

مقاله پژوهشی: ارائه الگوی نشان کارفرما جهت جذب و نگهداشت کارکنان؛ کاربرد رویکرد آمیخته

سعید خزایی^۱، مهدی خیراندیش^۲، زهره ده‌دشتی^۳، شاهرخ^۴ محمود شیرازی^۵؛ مهدی رسولی قهرودی^۵

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۵/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده الگوی نشان کارفرما انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و مبتنی بر راهبرد پژوهش آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران ارشد و در بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان شاغل در شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت بود. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش شامل مصاحبه‌های عمیقی بود که داده‌های آن طی چند مرحله کدگذاری تحلیل شدند و الگوی حاصله در بخش کمی در قالب سؤالات پرسشنامه در میان کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و بر اساس آن، الگو نهایی شناسایی شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که ارزش پیشنهادی ارائه‌شده، تصویر نشان کارفرما، جذابیت نشان کارفرما و عملکرد نشان کارفرما به‌عنوان مهم‌ترین اجزای الگوی نشان کارفرما شناخته می‌شوند و عوامل قرارداد روان‌شناختی، نشان‌سازی توسط کارکنان و ارتباطات به‌عنوان عوامل مداخله‌گر در الگوی نشان کارفرمای صنعت نفت تأثیر دارند.

کلید واژه‌ها: نشان کارفرما، ارزش پیشنهادی ارائه‌شده، تصویر نشان کارفرما، جذابیت نشان کارفرما، عملکرد نشان کارفرما، صنعت نفت.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی و نویسنده مسئول (رایانامه: saeedkhazae20@yahoo.com)
۲. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه علوم و فنون شهید ستاری
۳. دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی تهران
۴. استادیار مدیریت صنعتی دانشگاه شهید بهشتی تهران
۵. استادیار مدیریت بازرگانی مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

مقدمه

اقتصاد جدید با ویژگی‌هایی نظیر نیروی کار فرآر در برابر عدم تعادل عرضه در برابر تقاضای نیروی کار ماهر و نیز رشد بی‌حد و حصر رقابت شناخته می‌شود. این ویژگی‌ها جذب و حفظ نیروهای مناسب را دشوار نموده و اهمیت تخصیص زمان کافی و تدوین برنامه‌های مناسب جهت یافتن، اداره و حفظ استعدادها را دوچندان نموده است (مینچینگتون، ۲۰۱۰). چنین شرایطی سبب شده است تا رهبران سازمان‌ها به همراه مدیران واحد منابع انسانی توجه خود را به سمت مفهومی با عنوان نشان کارفرما معطوف نموده و تلاش‌هایی را جهت تغییر و اصلاح آن به عمل آورند (چیز و همکاران، ۲۰۰۷). موضوع نشان‌سازی کارفرما به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های منابع انسانی سازمان‌ها و به خصوص در فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی مطرح می‌شود، جایی که سازمان تلاش می‌کند برای نیل به اهداف خود به تعدادی کارمند مناسب، با تخصص و مهارت‌های کافی، در مشاغل مورد نیاز و در زمان مناسب دست یابد (کوچرو، زاویالوا، ۲۰۱۲).

این روند مشخص‌کننده نیاز برای طراحی و ایجاد الگوی نشان کارفرمایی است که بتواند تلاش‌های صورت گرفته جهت جذب و نگه‌داشت استعدادها را به صورتی مؤثر پیش‌بینی کرده و دیدگاهی منسجم را که بتواند مفاهیم نشان کارفرما را جهت مشارکت در جذب و نگه‌داشت فراهم آورد، ارائه نماید. در این ارتباط، این موضوع که چه عواملی به عنوان اجزای کلیدی یک الگوی پیش‌بینی‌کننده نشان کارفرما می‌توانند قرار بگیرند که به صورت اثربخش جهت پیش‌بینی حفظ و نگه‌داشت استعداد به کار گرفته شوند و همچنین بتوانند به ایجاد موقعیت مطلوب سازمان در بازار و همچنین پایداری رقابتی آن کمک نمایند در شرکت‌های ایرانی از جمله شرکت‌های تابعه صنعت نفت، کمبود توجه به مباحث نوین منابع انسانی و نیز دانش ناکافی مدیران در ارتباط با ابزارهایی نظیر نشان‌سازی کارفرما به طور کامل مشهود است. متأسفانه به‌رغم اهمیتی که بحث نشان کارفرما برای صنعت نفت و شرکت‌های تابعه آن دارد، اما هنوز شناخت چندانی نسبت به

۱) Minchington

۲) Cheese & et al

۳) Kucherov and Zavyalova

آن وجود نداشته و نبود یک الگوی جامع برای نشان کارفرمای صنعت نفت به‌عنوان یک شکاف اساسی در حوزه مدیریت منابع انسانی آن تلقی می‌شود. از این رو، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی نشان کارفرما در صنعت نفت چگونه است؟ و اجزای کلیدی آن کدام هستند؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

مفهوم نشان کارفرما^۱

مفهوم نشان کارفرما اولین بار توسط آمبلر و بارو^۲ در سال ۱۹۹۶ میلادی ارائه شد. این پژوهشگران نشان کارفرما را به‌صورت مجموعه‌ای از مزایای کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی تعریف کردند که به‌واسطه استفاده توسط کارفرما در ذهن کارمندان بالقوه و فعلی شرکت تداعی می‌شود. به عقیده این پژوهشگران مهم‌ترین نقش نشان کارفرما، بهبود فرآیند استخدام و همچنین افزایش تعهد کارمندان است. نشان کارفرما به‌عنوان یک مفهوم جدید و شاخه‌ای جدید از نشان شرکت‌ها^۳ است. نشان کارفرما، مفهومی همانند نشان محصول^۴ می‌باشد و به معنی تصویری است که توسط شرکت جهت کارکنان بالقوه موجود در بازار کار منابع انسانی ارائه می‌گردد. به عبارتی دیگر تصویری مثبت، پرانرژی و بالغ از شرکت ارائه می‌گردد. نشان کارفرما یک فرآیند مستمر و نظام‌مند سرمایه‌گذاری دائمی به همراه یک رویکرد منطقی در جهت جذب کارکنان ایده‌آل برای حال و آینده شرکت است. همچنین متضمن ارزش‌ها و استانداردهایی است که رفتار افراد را هدایت می‌کند. از طریق نشان‌سازی کارفرما، افراد بیرون از سازمان با این موضوع‌ها آشنا می‌شوند که شرکت طرفدار چه هست؟ چه نوع افرادی را استخدام می‌کند؟ نوع سازگاری بین مشاغل و افراد چگونه است؟ و چه نتایجی را به رسمیت شناخته و به آن‌ها پاداش می‌دهد؟ کارکنان با کار کردن در این سازمان چه چیزی را به دست خواهند آورد؟ و اینکه چرا کار کردن در این

۱ Employer brand
 ۲ Ambler & Barrow
 ۳ Enterprises Brands
 ۴ product brand

سازمان یک کار حرفه‌ای است نه تنها یک شغل (برت، کای، ۲۰۰۷). از نظر شرکت هی وایت^۱، نشان کارفرما نوعی وعده کارفرما است که در محیط کار، فرهنگ کار و فرصت‌ها و ... وجود دارد و توسط کارکنانی که به سازمان ملحق می‌شوند تجربه می‌شود. انتظار آن است که این موارد در محیط درونی شرکت شامل مواردی نظیر توسعه کارراهه شغلی، آزادی و استقلال در کار، مسئولیت اجتماعی، رهبری، کار تیمی، تمرکز بر نتایج و ... باشد (یانگ، لی، ۲۰۱۱).

نشان‌سازی کارفرما معمولاً به صورت یک فرآیند صورت می‌گیرد. ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما به عنوان مهم ترین متغیر مورد بررسی در بحث نشان کارفرما به شمار می‌رود. در واقع ارزش پیشنهادی ارائه شده به عنوان متغیر شروع کننده در بحث نشان‌سازی کارفرما به شمار می‌رود. همان طور که بسیاری از محققان نیز فرآیند نشان‌سازی کارفرما را با مطرح کردن ارزش‌های پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما مورد بررسی قرار داده‌اند (ملین، ۲۰۰۵، ون دام، ۲۰۰۶؛ ترچسن و همکاران، ۲۰۰۷؛ هورنانگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ ماکسول و کناکس، ۲۰۰۹؛ بوسا و همکاران، ۲۰۱۱؛ اولادپو و همکاران، ۲۰۱۳؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۰؛ جین و همکاران، ۲۰۱۵؛ والاس و همکاران، ۲۰۱۴؛ شارما، ۲۰۱۴). از این رو در این پژوهش نیز ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط نشان کارفرما به عنوان متغیری مستقل در الگوی پیشنهادی وارد شد. در تحقیقات پیشین، تأثیر متغیر ارزش پیشنهادی ارائه شده بر متغیرهای متنوعی مورد بررسی قرار گرفته است، اما به صورت عمده بحث تصویر نشان کارفرما به عنوان عاملی مطرح بوده که تحت تأثیر ارزش پیشنهادی قرار گرفته است (باسخوس، ۲۰۰۴؛ ون دام، ۲۰۰۶؛ ترچسن و همکاران، ۲۰۰۷؛ اوریک، ۲۰۰۹؛ مایلز، ۲۰۰۵؛ والاس، ۲۰۱۴؛ شارما، ۲۰۱۴). تصویر شکل گرفته از نشان کارفرما بر جذابیت نشان کارفرما تأثیرگذار است، در واقع تأثیر تصویر نشان بر جذابیت نشان، عاملی است که در بسیاری از تحقیقات به آن اشاره شده است و جذابیت ایجاد شده برای نشان کارفرما را به عنوان نتیجه تصویر نشان کارفرما قلمداد کرده‌اند (مارتین، ۲۰۱۲؛ پریاداشی، ۲۰۱۱؛ شارما، ۲۰۱۴؛ باسخوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ لیونز و هیقوس، ۲۰۰۳؛ سالسیوین، ۲۰۰۷؛ ون دام، ۲۰۰۶). برخی از محققان جذابیت نشان کارفرما را به عنوان خروجی فرآیند

^۱ Brett & Kaye
^۲ Hewitt
^۳ Employer Promise
^۴ Yang & Lee

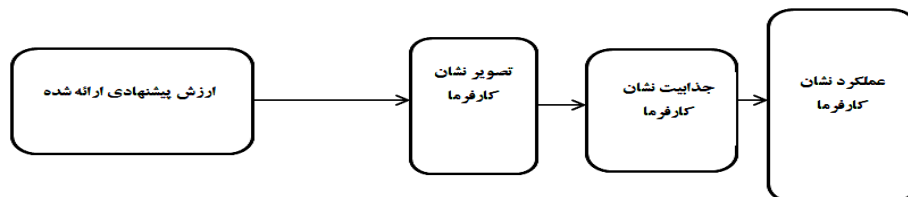
نشان کارفرما دانسته‌اند (هورنانگ و همکاران، ۲۰۱۰؛ باسخوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ ون دام، ۲۰۰۶؛ لیونز و هیقوس، ۲۰۰۳؛ بوسا و همکاران، ۲۰۱۱؛ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۰؛ شارما، ۲۰۱۴)، اما برخی از تحقیقات، جذابیت نشان کارفرما را به‌عنوان عامل اثرگذار در پیامد نشان کارفرما یا به‌نوعی عملکرد نشان کارفرما به شمار آورده‌اند، در واقع جذابیت نشان کارفرما را از طریق تأثیری که بر روی سنجه‌های سازمانی نظیر جذب و نگهداشت کارکنان دارد، مورد سنجش قرار داده‌اند (مارتین، ۲۰۱۲؛ پریادارشی، ۲۰۱۱؛ تویبایس و همکاران، ۲۰۱۱؛ الشازی و همکاران، ۲۰۱۷؛ ماکسول و کناکس، ۲۰۰۹؛ سالسیوین، ۲۰۰۷؛ ترچسن و همکاران، ۲۰۰۷؛ رحیمیان، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر، مطابق با پژوهش‌های پیشین به‌منظور جامعیت الگوی ارائه‌شده و در نظر گرفتن همه عوامل اثرگذار در الگوی نشان کارفرمای پیشنهادی، تلاش شد تا جذابیت نشان کارفرما به‌عنوان یکی از عوامل اثرگذار بر عملکرد نشان کارفرما محسوب گردد. البته باید به این نکته نیز اشاره داشت که برخی از تحقیقات به تأثیر مستقیم ارزش پیشنهادی بر جذابیت نشان کارفرما (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۲؛ ون دام، ۲۰۰۶؛ هورنانگ، ۲۰۱۰؛ ماکسول و کناکس، ۲۰۰۹؛ شارما، ۲۰۱۴) و نیز تأثیر مستقیم تصویر نشان کارفرما بر عملکرد نشان کارفرما (والاس و همکاران، ۲۰۱۴؛ پریادارشی، ۲۰۱۱؛ باکانوسکی و همکاران، ۲۰۱۱؛ دیویس، ۲۰۱۷؛ اوریگ، ۲۰۰۹؛ سالسیوین، ۲۰۰۷؛ ترچسن، ۲۰۰۷؛ کالینز و استیون، ۲۰۰۲؛ باسخوس و تیکو، ۲۰۰۴) پرداخته‌اند. از طرفی در برخی دیگر از پژوهش‌ها، شماری از متغیرها به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر و مداخله‌کننده در فرآیند نشان کارفرما مورد بررسی قرار گرفته‌اند؛ از جمله متغیر ارتباطات سازمانی (اوریگ، ۲۰۰۹؛ هنتریک، ۲۰۰۶؛ جین و همکاران، ۲۰۱۵)، قرارداد روان‌شناختی (سویکانن، ۲۰۱۰؛ ون دام، ۲۰۰۶؛ هورنانگ و همکاران، ۲۰۱۰)، نشان‌سازی توسط کارکنان (کالینز و استیون، ۲۰۰۲؛ مایلز و منگولد، ۲۰۰۵)، روابط بین‌فردی (اولادیبو و همکاران، ۲۰۱۳)، هواداری نشان کارفرما (گادام، ۲۰۰۸)، سن و تجربه متقاضیان (دیویس، ۲۰۱۷) و مدیریت نشان کارفرما (جین و همکاران، ۲۰۱۵).

خلاصه تحقیقات پیشین در قالب جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه تحقیقات پیشین

ردیف	محقق	سال	متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر تعدیل کننده	متغیر وابسته
۱	ون دام	۲۰۰۶	ارزش پیشنهادی ارائه شده	تصویر مثبت، ویژگی های نمادین و اقتصادی	پایبندی به قرارداد روان شناختی	جذابیت بالا
۲	باسخوس و تیکو	۲۰۰۴	ارزش پیشنهادی ارائه شده از جانب کارفرما	فرهنگ سازمان، هویت، تصویر نشان، تداعی نشان	-	جذابیت و بهره وری نشان کارفرما
۳	ماکسول و کناکس	۲۰۰۹	محیط کار، روابط، سبک مدیریت، پاداش ها، نوع کار و ویژگی های نیروی کار	جذابیت نشان کارفرما	-	عملکرد نشان کارفرما
۴	اوریک	۲۰۰۹	ویژگی های منحصر به فرد کارفرما	تصویر نشان،	ارتباطات	ارزیابی عملکرد نشان کارفرما
۵	پریادارشی	۲۰۱۱	تصویر نشان کارفرما	جذابیت نشان کارفرما	-	افزایش درگیری و تعهد کارمندان
۶	جین و همکاران	۲۰۱۵	ارزش پیشنهادی ارائه شده	نشان کارفرما	ارتباطات نشان کارفرما، مدیریت نشان کارفرما	پیامدهای سازمانی
۷	مارتین	۲۰۱۲	تصویر نشان کارفرما	جذابیت نشان کارفرما	-	عملکرد نشان کارفرما
۸	والاس و همکاران	۲۰۱۴	ارزش ها و مأموریت	تصویر نشان کارفرما، قرارداد روان شناختی، ارتباطات نشان کارفرما	-	عملکرد نشان کارفرما
۹	شارما	۲۰۱۴	ویژگی های سازمانی	تصویر نشان کارفرما، ارتباطات نشان کارفرما	-	جذابیت نشان

در نهایت، الگوی اولیه پژوهش بر اساس جمع‌بندی و تحلیل ادبیات و پیشینه تحقیق در قالب شکل ۱ ارائه شد. در الگوی پیشنهادی، متغیر ارزش پیشنهادی به‌عنوان متغیر مستقل، متغیر عملکرد نشان کارفرما به‌عنوان متغیر وابسته و متغیرهای تصویر نشان کارفرما و جذابیت نشان کارفرما به‌عنوان متغیرهای میانجی انتخاب شدند.



شکل ۱. الگوی اولیه نشان کارفرما (مبتنی بر پیشینه پژوهش)

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هستی‌شناسی، مبتنی بر پارادایم عملگرایی بوده و از حیث معرفت‌شناسی هر دو دامنه عینیت و ذهنیت را در برمی‌گیرد. همچنین در این پژوهش از راهبرد پژوهش آمیخته استفاده شد که هم شامل روش‌های کمی (اثبات‌گرایی) و هم روش‌های کیفی (تفسیری) در فرآیند پژوهش است. از نظر طرح تحقیق نیز مبتنی بر نظریه گرین و همکاران (۱۹۸۹ م) در زمره طرح‌های اکتشافی است. طرح اکتشافی، شامل دو مرحله مجزا از هم است و تأکید بیشتری بر رویکرد کیفی دارد. این طرح با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی شروع شده و به رویکرد کمی ختم می‌شود. در مواقعی که محقق نیاز به تعمیم نتایج حاصل از رویکرد کیفی دارد، استفاده از این طرح، توصیه می‌شود (کرسول و همکاران، ۲۰۰۴).

در فاز اول تحقیق (بخش کیفی)، جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت (شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی پالایش و پخش، شرکت ملی گاز و شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران) بود که از طریق مصاحبه جهت‌دار مورد بررسی قرار گرفتند. معیار انتخاب این افراد برای انجام مصاحبه شامل موارد زیر بود؛ آشنایی نسبت به حوزه منابع انسانی و بازاریابی، شاغل بودن در واحدهایی که با

مدیریت و برنامه‌ریزی نیروی انسانی سرکار داشتند، مشارکت داشتن در برنامه‌ریزی‌های مربوط به امور کارکنان و سابقه کاری بالا در سازمان و سایر شرکت‌های فعال در صنعت نفت. در بخش اول تحقیق، از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و به‌صورت هدفمند و قضاوتی استفاده شد. بر این اساس با ۱۲ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد شاغل در صنعت نفت و شرکت‌های زیرمجموعه مصاحبه شد و داده‌های حاصل از طریق کدگذاری تحلیل شدند.

در این پژوهش برای بررسی اعتبار پژوهش به شیوه کیفی از دو شیوه بازخورد مشارکت‌کننده و دریافت نظرات همکاران استفاده شد. به این گونه که برای دریافت بازخورد مشارکت‌کنندگان از چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد تا نظرات خود را درباره مفاهیم پژوهش بیان نمایند. همچنین برای دریافت نظرات همکاران از پنج نفر از افراد متخصص در زمینه کدگذاری استفاده شد. برای افزایش پایایی تحقیق نیز از تحلیل سامانمند و روش‌مند داده‌ها و استخراج منطقی مقولات و مفاهیم انتزاعی کلان‌تر بر مبنای روش کدگذاری استفاده شد.

جامعه آماری این تحقیق در فاز کمی شامل مدیران و کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت (شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی پالایش و پخش، شرکت ملی گاز و شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران) بود. حجم جامعه برای کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت حدود ۲۵۰ هزار نفر بوده که از فرمول کوکران برای حجم نمونه استفاده شده است. بر این اساس حداقل تعداد پرسشنامه تحلیل‌شده برابر با ۳۸۴ پرسشنامه بود. برای اطمینان از اینکه حداقل تعداد ۳۸۴ پرسشنامه قابل تحلیل در اختیار محقق قرار گیرد، به میزان ۱۰ درصد تعداد پرسشنامه‌ها بیشتر در بین نمونه‌ها توزیع شد و بر این اساس ۳۸۶ پرسشنامه مناسب در اختیار محقق قرار گرفت.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * p * q}{e^2} \quad n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384$$

در این مرحله پنج طبقه (شامل شرکت نفت، شرکت پتروشیمی، شرکت ملی گاز، شرکت پالایش فرآورده‌های نفتی و شرکت پخش فرآورده‌های نفتی) به‌عنوان طبقات جامعه انتخاب شد و متناسب با حجم جامعه هرکدام از آن‌ها، پرسشنامه‌های تحقیق در این

طبقات به صورت تصادفی توزیع شد. برای بررسی روایی و اعتبار در مرحله دوم تحقیق (مرحله کمی) از شاخص‌های روایی سازه، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان از تأیید پایایی و روایی ابزار سنجش داشت.

یافته‌های کیفی

بر اساس الگوی استراوس و کوربین، فرآیند تحلیل داده‌ها از سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تشکیل شده است.

الف) کدگذاری باز: فرآیند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها. مقوله‌ها در واقع مفاهیم مشابه به هم هستند که در یک طبقه خاص قرار دارند. ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارت است از: سلسله رویه‌هایی که با آن‌ها پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقولات، به شیوه‌های جدیدی اطلاعات با یکدیگر ارتباط داده می‌شوند.

ج) کدگذاری انتخابی: روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به گسترش و اصلاح بیشتر دارند (استراوس و کوربین، ۱۳۸۷). مقوله اصلی در واقع همان پدیده اصلی پژوهش است که سایر مقولات بر محور آن گرد می‌آیند و کلیتی را تشکیل می‌دهند. به طور خلاصه در این پژوهش، در بخش استخراج اجزاء شکل دهنده هر کدام از متغیرهای الگوی نشان کارفرما، از مکتب گلگیری که غیر ساختاریافته است، پیروی شده است و گام‌های زیر جهت تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها انجام شد: (۱) استخراج شواهد گفتاری (نکات کلیدی)؛ (۲) مفهوم‌پردازی؛ (۳) مقوله‌پردازی؛ (۴) ارائه الگو.

استخراج شواهد گفتاری (نکات کلیدی)

در ابتدا متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش کدگذاری استفاده شد. در این روش، ابتدا متن مصاحبه بر اساس داده‌های به دست آمده از مصاحبه پیاده‌سازی شد و با

استفاده از یادداشت‌های برداشته‌شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه‌شده، تمامی ایده‌های مستقل در قالب گفتارهای کلیدی (مانند «مهم‌ترین عاملی که می‌تواند در نگاه اول جذاب به نظر برسد، همان وجهه بیرونی است») شناسایی و سپس به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس گفتارهای کلیدی شناسایی‌شده در قالب مفاهیم (مفهوم‌پردازی) دسته‌بندی شد.

جدول ۲. نمونه کدگذاری در سطح یک (گفتارهای کلیدی). ارزش پیشنهادی ارائه‌شده

مورد مطالعه اول (A) - سؤال اول (a)		
نشاتگر	گفتارهای کلیدی	کدهای سطح یک
PAa1	مهم‌ترین عاملی که می‌تواند در نگاه اول جذاب به نظر برسد، همان وجهه بیرونی است.	شهرت سازمان
PAa2	اگر من بتوانم توی یکی از این شرکت‌های تابعه استخدام شوم دیگر از لحاظ مالی تأمین میشم.	تأمین مالی
PAa3	در بیشتر مواقع فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های دولتی و معتبر و نیز فارغ‌التحصیلان رشته‌های خاصی رو پذیرش می‌کنن.	شرایط استخدام
PAa4	سازمان سعی می‌کنه مسیر رشد و توسعه مشخصی رو از همون ابتدا برای شاغلان تعیین کنه.	فرصت‌های رشد
PAa5	وظایف گاهی توأم با خطر هستن.	ریسک‌پذیری در کار
PAa6	افراد استخدام‌شده در کنار سایر افراد باتجربه روند رو به رشد و یادگیری خودشونو طی می‌کنن.	یادگیری و توسعه
PAa7	دوره‌های آموزشی بدو خدمت و حین خدمت مفصلی براشون تدارک دیده میشه.	آموزش شغلی
PAa8	محیطی که افراد توش کار می‌کنن از نظر روابط اجتماعی و حمایت سازمان در شرایط مناسبی قرار داره.	محیط حمایتی
PAa9	سازمان حتی‌الامکان سعی می‌کنه امکانات رو طوری فراهم کنه که فرد به مشکل نخوره.	محیط فیزیکی
PAa10	روابط افراد همواره با بالادست و مدیران بالایی، روابط دوسویه‌ای است که توأم با گزارش‌دهی‌های روزانه و یا هفتگی است.	ارتباطات

مفهوم پردازی

پس از شناسایی گفتارهای کلیدی و کدگذاری مرحله اول، بر اساس گفتارهای کلیدی، تمامی مفاهیم استخراج شده است. برای نمونه کد اختصاص داده شده برای مفاهیم کلیدی با کد PAA1 مربوط به مفهوم «موفقیت سازمان» می‌باشند.

جدول ۳. نمونه کدگذاری در سطح ۲ (مفاهیم). ارزش پیشنهادی ارائه شده

ردیف	کد سطح ۲ (مفاهیم)	نشانه کد
۱	موفقیت سازمان	PAA1
۲	حقوق و مزایا	PAA2
۳	ارزش‌های سازمان	PAA3
۴	فرصت‌های مسیر شغلی	PAA4
۵	خطرپذیری	PAA5
۶	آموزش شغلی	PAA6, PAA7
۷	محیط حمایتی	PAA8
۸	محیط فیزیکی	PAA9
۹	کیفیت رهبری	PAA10

به دلیل اینکه تعداد کل شواهد گفتاری (نکات کلیدی مصاحبه‌ها) برای همه متغیرهای مورد بررسی، زیاد بود، از این رو مفاهیم شناسایی شده (کدگذاری در سطح ۲) برای کلیه متغیرها براساس جدول ۳ آورده شد. در این جدول مفاهیم مربوط به اجزای شناسایی شده برای الگوی نشان کارفرما در صنعت شناسایی شد. بر این اساس پنج جزء اصلی الگو شامل ارزش پیشنهادی ارائه شده توسط کارفرما، تصویر نشان کارفرما، جذابیت نشان کارفرما، عملکرد نشان کارفرما و عوامل مداخله‌گر در نشان کارفرما (قرارداد روان‌شناختی، ارتباطات، نشان‌سازی توسط کارکنان) شناسایی شدند. مفاهیم شناسایی شده در نشان کارفرما براساس مصاحبه‌های انجام شده توسط ۱۲ مصاحبه‌شونده به دست آمد که هر کدام از مفاهیم براساس فراوانی تکرار و توافق‌پذیری در بین مصاحبه‌شوندگان در جدول ۴ برای متغیرهای موجود در الگوی نشان کارفرما در صنعت نفت آورده شد.

جدول ۴. مفاهیم استخراج شده

متغیر	ردیف	مفاهیم	فراوانی تکرار
ارزش پیشنهادی ارائه شده	۱	حقوق و مزایا	۹
	۲	امنیت درآمد	۸
	۳	آموزش شغلی	۷
	۴	فرصت رشد و پیشرفت	۸
	۵	یادگیری و توسعه	۷
	۶	رفتارهای کارکنان	۷
	۷	شرایط استخدام	۶
	۸	توجه به زندگی شخصی	۶
	۹	انعطاف پذیری کاری	۶
	۱۰	موفقیت سازمان	۶
	۱۱	شهرت سازمان	۱۱
	۱۲	محیط حمایتی	۶
	۱۳	امنیت کاری	۷
	۱۴	تجهیزات و امکانات	۶
تصویر نشان کارفرما	۱	صلاحیت	۶
	۲	قدرت سازمان	۸
	۳	پذیرش اجتماعی	۸
	۴	حس احترام	۷
	۵	پرداخت رقابتی	۸
	۶	محیط کاری متمایز	۶
	۷	تأمین آتی	۷
جذابیت نشان کارفرما	۱	مزایای اقتصادی و مادی	۸
	۲	هویت داشتن	۶
	۳	اعتبار و وجهه شرکت	۱۱
	۴	دانش فردی	۶
	۵	تناسب تحصیلات و شغل	۶
	۶	احساس خوب نسبت به سازمان	۶
	۷	علاقه فردی	۶
عملکرد نشان کارفرما	۱	بازاریابی دهان به دهان	۷
	۲	دسترسی به مخزن غنی استعداد	۸
	۳	کاهش هزینه استخدام	۹
	۴	بهبود کیفیت استخدام	۸
	۵	جذب کارکنان نخبه و بااستعداد	۱۰
	۶	رضایت شغلی	۹
	۷	کاهش تمایل به ترک خدمت	۹
	۸	بهبود حس تعلق به سازمان	۷
	۹	افزایش وفاداری	۷

متغیر	ردیف	مفاهیم	فراوانی تکرار
تعدیل‌کننده	۱	ارتباطات درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی	۱۰
	۲	تطابق انتظارات با واقعیات	۹
	۳	بازاریابی داخلی	۷
	۴	تصویرسازی توسط کارکنان	۶

مقوله‌پردازی (کدگذاری محوری)

انتخاب مفاهیم از بین تمامی کدهای استخراج شده بر مبنای اصول تکرار و اهمیت از منظر مصاحبه‌شونده، صورت پذیرفت. در فرآیند پالایش مفاهیم، بعضی از مفاهیم به علت تفاوت در سطح انتزاع آن‌ها یا امکان ترکیب آن‌ها در جهت خلاصه‌سازی، با یکدیگر ادغام گردیدند که این عمل به صورت مستمر در فرآیند کدگذاری صورت گرفت. پس از اعمال تغییرات مذکور (حذف و ادغام) مفاهیم اشاره‌شده در ادبیات و مصاحبه‌ها مجدد مورد بررسی تطبیقی قرار گرفت. در نهایت عناصر انتخابی از مصاحبه‌ها به همراه نتایج حاصل از پژوهش‌های پیشین به عنوان مقولات پژوهش انتخاب شدند. مقولات به دست آمده در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. مقوله‌های پژوهش

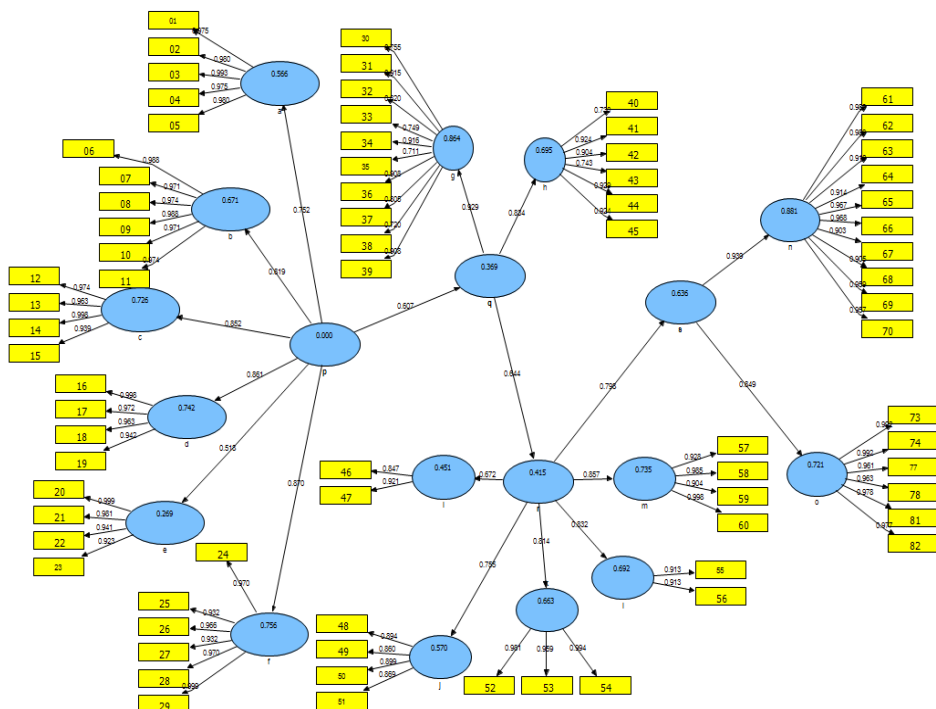
متغیر	مقوله‌ها	ردیف	مفاهیم	پیشینه	مصاحبه	
ارزش پیشنهادی ارائه شده	پاداش‌های ملموس	۱	حقوق و مزایا	*	*	
		۲	امنیت درآمد	*	*	
	فرصت‌های رشد و یادگیری	۳	آموزش شغلی	*	*	
		۴	فرصت رشد و پیشرفت	*	*	
		۵	یادگیری و توسعه	*	*	
	ارزش‌های سازمان	۶	رفتارهای کارکنان	*	*	
		۷	شرایط استخدام	*	*	
	تعادل بین کار و زندگی	۸	توجه به زندگی شخصی	*	*	
		۹	انعطاف‌پذیری کاری	*	*	
	وجهه سازمان	۱۰	موفقیت سازمان	*	*	
		۱۱	شهرت سازمان	*	*	
	محیط کاری		۱۲	محیط حمایتی	*	*
			۱۳	امنیت کاری	*	*
			۱۴	تجهیزات و امکانات	*	*

متغیر	مقوله‌ها	ردیف	مفاهیم	پیشینه	مصاحبه
تصویر نشان کارفرما	تصویر نمادین	۱	صلاحیت	*	*
		۲	قدرت سازمان	*	*
		۳	پذیرش اجتماعی	*	*
		۴	حسن احترام	*	*
	تصویر کارکردی	۵	پرداخت رقابتی	*	*
		۶	محیط کاری متمایز	*	*
		۷	تأمین آتی	*	*
جذابیت نشان کارفرما	ارزش اقتصادی	۱	مزایای اقتصادی و مادی	*	*
	ارزش اجتماعی	۲	هویت داشتن	*	*
		۳	اعتبار و وجهه شرکت	*	*
	ارزش توسعه‌ای	۴	دانش فردی	*	*
	ارزش کاربردی	۵	تناسب تحصیلات و شغل	*	*
		۶	احساس خوب نسبت به سازمان	*	*
		۷	علاقه فردی	*	*
عملکرد نشان کارفرما	جذب کارکنان	۱	بازاریابی دهان به دهان	*	*
		۲	دسترسی به مخزن غنی استعداد	*	*
		۳	کاهش هزینه استخدام	*	*
		۴	بهبود کیفیت استخدام	*	*
		۵	جذب کارکنان نخبه و با استعداد	*	*
	نگه‌داشت کارکنان	۶	رضایت شغلی	*	*
		۷	کاهش تمایل به ترک خدمت	*	*
		۸	بهبود حس تعلق به سازمان	*	*
		۹	افزایش وفاداری	*	*
مداخله‌گر	ارتباطات	۱	ارتباطات درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی	*	*
	قرارداد روان‌شناختی	۲	تطابق انتظارات با واقعیات	*	*
		۳	بازاریابی داخلی	*	*
	نشان‌سازی توسط کارکنان	۴	تصویرسازی توسط کارکنان	*	*

یافته‌های کمی

پس از شناسایی اجزای الگوی نشان کارفرما در صنعت نفت، بر اساس متغیرهای شناسایی شده، پرسشنامه‌ای دربردارنده همه اجزاء طراحی شد و در میان مدیران و کارکنان

شاغل در این صنعت توزیع شد. داده‌های به‌دست‌آمده از طریق الگوسازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفت. بر این اساس تحلیل عاملی تأییدی دو مرحله‌ای، شاخص‌های مورد استفاده در الگوی نهایی مورد تأیید قرار گرفتند. شکل شماره ۲ خروجی‌های تحلیل عاملی تأییدی در مرحله دوم برای سؤالات مورد استفاده در الگو را بر اساس الگوی ضرایب تأثیر نشان می‌دهد.



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی براساس الگوی ضرایب تأثیر

با توجه به اینکه بارهای عاملی به‌دست‌آمده برای هر کدام از سؤالات پرسشنامه بزرگ‌تر از ۰.۴ هستند، از این رو تمامی سؤالات ذکر شده در پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است. سپس معیارهای برازش الگوی اندازه‌گیری الگوی ساختاری نیز در قالب جدول ۶ و بر اساس سه معیار روایی سازه، روایی پایایی و ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌های موجود در الگوی سنجیده شد.

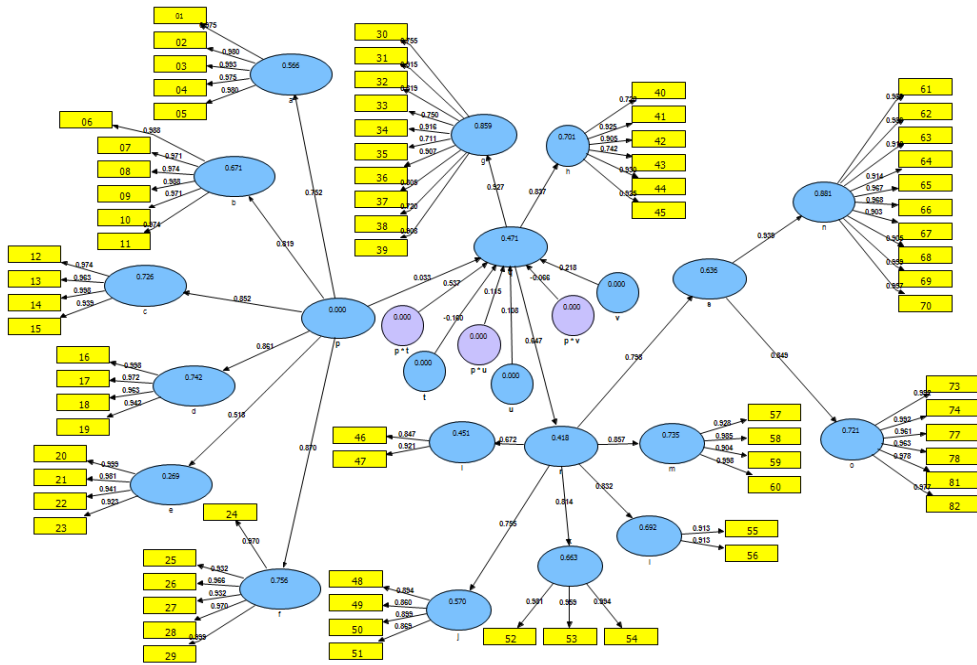
جدول ۶. برازش الگوی اندازه‌گیری الگوی ساختاری

مفاهیم	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
پاداش‌های ملموس	۰.۹۶۲	۰.۹۹۲	۰.۹۹۰
فرصت‌های رشد و یادگیری	۰.۹۵۶	۰.۹۹۲	۰.۹۹۱
ارزش‌های سازمان	۰.۹۳۸	۰.۹۸۴	۰.۹۷۸
تعادل بین کار و زندگی	۰.۹۳۹	۰.۹۸۴	۰.۹۷۸
وجهه سازمان	۰.۹۲۴	۰.۹۸۰	۰.۹۷۲
محیط کاری	۰.۹۲۵	۰.۹۸۷	۰.۹۸۴
تصویر نمادین	۰.۶۸۰	۰.۹۵۵	۰.۹۴۶
تصویر کارکردی	۰.۷۴۶	۰.۹۴۶	۰.۹۲۹
جذابیت اقتصادی	۰.۷۸۳	۰.۸۷۸	۰.۷۲۸
جذابیت اجتماعی	۰.۷۷۵	۰.۹۳۲	۰.۹۰۴
جذابیت توسعه‌ای	۰.۹۵۷	۰.۹۸۵	۰.۹۷۷
جذابیت کاربردی	۰.۸۳۴	۰.۹۰۹	۰.۸۰۱
جذابیت روان‌شناختی	۰.۹۱۱	۰.۹۷۶	۰.۹۶۷
جذب کارکنان	۰.۸۹۷	۰.۹۸۹	۰.۹۸۷
نگهداشت کارکنان	۰.۹۵۵	۰.۹۹۲	۰.۹۹۱

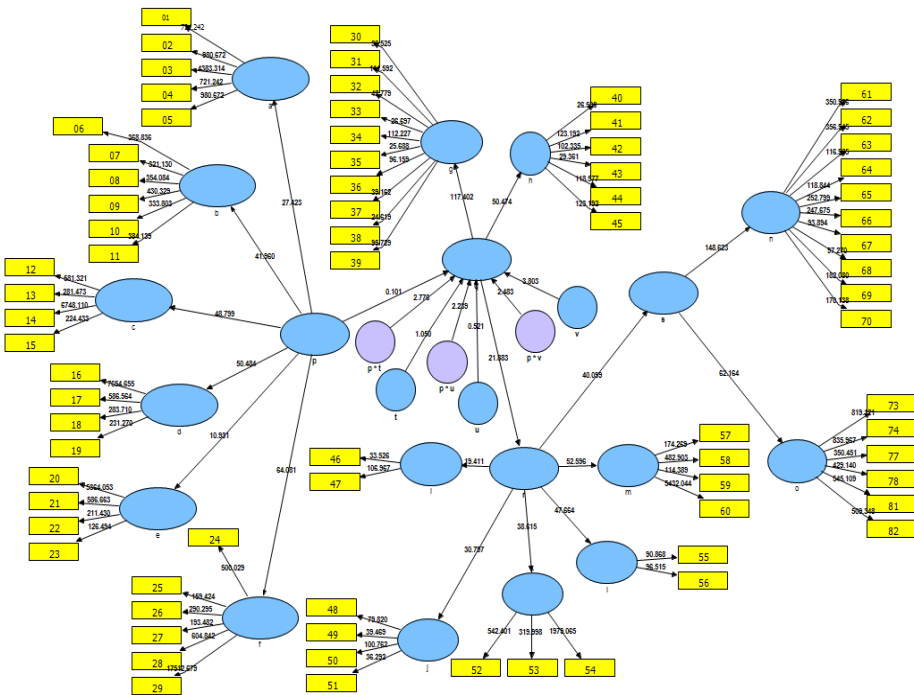
مقادیر روایی سازه^۱ برای هر کدام از مفاهیم بزرگ‌تر از مقدار ۰/۴ می‌باشد؛ از طرفی مقادیر به‌دست‌آمده برای پایایی ترکیبی^۲ و ضریب آلفای کرونباخ نیز بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷ می‌باشد، از این رو ابزار تحقیق از نظر پایایی و روایی در شرایط مناسبی قرار دارد. در نهایت خروجی به‌دست‌آمده برای الگوی نهایی تحقیق نشان از تأیید شدن همه اجزای الگو و نیز روابط پیش‌بینی‌شده بین اجزای الگو است که در شکل ۳ و ۴ آورده شده است.

^۱AVE

^۲Compositive Reliability

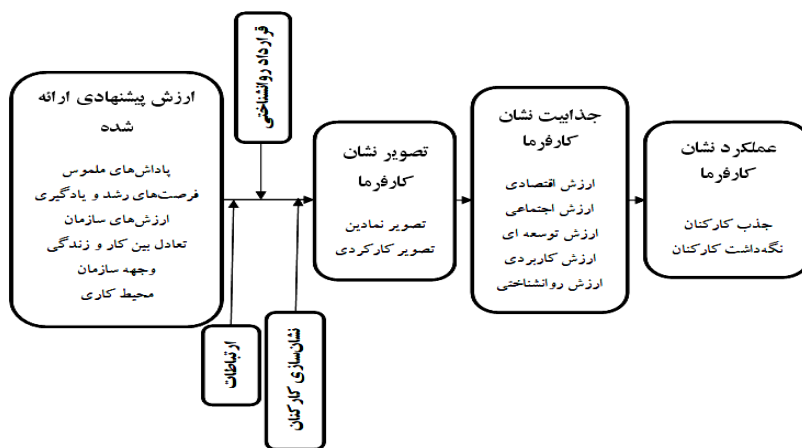


شکل ۳. الگوی نهایی تحقیق (ضرایب تأثیر)



شکل ۴. الگوی نهایی تحقیق (ضرایب معناداری)

نتایج حاصل از تأیید الگو نشان‌دهنده تأیید همه اجزای الگوی پیشنهادی توسط محقق می‌باشد. الگوی نهایی تحقیق به همراه اجزای تأییدشده در قالب شکل ۵ آورده شده است.



شکل ۵. الگوی نهایی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

بیشتر تحقیقات صورت‌گرفته در زمینه نشان کارفرما بر امکان ارتباط بین انواع اجزای محدودی در فرآیند نشان کارفرما جهت جذب و نگه‌داشت استعدادها تمرکز دارند و تلاش‌های محدودی جهت ساخت یک الگوی منسجم از نشان کارفرما که بتواند به صورت موفقیت‌آمیزی در زمینه جذب و نگه‌داشت استعداد قابل استفاده و پیش‌بینی باشد، صورت گرفته است. از این رو در این پژوهش تلاش شد تا دیدگاهی جامع نسبت به بحث نشان کارفرما ارائه شود و متغیرها و عوامل تأثیرگذار تا حد امکان مورد بررسی قرار گیرند. نتایج به دست آمده از تحلیل‌ها در ارتباط با اجزای الگوی نشان کارفرما در بردارنده پنج جزء اصلی از جمله ارزش پیشنهادی ارائه‌شده توسط کارفرما، تصویر نشان کارفرما، جذابیت نشان کارفرما، عملکرد نشان کارفرما و عوامل تعدیل‌کننده (ارتباطات، قرارداد روان‌شناختی، نشان‌سازی توسط کارکنان) در الگوی نشان کارفرما است. براساس نتایج به دست آمده، ارزش پیشنهادی ارائه‌شده توسط کارفرما به عنوان یکی از اجزای اصلی در الگوی نشان کارفرما مورد تأیید قرار گرفت، در این میان وجود پاداش‌های ملموس، فرصت‌های رشد و

یادگیری، ارزش‌های سازمان، تعادل بین کار و زندگی، وجهه سازمان و محیط کاری به‌عنوان مهم‌ترین عناصر شکل‌دهنده ارزش پیشنهادی ارائه‌شده توسط کارفرما در صنعت نفت لحاظ شده‌اند. کارکنان شاغل در این شرکت‌ها معمولاً از نظر میزان دریافتی و سایر مزایای دریافت‌شده، در شرایط مطلوبی قرار دارند، به‌گونه‌ای که در فرآیند تحقیق مشاهده شد که در خصوص آن در میان پاسخ‌دهندگان رضایت نسبی وجود دارد و آن را به‌عنوان یکی از عوامل جذاب برای متقاضیان کار و نیز کارکنان جاری در سازمان قلمداد می‌کنند که در تحقیقات قلی‌پور و برغم‌دی (۱۳۹۴) و ملین^۱ (۲۰۰۵) م به آن اشاره شده است.

تصویری که شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت در ذهن متقاضیان و مخاطبان خود شکل می‌دهند، تصویری از محیط قابل اعتمادی است که از نظر شایستگی و صلاحیت داشتن می‌تواند به‌عنوان مکان مناسبی برای کار کردن تلقی گردد. دیویس (۲۰۱۷) م در تحقیق خود به این نتیجه رسید که وجود صلاحیت و شایستگی عاملی مهم در جذب و نگه‌داشت کارکنان محسوب می‌شود. با توجه به اینکه صنعت نفت به‌عنوان صنعتی راهبردی و حیاتی در اقتصاد کشور مطرح می‌شود و قسمت عمده‌ای از درآمد ناخالص کشور از این صنعت حاصل می‌شود، قطعاً کار کردن در شرکت‌های زیرمجموعه چنین صنعتی برای کارکنان بالقوه از جذابیت بالایی برخوردار است. پریادارشی^۲ (۲۰۱۱) م و کانرت و موسلی^۳ (۲۰۱۱) م نیز به اهمیت وجود حس احترام در بهبود دادن تصویر نشان کارفرما تأکید داشته‌اند. در این میان نقش برخی از عوامل در فرآیند نشان‌سازی بسیار تأثیرگذار است. ارتباطات سازمانی به‌عنوان بازوی اصلی در فرآیند نشان‌سازی به‌شمار می‌رود که تحت عنوان ارتباطات داخلی و خارجی نظیر روابط رسمی در سازمان، ویزیت سازمان، وب‌سایت و روابط عمومی سازمان می‌توانند نقشی به‌سزا را ایفا کنند. مایلز و منگولد (۲۰۰۵) م وجود شیوه‌های ارتباطی در فرآیند نشان کارفرما از جمله شیوه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی را ذکر کرده‌اند. قرارداد روان‌شناختی کارکنان دیگر عامل تأثیرگذار در نشان‌سازی کارفرما در صنعت نفت محسوب می‌شود که به‌عنوان ادراک متقابل

تعهدات موجود بین کارکنان و سازمانشان تعریف می‌شود. سویکانن (۲۰۱۰ م) و ون دام (۲۰۰۶ م) نیز قرارداد روان‌شناختی را عاملی مهم در فرآیند نشان‌سازی توسط کارفرما قلمداد کرده‌اند. این قرارداد نانوشته بین کارمند و کارفرما، عامل مهمی در حفظ و نگهداشت کارکنان به شمار می‌رود و باید به‌گونه‌ای شکل بگیرد که تخطی در آن روی ندهد، زیرا این قرارداد احساس امنیت را در کارمند ایجاد می‌کند و سبب می‌شود کارمند خود را عاملی باارزش از جانب سازمان ادراک کرده و در جهت درونی ساختن ارزش‌ها و رفتارهای سازمان و انتقال آن به دیگر کارکنان و نیز سایر افراد خارج از سازمان تلاش کند، این خود بیانگر نقش کارکنان در نشان‌سازی کارفرما است که به‌عنوان سفیران سازمان شناخته می‌شوند، نقش کارکنان در نشان‌سازی کارفرما توسط بارو و موسلی (۲۰۰۵ م) مورد توجه قرار گرفته است.

پیشنهادات کاربردی

با توجه به مشخص شدن عوامل شکل‌دهنده الگوی نشان کارفرما در صنعت نفت می‌توان پیشنهادهای زیر را به‌عنوان اقدامات کاربردی برای شرکت‌های فعال در صنعت نفت بیان نمود:

- ۱- این شرکت‌ها با بهبود دادن بسته پاداش و مزایای خود و متناسب ساختن آن با شرایط اقتصادی حاکم بر کشور می‌توانند شرایط را برای کارکنان خود مساعدتر نمایند. این تناسب می‌تواند با ارائه طرح‌های مالی و تشویقی متنوع از جانب سازمان صورت گیرد.
- ۲- استفاده مؤثر از کانال‌های ارتباطی که این صنعت در اختیار دارد، از جمله روابط عمومی و ارتباط قوی با نشریات علمی و تخصصی و نیز محیط‌های آکادمیک و دانشگاهی، برگزاری کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی و رونمایی از دستاوردهای این صنعت. در ادامه می‌توان در جهت بهبود تصویر ارائه‌شده توسط این صنعت تلاش بیشتری نمود، کما اینکه در حال حاضر نیز از شرایط تقریباً مناسبی برخوردار می‌باشند.

- ۳- در بعد آموزش و توسعه می‌توان با برگزاری دوره‌های تخصصی مرتبط با رشته‌های شغلی سازمان در داخل و خارج از کشور که از سوی خود سازمان یا با حمایت سازمان برگزار می‌شود، در توسعه نیروهای خبره و توانمند تلاش کرد.
- ۴- حیاتی بودن صنعت نفت خود این الزام را ایجاد می‌کند که نمی‌توان به صورت ایستا و سنتی بحث برنامه‌ریزی و توسعه نیروی انسانی را عملی نمود، زیرا وجود نیروهای متخصص و توانمند به نوعی نیروی محرک سازمان به شمار می‌روند.
- ۵- بهبود شرایط موجود در محیط کار نیز از دیگر عوامل تأثیرگذار بهبود تصویر نشان کارفر در متقاضیان کار و همچنین کارکنان جاری در سازمان است. از این رو می‌توان کانال‌های ارتباطی بین مدیران و زیردستان را به صورت مستقیم و بدون واسطه فراهم نمود در چنین شرایطی ارائه بازخورد از جانب مدیر بهتر صورت می‌گیرد.
- ۶- القاء نقش حیاتی سازمان در اقتصاد کشور در بین کارکنان فعلی و بالقوه سازمان. در واقع می‌توان با نشان دادن دستاوردها، موفقیت‌ها و نقش مهم هر کدام از شرکت‌های زیرمجموعه صنعت نفت، تصویری مناسب از سازمان و محیط کار را به کارکنان جاری و متقاضیان کار و همچنین سایر افراد جامعه ارائه داد.
- ۷- اعتبار دادن به کارکنان و بهبود جایگاه فرد در سازمان می‌تواند آنان را به عنوان فردی با اعتمادبه‌نفس بالا و دارای ارتباطات اجتماعی در خارج از سازمان مطرح سازد. سرمایه‌گذاری‌هایی که سازمان بر روی بهبود، توسعه و رشد کارکنان انجام می‌دهد، عاملی تعیین‌کننده در بهبود روابط اجتماعی و نیز وجهه اجتماعی فرد به شمار می‌رود.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- حمیدی زاده، علی؛ محمدنژاد فدردی، منصوره و باباشاهی، جبار (۱۳۹۵)، تأثیر نشان کارفرما بر نگاهداشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نقش میانجی، *مجله فرآیند مدیریت توسعه*، دوره ۲۹، شماره ۲، صص ۴۷-۶۹.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲)، برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال پنجم، شماره ۲، پاییز و زمستان، ۱۳۹۲ صص ۱۵۰-۱۲۷.
- قلی‌پور، آرین؛ برغمندی، قاسم (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۲۲۷-۲۰۱.

ب. انگلیسی

- Alniaçik Esra; Alniaçik Ümit (2012), Identifying dimensions of attractiveness in employer branding effects of age, gender, and current employment status.
- Alshathry, Sultan; Marilyn Clarke, Steve Goodman, (2017) "The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 3, doi: 10.1108/IJOA-05-2016-1020.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), pp.185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. 2008. "A Brand New View", *People Management*, February, p. 7-8.
- Botha, A; Bussin, M; Swardt, L(2010). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *AOSIS Open Journals*. This work is licensed under the Creative Commons Attribution License.
- Brett Minchington and Kaye Thorne(2007)"Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand ", *Human Resource Magazine*, 12: 14-16.
- Charest, J. (2011). *Global Talent Risk – Seven Responses*. Retrieved February 18, 2011, from http://3.weforum.org/docs/PS_WEF_Global_Talent_Risk_Report_2011.pdf
- Cheese, P., Thomas, R.J., & Craig, E. (2007). *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.

- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. and Roper, S. (2002), *Corporate Reputation and Competiveness*, Routledge, London.
- Edwards, M.R.(2009),“An integrative review of employer branding and OB theory”, *Personnel Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 5-23.
- Gaddam, S. (2008) Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2 (1), 45-55
- Geuens, M., Weijters, B. and de Wulf, K. (2009), “A new measure of brand personality”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26 No. 2, pp. 97-107.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. and Angermeier, I., (2011),“Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A crossdisciplinary perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 102 No. 1, pp. 29-45.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/branding.html>. Accessed 23 May 2010.
- Jiang, T.T & Iles, P. (2011), “*Employer-brand Equity, Organisational Attractiveness and Talent Management in the Zhejiang Private Sector, China*”, *Journal of Technology Management*, 6(1): 97-110.
- Knox, S., and Freeman, C. (2006), ‘Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry’, *Journal of Marketing Management*, 22, 695-716.
- Kochanski, J.T. (2004). How business operating models drive talent development. *World at Work Journal*, Third Quarter, 26–33.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104.
- Kunerth, B. and Mosley, R. (2011), “Applying employer brand management to employee engagement”, *Strategic HR Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 19-26.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003), “The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer”, *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 1, pp. 75-102.
- Lievens, F. and Slaughter, J.E. (2016), “Employer image and employer branding: what we know and what we need to know”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 3, pp. 407-440.
- Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50(5), 423-433. doi: 10.1016/j.bushor.2007.06.001
- Martin-Rios., Erhardt, N. L., C. & Gardner, T. M (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences ... TM Gardner, NL Erhardt, C Martin-Rios. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30 (1), 253-304, 2011.
- Maxwell, R. & Knox, S. 2009. “Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9-10, p. ۸۹۳-۹۰۷.
- Melin, E. (2005). *Employer branding: Likenesses and differences between external and internal employer brand images*. Lunea University of Technology. Unpublished Master Thesis.

- Minchington, B. (2010), "Perception is reality when attracting and retaining talent", *HR Future*, No. 5, pp. 12-13.
- Moroko, L. and Uncles, M.D. (2008), "Characteristics of successful employer brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 160-175.
- Mosley, R.W. (2007), "Customer experience, organizational culture and the employer brand", *Brand Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 123-34.
- Munsamy, M. and Venter, A.B. (2009) Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. *South African Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 187-195.
- Oladipo, T; Iyamabo, J; Otubanjo, O (2013). Employer Branding: Moulding Desired Perceptions in Current and Potential Employees. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 3, No. 3.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover, *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), pp.510-522.
- Rousseau D (2004), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sartain, L. & Schumann, M. (2006). *Brand from the Inside; Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, John Wiley & Sons, Inc.
- Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S. and Mohr, D.C. (2004), "Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 1, pp. 85-103.
- Sparrow, P. and Otaye, L. (2015), "*Employee branding: from attraction to a core HR strategy*", white paper, Management School, Lancaster University, Lancaster.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. and Freeman, C. (2007), "Attracting generation Y graduates: organizational attributes likelihood to apply and sex difference", *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 504-522.
- Theurer, C.P., Tumasjan, A., Welpe, I.M. and Lievens, F. (2016), "Employer branding: a brand equitybased literature review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, doi: 10.1111/ijmr.12121.
- Uma, V; Metilda, M. (2012). Employer branding- a conceptual framework, *International Journal of Marketing, Financial services and Management Research*. Vol. 1, No 3.
- Van Dam, N. (2006), "*Building an employer brand through investments in learning*", Chief Learning Officer, June, p. 13.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., and Neroli, S. (2014). "*Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*". R. Harris, and T. Short (eds.). *Workforce Development*, DOI 10.1007/978-981-4560-58-0_2, 19 © Springer Science + Business Media Singapore.
- Yang Chunping, Li Xi (2011), "*The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management*", Available online at www.sciencedirect.com, Energy Procedia 5 (2011) 2087–2091.