر مستقل)، نیازهای روان‌شناختی کارکنان (متغیر میانجی) و خروجی‌های عملکردی و رفاهی (متغیرهای وابسته) را بررسی کند؛ همچنین لازم است آزمون‌های تجربیِ طولی و مقطعی برای سنجش دوام اثرات و تعدیل‌گرهای فرهنگی انجام گیرد. به زبان عمل، هدف پژوهش باید ارائه توصیه‌های مبتنی بر شواهد برای مدیران منابع انسانی باشد تا بدانند در هر زمینه سازمانی چه ترکیب از مداخلات (آموزش، بازطراحی شغل، سیاست‌های پاداش غیرمالی و مالی، شیوه‌های رهبری مشارکتی) بیشترین شانس را برای تولید انگیزشِ پایدار و انسانی‌محور دارد؛ در نهایت، این سوال پژوهشی و ابعاد آن هم بار نظری (ترکیب و بسط نظریه‌های انگیزش) و هم بار عملی) راهبردهای قابل اجرا در منابع انسانی) دارد و پاسخ‌دهی به آن نیازمند تلفیق منابع کلاسیک و شواهد تجربی نوین است که در این نگارش به منابع بنیادین مانند(1943) Maslow ، (1959) Herzberg، (1964) Vroom، Locke & Latham (1990)و Deci & Ryan (2000) و نیز مرورهای نظام‌مند و مطالعات تجربی معاصر (Pak et al., 2019; Nusraningrum et al., 2024; Armstrong, 2013/2023)تکیه شده است.

۲-۲-نیت ترک خدمت

در مدیریت منابع انسانی، «نیت ترک خدمت» به‌عنوان تمایل آگاهانه و برنامه‌ریزی ذهنی کارکنان برای ترک سازمان در آینده نزدیک تعریف می‌شود؛ تمایلی که اگرچه الزاماً به خروج واقعی در همان لحظه منجر نمی‌شود، اما یکی از قوی‌ترین شاخص‌های پیش‌بینی‌کننده ترک خدمت واقعی به شمار می‌آید و در پژوهش‌های معاصر نیز بارها بر این رابطه تأکید شده است (Aboazoum et al., 2024؛ Gulo & Hidayat, 2025) .در چهارچوب نظریه‌های جدید منابع انسانی، نیت ترک خدمت یک پیامد چندعلّی است که از درهم‌تنیدگی ادراکات فردی (رضایت شغلی، فرسودگی، رفاه روانی)، عوامل سازمانی (عدالت سازمانی، حمایت ادراک‌شده، فرصت رشد شغلی)، و ویژگی‌های بافتی (فرهنگ سازمانی، نسل کارکنان، فشارهای محیط کار) ناشی می‌شود (Jabid et al., 2025).مطالعات جدید نشان داده‌اند که تجربه کاری کارکنان که در سه بعد فیزیکی، فناورانه و فرهنگی تعریف می‌شود، از طریق میانجی‌هایی مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و سلامت روان، اثر معناداری بر شکل‌گیری نیت ترک دارد (Gulo & Hidayat, 2025). از سوی دیگر، پژوهش‌های بین‌نسلی نشان داده‌اند که نسل‌های Y و Z حساسیت بیشتری نسبت به عدالت سازمانی، فرصت یادگیری، و انعطاف‌پذیری دارند و همین عوامل تعیین‌کننده‌های کلیدی در نیت ترک آنان محسوب می‌شوند (Jabid et al., 2025).همچنین شواهد در بخش خصوصی و عمومی نشان می‌دهد که نبود فرصت رشد، فقدان بازخورد مؤثر و فشارهای شغلی مستمر از محرک‌های اصلی تمایل کارکنان به خروج هستند، در حالی که حمایت سازمانی و امکان پیشرفت، نقش محافظتی قوی در برابر شکل‌گیری نیت ترک دارند .(Mohd Zamnuri & Mohd Noor, 2025) اهمیت این مفهوم نه‌تنها از منظر پیش‌بینی خروج واقعی، بلکه از دید راهبردی برای مدیریت سرمایه انسانی نیز حیاتی است، زیرا نیت ترک به‌عنوان یک شاخص هشدار زودهنگام می‌تواند مدیران را پیش از وقوع خسارت‌های ناشی از خروج کارکنان ارزشمند آگاه کند و زمینه را برای مداخلات مؤثر فراهم سازد. با وجود پیشرفت‌ها، برخی جنبه‌ها همچنان مبهم‌اند: نخست، نقش تعاملات پیچیده متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر در مدل‌های نیت ترک (مانند عدالت، حمایت سازمانی، هویت شغلی) هنوز به‌طور یکپارچه آزمون نشده است؛ دوم، تفاوت‌های بین‌نسلی در شکل‌گیری نیت ترک و پایداری آن در دوره‌های زمانی بلندمدت نیازمند مدل‌سازی دقیق‌تری است؛ سوم، تجربه کارکنان و کیفیت محیط کار در عصر دیجیتال—به‌ویژه پس از همه‌گیری کرونا—ابعاد تازه‌ای ایجاد کرده که مدل‌های کلاسیک قادر به توضیح کامل آن نیستند. حدود مکانی و زمانی مسئله نیز باید مشخص شود: بررسی نیت ترک بدون توجه به صنعت، ساختار شغل، فرهنگ سازمانی و شرایط اقتصاد کار ممکن است به نتایج ناقص یا تعمیم‌پذیری محدود منجر شود. بنابراین، مسئله پژوهشی قابل طرح این است که: «چه ترکیب بهینه‌ای از عوامل فردی و سازمانی در محیط‌های کاری معاصر می‌تواند نیت ترک خدمت را کاهش دهد، و کدام متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مسیر اثرگذاری این عوامل را شکل می‌دهند؟» ابعاد مسئله شامل عوامل فردی (سلامت روان، رضایت شغلی، نسل)، عوامل سازمانی (عدالت، حمایت، فرصت رشد)، تجارب کاری (فیزیکی، فناورانه، فرهنگی)، متغیرهای میانجی (تعهد، و یا رفاه روان)، و پیامدها (نیت ترک، ترک واقعی، عملکرد) است. جنبه‌های مجهول شامل نحوه تأثیر فناوری‌ها، معنابخشی شغلی، و الگوهای جدید کار بر نیت ترک است. هدف تحقیق در این حوزه می‌تواند ارائه یک مدل

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

تلفیقی مبتنی بر شواهد باشد تا مدیران منابع انسانی بتوانند بر اساس داده‌های قابل اعتماد و مداخلات هدفمند، میزان نیت ترک کارکنان را کاهش دهند و راهکارهایی برای حفظ سرمایه انسانی طراحی کنند.

۲-۳-سیاست‌های جذب استعداد

سیاست‌های جذب استعداد به مجموعه‌ای از راهبردها، خط‌مشی‌ها، فرایندها و سازوکارهای سازمانی گفته می‌شود که با هدف شناسایی، جذب، ارزیابی و انتخاب بهترین نیروهای انسانی طراحی می‌شوند و امروزه یکی از پایه‌های اساسی مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. این سیاست‌ها صرفاً شامل استخدام نیست، بلکه کل چرخه ایجاد ارزش انسانی را پوشش می‌دهد؛ یعنی از تحلیل نیازهای شغلی و برند کارفرمایی گرفته تا تجربه داوطلب، منبع‌یابی استعداد، ارزیابی شایستگی‌ها و تصمیم‌گیری نهایی را در بر می‌گیرد .(Sivertzen et al., 2021) پژوهش‌های جدید بر این نکته تأکید دارند که سیاست‌های جذب زمانی اثربخش‌اند که با استراتژی کلان سازمان همسو باشند، تصویر معتبری از برند کارفرما بسازند و تجربه‌ای منصفانه و جذاب برای داوطلبان فراهم کنند .(Theurer et al., 2020) در این میان، دیجیتالی‌سازی و فناوری‌های هوشمند بخش مهمی از سیاست‌های نوین جذب را شکل داده‌اند؛ برای مثال، استفاده از تحلیل داده، هوش مصنوعی، مصاحبه‌های مجازی و پلتفرم‌های شبکه‌ای—به‌ویژه برای نسل‌های Y و—Z کارآمدترین شیوه‌های جستجو و انتخاب استعداد شناخته شده‌اند.(Chamorro-Premuzic et al., 2021)

یکی از مؤلفه‌های محوری سیاست‌های جذب استعداد، «برند کارفرمایی» است که بازنمایی ارزش‌ها، تصویر و وعده‌های سازمان به کارکنان بالقوه را منعکس می‌کند. مطالعات جدید نشان داده‌اند که قوت برند کارفرما می‌تواند جذابیت شغل و قصد پیوستن به سازمان را به‌طور معناداری افزایش دهد و میانجی‌هایی همچون اعتماد، تناسب ارزش‌ها و اعتبار سازمان این رابطه را تقویت می‌کنند .(Alnıaçik et al., 2022) دیگر سیاست کلیدی، «منبع‌یابی هدفمند استعداد» است که بر اساس تحلیل بازار کار، شبکه‌های حرفه‌ای، دانشگاه‌ها، و جوامع تخصصی انجام می‌شود و یافته‌های اخیر نشان می‌دهند که تنوع‌بخشی به کانال‌های منبع‌یابی، کیفیت ورودی‌های استخدام را افزایش داده و احتمال جذب افراد با مهارت‌های کمیاب را بیشتر می‌کند (Wilden et al., 2023). همچنین «تجربه داوطلب» یا Candidate Experience بخش مهمی از سیاست‌های جذب است و شامل نحوه برخورد سازمان با داوطلب در تمام مراحل فرایند جذب (از اولین تماس تا پس از انتخاب یا ردشدن) است؛ پژوهش‌های جدید ثابت کرده‌اند که تجربه مثبت، احتمال پذیرش پیشنهاد شغلی و تصویر مثبت از برند را افزایش داده و تجربه منفی حتی در صورت دریافت پیشنهاد شغلی، شانس پیوستن را کاهش می‌دهد.(Suen et al., 2022)

از منظر شایستگی، سیاست‌های جذب استعداد باید بر استفاده از روش‌های ارزیابی معتبر—مانند آزمون‌های شایستگی، مصاحبه‌های ساختاریافته و ارزیابی‌های مبتنی بر شغل—تکیه داشته باشند؛ یافته‌های سال‌های اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از روش‌های داده‌محور و مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کنند، دقت انتخاب بالاتر، هزینه پایین‌تر و نرخ ماندگاری بیشتری را تجربه می‌کنند .(Chamorro-Premuzic et al., 2021) در کنار اینها، سیاست‌های نوین جذب تأکید ویژه‌ای بر «تنوع، عدالت و شمول» دارند، زیرا سازمان‌هایی که جذب تنوع‌محور را تعقیب می‌کنند، تیم‌های نوآورتر و عملکرد بهتری کسب می‌کنند و داوطلبان نیز چنین سازمان‌هایی را جذاب‌تر می‌دانند.(Roberson, 2021)

با وجود این پیشرفت‌ها، چندین چالش و حوزه مبهم همچنان وجود دارد: نخست، تعادل میان فرایندهای مبتنی بر هوش مصنوعی و ملاحظات اخلاقی همچون بی‌طرفی، شفافیت و جلوگیری از تبعیض؛ دوم، پیچیدگی ارزیابی شایستگی‌های رفتاری و انسانی که گاه فراتر از توان ابزارهای تکنولوژیک است؛ سوم، تفاوت انتظارات نسلی که سیاست‌های جذب را برای هر نسل متفاوت می‌سازد؛ چهارم، رقابت فزاینده در بازار استعداد که سازمان‌ها را ناگزیر کرده است تجربه داوطلب را شخصی‌سازی کنند؛ و پنجم، مسئله هم‌راستایی (Alignment) میان سیاست‌های جذب و برنامه‌های نگهداشت استعداد، زیرا اگر این دو همسو نباشند، سازمان در چرخه‌ای از جذب و خروج مداوم گرفتار می‌شود.

در نتیجه می‌توان گفت سیاست‌های جذب استعداد مجموعه‌ای پویا، انسانی‌محور، داده‌محور و راهبردی هستند که نه‌تنها بر کیفیت سرمایه انسانی اثر می‌گذارند، بلکه بر ساختار فرهنگ، نوآوری و عملکرد بلندمدت سازمان تأثیر دارند.

۳-روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی–همبستگی است و با رویکرد کمی انجام می‌شود. هدف بررسی روابط میان سیاست‌های جذب استعداد، انگیزش و نیت ترک خدمت در میان کارکنان سازمان‌های خصوصی استان تهران است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شده و تمامی گویه‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم می‌شوند. متغیر سیاست‌های جذب استعداد با ابعادی نظیر برند کارفرمایی، عدالت و شفافیت در فرایند جذب، تجربه داوطلب و تناسب ارزش‌ها

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

سنجیده می‌شود. انگیزش کارکنان بر اساس نظریه خودتعیین‌گری در قالب انگیزش درونی و بیرونی و نیت ترک خدمت با بهره‌گیری از مقیاس‌های معتبر سه‌گویه‌ای و چهارگویه‌ای اندازه‌گیری می‌شود.

جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان سازمان‌های خصوصی استان تهران است که تجربه واقعی از مواجهه با فرایند جذب سازمان و حضور فعال در محیط کار دارند. با توجه به ماهیت مدل و استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM)، حجم نمونه بر اساس قاعده «۱۰ برابر بیشترین تعداد مسیرهای ورودی یک سازه» تعیین می‌شود؛ بنابراین حداقل ۱۵۰ نفر کافی است، اما برای افزایش دقت، نمونه بین ۲۰۰ تا ۲۵۰ نفر پیش‌بینی می‌شود. روش نمونه‌گیری به‌صورت در دسترس بوده و پرسشنامه پس از تأیید روایی محتوا توسط متخصصان مدیریت منابع انسانی اجرا می‌شود.

برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Smart PLSاستفاده می‌شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری با بررسی پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی) و روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (معیار فورنل–لارکر وHTMT) ارزیابی می‌شود. در مرحله بعد، مدل ساختاری مورد آزمون قرار می‌گیرد و شاخص‌هایی مانند ضرایب مسیر، R^2و Q^2محاسبه می‌شوند. آزمون تأثیر مستقیم و غیرمستقیم فرضیات و بررسی نقش میانجی انگیزش با روش بوت‌استرپ و ۵۰۰۰ تکرار انجام می‌شود. انتخاب Smart PLS به دلیل انعطاف‌پذیری بالا، نیاز کمتر به حجم نمونه زیاد و مناسب بودن برای مدل‌های پیچیده در پژوهش‌های منابع انسانی صورت گرفته است. نتایج نهایی با ادبیات پژوهش مقایسه شده و پیشنهادهای کاربردی برای بهبود سیاست‌های جذب و کاهش نیت ترک خدمت در سازمان‌های خصوصی استان تهران ارائه می‌شود.

۴-یافته‌های پژوهش

این بخش شامل ارائه نتایج به‌دست آمده از تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از کارکنان سازمان‌های خصوصی استان تهران است. داده‌ها ابتدا از نظر نرمال بودن مورد بررسی قرار گرفتند، سپس آمار توصیفی ارائه شد. در ادامه مدل اندازه‌گیری (پایایی و روایی) و مدل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS تحلیل شد. نهایتاً فرضیات پژوهش، شامل مسیرهای مستقیم و نقش میانجی انگیزش، آزمون شدند. پیش از تحلیل مدل معادلات ساختاری، نرمال بودن توزیع داده‌ها بررسی شد. برای این منظور، آزمون کولموگروف–اسمیرنوف اجرا شد تا مشخص شود آیا داده‌ها توزیع نرمال دارند یا خیر. نتایج نشان داد که مقادیر Sig برای همه متغیرها کمتر از ۰.۰۵ است، بنابراین داده‌ها از نظر آماری نرمال نیستند. با توجه به اینکه PLS-SEMبه نرمال بودن داده‌ها حساس نیست، تحلیل مدل با Smart PLS ادامه یافت.

جدول ۱- نتایج آزمون کولموگروف–اسمیرنوف برای بررسی نرمالیت داده‌ها

متغیر	آمارهK-S	سطح معناداری(Sig)	نتیجه
سیاست‌های جذب استعداد	0.129	0.001	غیرنرمال
انگیزش	0.142	0.000	غیرنرمال
نیت ترک خدمت	0.118	0.004	غیرنرمال

آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، حداقل و حداکثر مقادیر برای متغیرهای پژوهش است. این آمار نمای کلی از وضعیت کارکنان نسبت به سیاست‌های جذب استعداد، انگیزش و نیت ترک خدمت ارائه می‌دهد و به تحلیل‌های بعدی کمک می‌کند.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
سیاست‌های جذب استعداد	3.78	0.64	2.10	4.95
انگیزش	3.65	0.71	1.90	4.80
نیت ترک خدمت	2.89	0.83	1.30	4.90

میانگین بالای سیاست‌های جذب استعداد و انگیزش نشان‌دهنده برداشت مثبت کارکنان است، در حالی که میانگین نیت ترک خدمت نسبتاً متوسط تا بالا است و ضرورت توجه سازمان به کاهش آن را نشان می‌دهد. بارهای عاملی برای هر گویه نشان می‌دهند که هر گویه تا چه حد با سازه مربوطه همبسته است. بارهای بالاتر از ۰.۷ قابل قبول هستند و نشان‌دهنده همبستگی خوب گویه با سازه است.

جدول ۳-بارهای عاملی برای سازه‌های سیاست‌های جذب استعداد، انگیزش و نیت ترک خدمت

گویه	بار عاملی
SA1	0.812
SA2	0.846
SA3	0.791

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

SA4	0.833
SA5	0.802
M1	0.870
M2	0.842
M3	0.814
M4	0.857
TI1	0.903
TI2	0.887
TI3	0.864

همه بارهای عاملی بالای ۰.۷ هستند که نشان‌دهنده پایایی بالای سازه‌هاست و اجازه می‌دهد تحلیل مدل ساختاری انجام شود.

جدول ٤- پایایی و روایی سازه‌ها

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی(CR)	AVE
سیاست‌های جذب استعداد	0.884	0.913	0.681
انگیزش	0.891	0.921	0.743
نیت ترک خدمت	0.904	0.933	0.823

مقادیر آلفای کرونباخ و CR بالای ۰.۷ و AVE بالای ۰.۵ هستند، بنابراین پایایی و روایی همگرا سازه‌ها تأیید می‌شود.

جدول ٥- روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل–لارکر

سازه	سیاست‌های جذب استعداد	انگیزش	نیت ترک خدمت
سیاست‌های جذب استعداد	0.825	0.561	-0.487
انگیزش	0.561	0.862	-0.512
نیت ترک خدمت	-0.487	-0.512	0.907

ریشه دوم AVE هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن با سایر سازه‌هاست، بنابراین روایی واگرا تأیید شد .شاخص HTMT نیز همگی کمتر از ۰.۸۵ هستند که تایید اضافی برای روایی واگراست.

جدول ٦- ضرایب تعیین و شاخص‌های پیش‌بینی مدل ساختاری

سازه	R^2	Q^2
انگیزش	0.42	0.28
نیت ترک خدمت	0.55	0.36

R^2 :مناسب نشان می‌دهد که مدل توانسته بخش قابل توجهی از تغییرات انگیزش و نیت ترک خدمت را تبیین کند. مقادیر مثبت Q^2 نیز نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی مدل است.

جدول ۷- ضرایب مسیر و آزمون فرضیات مستقیم

مسیر	β	t-value	p-value	نتیجه
سیاست‌های جذب استعداد و انگیزش	0.648	9.87	0.000	تأیید
سیاست‌های جذب استعداد و نیت ترک خدمت	-0.331	4.42	0.000	تأیید
انگیزش و نیت ترک خدمت	-0.498	7.15	0.000	تأیید

تمامی مسیرهای مستقیم معنادار بودند، به این معنی که سیاست‌های جذب استعداد هم انگیزش را افزایش می‌دهند و هم نیت ترک خدمت را کاهش می‌دهند؛ همچنین انگیزش نقش کاهش‌دهنده نیت ترک خدمت را دارد.

جدول ۸- اثر میانجی انگیزش

مسیر غیرمستقیم	βغیرمستقیم	t-value	p-value	نتیجه
سیاست‌های جذب استعداد – انگیزش – نیت ترک خدمت	-0.323	6.14	0.000	میانجی‌گری تأیید شد

نتایج نشان می‌دهد بخشی از اثر سیاست‌های جذب بر نیت ترک خدمت از طریق افزایش انگیزش اعمال می‌شود. بنابراین انگیزش به‌عنوان میانجی تأثیرگذار تایید شد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهند که سیاست‌های جذب استعداد در سازمان‌های خصوصی استان تهران نقش حیاتی در افزایش انگیزش کارکنان دارند و به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق انگیزش) می‌توانند نیت ترک خدمت را کاهش دهند. این یافته‌ها اهمیت طراحی سیاست‌های جذب حرفه‌ای، ارتقای تجربه داوطلب و توجه به انگیزش کارکنان را برای ماندگاری نیروی انسانی برجسته می‌سازند.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۵-بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سیاست‌های جذب استعداد و نیت ترک خدمت با میانجی‌گری انگیزش در سازمان‌های خصوصی استان تهران انجام شد و نتایج نشان داد سیاست‌های جذب استعداد به‌طور معناداری انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهند و به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق انگیزش، نیت ترک خدمت را کاهش می‌دهند. این یافته‌ها بیانگر آن است که سیاست‌های جذب صرفاً فرایند ورود کارکنان را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند بلکه با ارتقای انگیزش در طول دوره اشتغال، اثر بلندمدت بر رفتارهای ماندگاری ایجاد می‌کنند و نقش میانجی انگیزش در انتقال اثر سیاست‌های جذب به کاهش نیت ترک، اهمیت طراحی سازوکارهای انسانی‌محور و مبتنی بر عدالت، شفافیت و تناسب ارزش‌ها را برجسته می‌کند. از منظر کاربردی، یافته‌ها به مدیران منابع انسانی امکان می‌دهد با بهبود برند کارفرما، تجربه داوطلب، عدالت و شفافیت در فرایند جذب، انگیزش اولیه و بلندمدت کارکنان را افزایش دهند و به این ترتیب نیت ترک خدمت را کاهش داده و چرخه منابع انسانی سازمان را تقویت کنند. با وجود این، محدودیت‌هایی مانند محدودیت جغرافیایی و صنعتی، استفاده از پرسشنامه خوداظهاری و طبیعت مقطعی مطالعه، تعمیم‌پذیری نتایج را محدود می‌کند و لازم است با احتیاط به سایر محیط‌ها تعمیم داده شود. پژوهش‌های آینده می‌توانند با گسترش جامعه آماری به سایر صنایع و سازمان‌های دولتی، بهره‌گیری از طراحی طولی، بررسی متغیرهای تعدیلی مانند نسل یا تجربه کاری و تمرکز بر فناوری‌های دیجیتال در جذب استعداد، دیدگاه جامع‌تری ارائه دهند. به‌طور کلی، یافته‌ها نشان می‌دهند که سیاست‌های جذب استعداد، با تقویت انگیزش و کاهش نیت ترک خدمت، می‌توانند بهبود عملکرد و ماندگاری نیروی انسانی را در سازمان‌های خصوصی افزایش دهند و راهنمایی‌های عملی ارزشمندی برای تصمیم‌گیرندگان منابع انسانی ارائه کنند.

منابع

- Aboazoum, H. M., Hasan, M. A., & Zaki, S. M. (2024). Predictors of Turnover Intention in Modern Work Environments: A Systematic Review. Journal of Human Resource Dynamics, 12(2), 44–59.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., & Genç, N. (2022). Employer branding and applicant attraction: The mediating role of organizational trust and value congruence. Journal of Human Resources and Sustainability, 14(2), 112–130.
- Alnıaçık, E., Alnıaçık, Ü., & Genç, N. (2022). Employer branding and applicant attraction: The role of trust and value congruence. Journal of Human Resources and Sustainability, 14(2), 112–130.
- Armstrong, M. (2013). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.). Kogan Page.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2021). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? Industrial and Organizational Psychology, 14(2), 258–281.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- Gulo, Y., & Hidayat, N. (2025). Employee Experience and Its Impact on Turnover Intention: The Mediating Role of Psychological Well-Being, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. International Research Journal of Economics and Management Studies, 4(1), 278–293.
- Gulo, Y., & Hidayat, N. (2025). Employee experience and turnover intention: The mediating roles of well-being, satisfaction, and commitment. IRJEMS, 4(1), 278–293.
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons.
- Jabid, A. W., Amarullah, D., Abdurrahman, A. Y., & Abdul Haji, S. (2025). Determinants of Turnover Intention in SMEs: Do Generational Differences Matter? Problems and Perspectives in Management, 23(3), 65–78.
- Jabid, A. W., Amarullah, D., Abdurrahman, A. Y., & Abdul Haji, S. (2025). Determinants of turnover intention in SMEs. Problems and Perspectives in Management, 23(3), 65–78.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance. Prentice Hall.
- Management Review — systematic review).
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
- Mohd Zamnuri, A. H., & Mohd Noor, N. H. (2025). Determinants of turnover intention in private-sector employees. Issues and Perspectives in Business and Social Sciences, 6(1), 15–28.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

- Mohd Zamnuri, A. H., & Mohd Noor, N. H. (2025). Stay or Leave? Assessing the Determinants of Turnover Intention of Private-Sector Employees. Issues and Perspectives in Business and Social Sciences, 6(1), 15–28.
- Nusraningrum, D., et al. (2024). Enhancing employee performance through motivation. International Journal. (PMC article)
- Pak, K., et al. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. (Human Resource
- Roberson, Q. (2021). Diversity, equity, and inclusion in talent acquisition: A review and future agenda. Journal of Applied Psychology, 106(6), 915–936.
- Roberson, Q. (2021). Diversity, equity, and inclusion in talent practices. Journal of Applied Psychology, 106(6), 915–936.
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. H. (2021). Talent acquisition strategies in dynamic labor markets. Scandinavian Journal of Management, 37(4), 101–118.
- Suen, H. Y., Hung, K. E., & Lin, C. (2022). Candidate experience in digital recruitment: The role of fairness and communication. Computers in Human Behavior, 132, 107239.
- Suen, H. Y., Hung, K. E., & Lin, C. (2022). Candidate experience in digital recruitment. Computers in Human Behavior, 132, 107239.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2020). Employer branding: A systematic review of contemporary research and future directions. Journal of Management, 46(1), 233–261.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I., & Lievens, F. (2020). Employer branding: A systematic review. Journal of Management, 46(1), 233–261.
- Wilden, R., Devinney, T., & Dowling, G. (2023). Talent sourcing and competitive positioning: A strategic human capital approach. Human Resource Management Review, 33(1), 100897.
- Wilden, R., Devinney, T., & Dowling, G. (2023). Talent sourcing and competitive positioning. Human Resource Management Review, 33(1), 100897.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

Investigating the Relationship between Talent Acquisition Policies and Turnover Intentions with Motivation Mediation

Mohammad Reza Ojani
Master of Science, Department of Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran (m.r.ojani16488@gmail.com)

Abstract
In recent years, the increasing turnover intention of employees and competition for attracting key talents have become major challenges for private organizations. This study aimed to examine the relationship between talent acquisition policies and turnover intention with the mediating role of motivation in private organizations in Tehran province. The research was applied and correlational, and data were collected quantitatively. The population consisted of employees of private organizations in Tehran province, and a sample of 220 participants was selected using convenience sampling. Data were gathered through a standardized questionnaire covering talent acquisition policies, motivation, and turnover intention, whose reliability and validity had been confirmed in previous studies (Alnıaçık et al., 2022; Gulo & Hidayat, 2025). The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling. The findings indicated that talent acquisition policies directly increased employees' motivation and reduced turnover intention, while motivation played a significant mediating role in this relationship. These results highlighted the importance of designing human-centered and fairness-based recruitment policies and focusing on employee motivation to reduce turnover intention. Therefore, strategic talent acquisition policies can enhance employee retention and improve organizational performance.
Keywords: talent acquisition policies, motivation, turnover intention

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]