

## مدل برندسازی سامانه منابع انسانی با تکنیک معادلات ساختاری

مینا بیگ<sup>۱</sup>، حسین رحمان سرشت<sup>۲\*</sup>، فتاح شریفزاده<sup>۳</sup>، سیداحمد حسینی گل افشانی<sup>۴</sup>

### چکیده

### مشخصات نویسندگان

**هدف:** برند منابع انسانی، به عنوان یک منبع مزیت رقابتی استراتژیک برای سازمان‌ها، مبنایی برای بحث و تحقیق پژوهشگران حوزه مدیریت، در سال‌های اخیر بوده است. درحالی‌که اصطلاح «برند منابع انسانی» بیانگر شهرت یک سازمان و ارتباط آن با جامعه به طور عام و متقاضیان استخدام به طور خاص است؛ جهت بهره‌مندی از مزایای بی‌شماری که می‌توان برای آن برشمرد، باید به حوزه برندسازی منابع انسانی وارد شد و ضمن شناسایی الزامات برندسازی موفق در حوزه منابع انسانی، از مدلی مناسب برای اجرایی کردن هدفها و الزامات برندسازی منابع انسانی استفاده کرد.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** این پژوهش در چارچوب رویکرد کمی و با به‌کارگیری روش معادلات ساختاری انجام شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها به توزیع پرسش‌نامه محقق ساخته در چند شرکت پرداخته شده است و پس از جمع‌آوری داده‌ها، بررسی و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار ایموس پرداخته شده است.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌ها ارائه مدلی شامل مقوله اصلی (سامانه منابع انسانی)، شرایط علی (برند داخلی، برند سازمان، حمایت مدیران ارشد، استعدادیابی)، بستر حاکم (انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با راهبرد سازمان، محیط رقابتی و پویا)، شرایط مداخله‌گر (قابلیت کنترل کارکنان مستعد، مطابقت سیستم منابع انسانی موجود، عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد، رفتارهای غیرشخصی در سازمان، فرهنگ سازمان مناسب)، راهبردها (برندسازی سامانه منابع انسانی، راهبرد فرآیندی) و پیامدها (فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی) است که ارتباط بین هر یک از متغیرها، به‌عنوان فرضیه‌های پژوهش تأیید شده است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** مدل مورد استفاده محقق ساخته است، بنابراین اگر از مدل‌های استاندارد در این زمینه استفاده شود ممکن است نتایج دیگری به‌دست آید.

**پیامدهای عملی:** کاربرد درست برندسازی منابع انسانی به استخدام کارکنان باکیفیت بالا کمک می‌کند. دریافتن این نکته ضروری است که نه تنها برند کارفرما، متقاضیان برانگیخته را جذب خواهد کرد، بلکه درک از سازمان در بخشی از کارکنان فعلی، شناخت آن‌ها از سازمان، هدف‌ها و ارزش‌های آن و تعامل را بهبود خواهد داد. در این راستا، زمینه منابع انسانی رشد مشهودی از توجه به برندسازی منابع انسانی دارد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** برندسازی منابع انسانی اخیراً به‌عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفته شده است. کارمندان توانا و بااستعداد دارایی باارزش سازمان هستند و در درجه اول برای نگهداشتن آنان باید یک رویکرد منبع‌محور برای دستیابی به یک مزیت رقابتی اتخاذ شود.

### نوع مقاله: پژوهشی

**کلمات کلیدی:** برندسازی منابع انسانی؛ سامانه مدیریت منابع انسانی؛ برندسازی سامانه منابع انسانی؛ برند کارفرما؛ تکنیک معادلات ساختاری.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۲۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





*research paper*

## A Model for Branding Human Resource System with SEM

Mina Beig<sup>1</sup>, Hossein Rahmanseresht<sup>2\*</sup>, Fattah Sharifzadeh<sup>3</sup>, Seyed Ahmad Hosseini Golafshani<sup>4</sup>

### Authors

1. Ph.D., Public Management, Human Resources Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran South Branch, Tehran, Iran.  
st\_m\_beig@azad.ac.ir
2. Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran  
(\*Corresponding Author).  
rahmanseresht@atu.ac.com
3. Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran  
sharifzadeh\_f@atu.ac.ir
4. Department of Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, Tehran South Branch, Tehran, Iran  
sa\_hosseiniGolafshani@azad.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** As a source of strategic competitive advantage for organizations, the Human Resources Brand has been the basis for research and development by management researchers in recent years. While the term "human resources brand" refers to the reputation of an organization and its relationship with society in general and job seekers in particular; To take advantage of the myriad benefits that can be enumerated, one must enter the field of human resource branding and while identifying the requirements of successful branding in the field of human resources, a suitable model to implement the goals and requirements of Human resource branding requirements.

**Design/Methodology/Approach:** This research has been done in the framework of quantitative approach and using the method of structural equations. To collect the data, the researcher-made questionnaire was distributed in several companies and after collecting the data, the data were analyzed by using Amos software.

**Research Findings:** Results Presenting a model including the main category (human resource system), causative conditions (internal brand, organization brand, Senior management support, talent identification), the platform of the ruler (the attitude of the staff to the organization and the staff towards the employees, the alignment of the resource system with the organization's strategy, the competitive environment and the dynamic environment), the conditions of the intervention (ability to control potential employees, compliance with existing human resources system, organizational justice, performance management, impersonal behaviors in the organization, appropriate organizational culture ability to control potential employees, compliance with existing human resources system, organizational justice, performance management, impersonal behaviors in the organization, appropriate organizational culture), strategies (Human resource management, process strategy), and outcomes (individual, organizational, national, and international). that the relationship between each of the variables has been confirmed as research hypotheses. that the relationship between each of the variables has been confirmed as research hypotheses.

**Limitations & Consequences:** The model used, is researcher-made, so if standard models are used in this field, other results may be obtained.

**Practical Consequences:** Proper use of human resource branding helps to hire high quality staff. It is important to realize that the employer's brand attract motivated applicants, it will also improve the perception of the organization on the part of current employees, their knowledge of the organization, its goals and values, and engagement. In this regard, the field of human resources has a significant growth in attention to human resource branding.

**Innovation or value of the article:** Human resource branding has recently been considered as a strategic human resource management tool. Capable and talented employees are valuable assets of the organization, and in order to retain them, a resource-based approach must be taken to achieve a competitive advantage.

**Paper Type:** Research

**Keywords:** Human Resource Branding, Employer Branding, Internal Branding, Human Resources System, SEM

Received Date:2021-08-21  
12-22

Acception Date: 2021-11-12

Publication Date:2021-

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting  
[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)



برند و شهرت مدیریت منابع انسانی و مدیریت برند منابع انسانی از جمله تازه‌ترین مفاهیم مطرح‌شده در مدیریت استراتژیک سازمان‌ها و مدیریت راهبردی منابع انسانی است (Hendriks, 2016). به‌واسطه اثرگذاری گسترده برند منابع انسانی یک سازمان بر جذب و نگهداری استعدادها در سازمان و نیز اثرگذاری آن بر سایر متغیرها و عوامل اصلی عملکرد سازمان مانند سهم بازار و رشد و سودآوری، مدیریت برند منابع انسانی امروزه از جمله مهم‌ترین موضوعات مدیریت راهبردی سازمان و منابع انسانی آن معرفی شده است (Kucherov & Zavyalova, 2012). برند منابع انسانی از آنجا اهمیت استراتژیک بیشتر می‌یابد که به‌عنوان نوعی خروجی قابل سنجش از سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت سازمان و منابع انسانی تلقی می‌شود. به‌عبارتی در شرایطی که از جمله چالش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چالش سنجش و اندازه‌گیری است، میزان مطلوبیت شهرت و برند منابع انسانی یک سازمان نشان‌دهنده اثربخشی مجموعه‌ای از سیاست‌های گسترده مدیریت سازمان و کارکنان است (Thackeray et al., 2008).

در حوزه مدیریت و سازمان، مدیریت برند منابع انسانی، برآمده از مفاهیم بازاریابی و مدیریت برند خارجی سازمان است. با این حال، مدیریت برند منابع انسانی اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و امروزه در حال یافتن جایگاه و اهمیت راهبردی خویش در مجموعه ادبیات مدیریت و سازمان است (Saemian, 2014). برندسازی ممکن است بر سرمایه‌های انسانی شرکت با افزودن ارزش به تجربه استخدام کارکنان کنونی و آتی تأثیر بگذارد. انواع فعالیت‌هایی که به‌منظور تحقق این هدف‌ها طراحی و اجرا می‌شوند را برندسازی منابع انسانی می‌نامند (Kim & Sturman, 2012). حرکت از عصر صنعتی به عصر دانش و اطلاعات، پارادایم تعامل کارمند - کارفرما را تغییر داده است. در این دوران منحنی تقاضا و عرضه نیروی انسانی به‌صورت فزاینده‌ای به سمت کارمندان مستعد و نخبه تغییر جهت یافته است. تلاش در جهت پیروزی در صحنه رقابت به‌منظور جذب استعدادها، شرکت‌ها را در سراسر جهان مجبور کرده است که تلاش‌های درخور توجهی را در راستای برندسازی کارفرمای خویش، به‌منظور مقابله با محدودیت استعدادها در بازار کار، برنامه‌ریزی و دنبال کنند (Kim & Sturman, 2012). تئوری‌های اطلاعات نامتقارن و علامت‌دهی کاربردهای بالقوه‌ای در بازارهای استخدامی دارند؛ چرا که کارمندان غالباً درباره دیدگاه کارفرمایان اطلاعات کاملی در دست ندارند. استخدام در یک شرکت خاص پیامدهای بلندمدتی برای کارمندان و کارفرمایان خواهد داشت و این پیامدها کارمندان آتی را ترغیب می‌کند تا درباره دیدگاه کارفرمایان به کسب اطلاعات بپردازند. ارسال سیگنال‌های مناسب از طریق برندسازی مدیریت منابع انسانی یکی از ابزارهایی است که کارفرمایان می‌توانند به‌واسطه آن هزینه‌های اطلاعاتی را کاهش دهند (Kim & Sturman, 2012; Biswas, 2013; Shariq, 2018). پشتیبانی و حمایت از رویکرد چندبعدی برای ارزش ویژه برند بر مبنای کارمند توسط مطالعه زیتمال و همکارانش (1996) در مفهوم رفتار وفادارانه مشتری که شامل گفتار مثبت و قصد خرید می‌شود، ثابت شده است. علاوه‌براین، بلومر و ادرکرکن<sup>۱</sup> (2002) چندین ویژگی رفتاری را شناسایی می‌کنند که در مجموع مفهومی غنی از وفاداری کارمندان را نشان می‌دهند. این رفتارها شامل ارتباط خارجی فعال کارمند با برند سازمانی و خواسته و نیاز مثبت کارمند برای حفظ یک رابطه کاری با برند در آینده هستند (King & Grace, 2012). سازمان‌هایی که فعالیت مشابه دارند از امکانات و تجهیزات مشابه نیز می‌توانند برخوردار باشند و تنها راهی که می‌توانند نسبت به رقبا مزیت رقابتی داشته باشند، داشتن نیروی انسانی متمایز است. در نتیجه، سازمان‌ها در دنیای رقابتی لازم است که از سایر رقبا پیشی بگیرند، از این رو جهت بهبود عملکرد و مقابله با رقبا همان‌طور که به دنبال رضایت مشتریان و جذب و نگهداشت مشتریان هستند، باید به فکر جذب مشتریان داخلی (کارکنان) و نگهداشت آن‌ها نیز باشند. از این رو، نه تنها سازمان‌ها باید به منابع انسانی به‌عنوان مزیت نگاه کنند، بلکه باید سعی کنند که سامانه منابع انسانی را تبدیل به برند کنند و محیط عالی برای نیروی انسانی فراهم کنند که بتوانند نیروهای کارآتر و مستعدتری را جذب کنند و بتوانند این نیروها را در سازمان نگه دارند. به‌طور کلی، می‌توان موارد زیر را به‌عنوان مسائل قابل توجه مطرح کرد:

<sup>1</sup>. Bloemer and Odekerken

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در ایجاد و حفظ برند منابع انسانی خویش موفق نبوده‌اند و کمبود استعدادها در سازمان‌ها، سازمان‌ها را در محیط رقابتی و در مسیر کسب مزیت رقابتی آسیب‌پذیر کرده است. کم‌شدن نیروی کار مستعد و متعهد، مشکل سازمان‌ها در نگهداشت نیروهای کلیدی، هزینه‌های بالای جذب پرسنل، هزینه تعدیل نیرو، ترک شغل کارکنانی که هزینه زیادی به شرکت تحمیل کرده‌اند، رقابت‌های زیاد که تنها مزیت رقابتی، نیروی کار حرفه‌ای می‌تواند باشد، مزایای استراتژیک تعامل با نام تجاری کارفرما از جمله مسائلی است که انجام این تحقیق را ضروری می‌سازد. از این رو، هدف کلی این پژوهش ارائه مدلی برای برندسازی سامانه منابع انسانی با تکنیک معادلات ساختاری است. برای رسیدن به این هدف، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر است:

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: عوامل علی برندسازی سامانه منابع انسانی بر سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
فرضیه دوم: عوامل مداخله‌گر برندسازی سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
فرضیه سوم: عوامل بافتاری برندسازی سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
فرضیه چهارم: سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
فرضیه پنجم: راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی بر نتایج برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.

### مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی، ارزش مطالعه فرآیند استخدام از دیدگاه بازاریابی را نشان داده و از روش روان‌شناسی شناختی برای ارزش ویژه برند بهره برده است. کولینز و استیون<sup>۱</sup> (2002) دریافتند که مواجهه با فعالیت‌های ابتدایی فرآیند استخدام بیشتر مربوط به نگرش و درک افراد جویای کار است. به علاوه این عناصر تصویر برند، کاملاً به هدف‌های برنامه و تصمیمات واقعی مربوط‌اند. برندسازی منابع انسانی اخیراً به‌عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفته شده است. کارمندان توانا و بااستعداد دارایی باارزش سازمان هستند و کارفرما باید قادر به گرفتن آن‌ها باشد. اما در درجه اول برای نگهداشتن آنان باید یک رویکرد منبع‌محور برای دستیابی به یک مزیت رقابتی اتخاذ شود. بنابراین، ضروری است سازمان‌ها کارکنان توانا را برای ماندن با خود تشویق کنند و مدیران سازمان‌ها باید به تمام نواحی مدیریت منابع انسانی توجه مداوم داشته باشند (Figureska & Matuska, 2013). دخیل‌شدن واحد منابع انسانی به برندسازی داخلی می‌تواند پاسخ مثبت‌تری را از سوی کارکنان حاصل کند و نتیجه می‌گیرد: «به‌نظر می‌رسد کارمندان نگرش مثبت‌تری نسبت به برند دارند و به احتمال زیاد این تصویر را در صورت مشارکت‌داشتن واحد منابع انسانی در فرایند برندسازی داخلی، با فعالیت‌های کاری‌شان تلفیق کنند». در آخر، بازاریابی داخلی مستلزم انجام تغییراتی در فرهنگ سازمان است. طبق گفته اوراند باید از کارکنان سازمان خواست تا با چالش ایجاد برند سازمان برانگیخته شده و با توسعه موفق بازار پاداش دریافت کنند. این نکته در بیشتر سازمان‌ها به‌صورت تغییر فرهنگی چشم‌گیری بوده و نیاز به مشارکت فعالانه مدیریت ارشد در همه اقدامات دارد. لازم است ارزش‌های برند بخشی از راهنمای استخدام، برنامه آموزشی، ساختار پاداش و انگیزش کارمندان را شکل دهد (Garas et al., 2018). در بازارهای استخدامی، اطلاعات نامتقارن، جستجوگران اطلاعات را ترغیب می‌کند تا به‌منظور رفع خلأ ایجاد شده به دنبال اطلاعات باشند، متعاقباً این موضوع ممکن است هزینه‌بر نیز باشد. ریشه‌های این روش از مطالعات ویکری<sup>۲</sup> (1961)، اکرلوف<sup>۳</sup> (1970)، میرلس<sup>۴</sup> (1971) و اسپنس<sup>۱</sup> (1978) در تئوری علامت‌نشئت گرفته‌اند. بر اساس این تئوری برای اجتناب از انتخاب سوء، جستجوگران اطلاعات از سیگنال‌هایی مانند خدمات پس از فروش، قیمت و برندها استفاده می‌کنند که کیفیت و نحوه

1. Collins & Stevens

2. Vickrey

3. Akerlof

4. Mirrlees

قضایوت آن‌ها را شکل می‌دهد. در زمینه برندسازی، کایرمانی و راثو<sup>۲</sup> (2000) اظهار داشته‌اند که برندها سیگنال‌های مستقل از فروش بوده و کیفیتی نامشهود را منتقل می‌کنند که این عمل صرف‌نظر از معاملات و تراکنش‌هاست. در حال حاضر، سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی یا برند کارفرما را یک دارایی باارزش و یک عامل کلیدی موفقیت به‌شمار می‌آورند. از طریق برندسازی منابع انسانی، شناسایی موفقیت سازمان‌ها در بازار کار، تشویق کردن و علاقه‌مند کردن نامزدهای بالقوه و افزایش وفاداری کارکنان فعلی برای ماندن با سازمان صورت می‌گیرد (Matuska, 2013 & Figureska). ادواردز، ادواردز (2013) و مارتین و همکاران (2011) اضافه کردند که برندسازی منابع انسانی موفق سازمان‌ها را برای پیروزی در نبرد برای استعدادها و حل کردن مشکلات پرسنل کمک می‌کند. بر اساس پانجیسری و ویلسون<sup>۳</sup> (2017) همین‌طور ممکن است برندسازی منابع انسانی را قوی‌ترین ابزار برای ایجاد یک قید عاطفی بین سازمان و کارکنانش در نظر گرفت. در تحقیقات دانشگاهی چندین عبارت بسیار مربوط مطرح شده‌اند. در این تحقیقات از عباراتی مانند بازاریابی درونی، برندسازی سازمانی، برندسازی کارفرما، برندسازی درونی و غیره استفاده شده است. اما عبارت برندسازی منابع انسانی به دلیل وسیع‌تر بودن و اینکه دقیق‌ترین توصیف از مسائل متنوع مربوط به کاربرد برندسازی در حوزه منابع انسانی است و به نحوی گسترده به طیف وسیعی از موضوعات و یافته‌های کارهای موجود اشاره دارد استفاده شده است. از برخی از این عبارات نیز برای توصیف اجزای خاص فرآیند برندسازی منابع انسانی استفاده شده است (Kim & Sturman, 2012). بر اساس تعریف نظریه‌پردازان برند منابع انسانی به تصویری از سازمان به‌عنوان محیط عالی برای کارکردن اشاره دارد (Minchington, 2010; Armstrong, 2017) مدیریت مناسب برند منابع انسانی سازمان و بهبود شهرت و تصویر سازمانی ناشی از آن، منجر به ایجاد کارکنان و مشتریان وفادار به سازمان و جذب استعدادها و نگهداشت آنان در سازمان، نهایتاً بهبود عملکرد سازمان، سهم بازار و جایگاه رقابتی سازمان خواهد شد. از همین روست که امروزه برند و شهرت منابع انسانی از جمله عوامل اصلی شکل‌دهی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان‌هاست (Farahi, 2013). برند و شهرت مدیریت منابع انسانی سازمان، نشان‌دهنده اثربخشی اقدامات، راهبردها، فعالیت‌ها، رفتارها و عملکردهای سازمان و منابع انسانی و سیستم منابع انسانی یک سازمان است. تصویر ذهنی ایجادشده در ذهن جامعه، مشتریان و کارکنان از منحصربه‌فرد بودن سازمان، سیاست‌های پرسنلی، کارکنان سازمان و سیاست‌ها و شرایط کاری در آن، متغیر ساده درعین حال بااهمیتی است که به‌طور یک‌جا ارزیابی‌کننده و نشان‌دهنده اثربخشی تمامی اقدامات و سیاست‌های سازمان و پرسنلی است (Singh, 2012). چنین به‌نظر می‌رسد که اگر سازمان‌ها بتوانند تصویر برند مورد نظر خود را یعنی ارزش‌های سازمانی و هدف‌ها و مأموریت‌های خود را به‌خوبی در قلب کارکنان خود قرار دهند (برندسازی کارکنان)؛ کارکنان این مسائل را از صمیم قلب می‌پذیرند و با شور و اشتیاق و انگیزه برای سازمان کار خواهند کرد و در نتیجه سازمان موقعیت روشنی را در ذهن مشتریان و به‌طور مشابه کارکنان حک می‌کند. زمانی که این فرآیند به‌خوبی انجام شود، مزیت رقابتی ارائه می‌کند که به‌واسطه کارکنانی به‌دست می‌آید که تصویر برند مورد نظر را برای خود درونی می‌سازند و دارای انگیزه لازم برای ارائه آن تصویر به مشتریان و دیگر اعضای سازمانی هستند (Miles & Mangold, 2004). بسیاری از سازمان‌های در حال حاضر متوجه اهمیت جذب و حفظ «نیروی انسانی باکیفیت و متخصص» به‌عنوان یک بخش ضروری از مزیت رقابتی خود شده‌اند (Holtom 2012 & Subramony). اما باید این نکته را خاطر نشان کرد که جذب نیروی انسانی متخصص، به‌تنهایی ضامن موفقیت سازمان‌ها نخواهد بود. سازمان‌ها باید سعی کنند پس از جذب نیروی انسانی متخصص، راهکارهای مناسبی را جهت ارتقای کاری کارکنان به‌کار بگیرند تا توانایی حفظ نیروی انسانی متخصص در بلندمدت را داشته باشند. از منظر محققان مدیریت، سازمان‌ها در صورتی به موفقیت دست پیدا می‌کنند که کارمندان متعهد و علاقه‌مند به شغل خود داشته باشند که این تعهد و علاقه‌مندی با ارتقای سطح صداقت و اعتماد در سازمان، درک رعایت عدالت در سازمان، نگرش مثبت کارکنان و ... مربوط است (Terglav et al., 2016).

1. Spence

2. Kirmani & Rao

3. Punjaisri & Wilson.

برندسازی منابع انسانی مستلزم تلاش‌های کلی و چندجانبه است. سه عنصر کلیدی برای فرآیند برندسازی منابع انسانی وجود دارد. هر کدام بخش جدایی‌ناپذیر برای دستیابی به حداکثر ارزش بالقوه از برند منابع انسانی است که عبارت‌اند از ۱. مدیریت شهرت سازمان ۲. مدیریت فرهنگ سازمان ۳. مدیریت ارزش دارایی‌ها (Kim & Sturman, 2012).

### پیشینه پژوهش

لاو و سینگ (2011) در مقاله‌ای با عنوان «برندسازی محل کار: اعمال نفوذ مدیریت منابع انسانی، راهکارهای مزیت رقابتی از طریق بررسی‌های (بهترین کارفرما)» بیان داشته است که برندسازی محل کار در جوامع کاری بیشتر از دانشگاه‌ها مورد توجه قرار گرفته است. یکی از عوامل مؤثر در تحقیقات علمی پراکنده این واقعیت را نشان می‌دهد که بنیاد نظری برندسازی در محل کار کاملاً توسعه نیافته است. در این مقاله به چگونگی استفاده از برندسازی در محل کار، از رویکرد مشابهی که در بازاریابی یک محصول یا خدمات برای ساختن یک برند کارآمد مؤثر استفاده می‌شود، تشریح می‌شود. یک شکل فزاینده در زمینه برندسازی در محل کار در نظرسنجی‌های محبوب سالانه «بهترین کارفرما» است (Love & Singh, 2011). آلیاسیک و آلیاسیک (2012) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی ابعاد جذب‌کننده در برندسازی کارفرما: اثر سن، جنسیت و شرایط استخدامی فعلی» به این نتیجه رسیدند که بین افراد با فرهنگ‌های متفاوت، تفاوت‌های بسیاری در بین ابعاد گفته‌شده وجود دارد (Alniacik & Alniacik, 2012). کیم و استورمن (2012) در مقاله‌ای با عنوان «برندسازی منابع انسانی: چطور منابع انسانی می‌توانند از برندسازی محصولات و خدمات جهت بهبود جذابیت، انتخاب و نگهداشت نیروی انسانی بیاموزند» اشاره می‌کنند که ارزش ویژه برند و سرمایه‌های انسانی دو سرمایه بحرانی و حیاتی یک سازمان است که از پایداری کوتاه‌مدت و موفقیت بلندمدت سازمان حمایت می‌کند. وقتی که سازمان قدرت مدیریت برند برای جذب و نگهداشت مشتری‌های بیرونی سازمان را شناختند، سازمان‌ها می‌توانند به تشخیص فواید برند منابع انسانی برای جذب، انتخاب و نگهداشت مشتریان داخلی (کارکنان) شروع کنند. به عبارتی برندسازی سامانه منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک ابزار استراتژیک برای مدیریت جنبه‌های متفاوت تجربه‌های استخدام باشد (Kim & Sturman, 2012). احمد و همکاران (2014) در مقاله‌ای با عنوان «مدل برند رهبری در مالزی با معادلات ساختاری» این نتایج را تأکید می‌کند که رابطه‌ای خاص بین ساختارها و برند رهبری و نیروی انسانی وجود دارد. فاکتورهای متناسب زیادی داده‌های مناسبی برای مدل پیشنهادشده ارائه می‌دهند (Ahmad et al., 2014). آلیاسیک و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «جذب کارکنان با استعداد در سازمان: آیا به برند کارفرمایی متفاوتی در فرهنگ‌های متفاوت نیاز است؟» به این نتیجه رسیده است که تفاوت‌های ملی و فرهنگی از جمله نحوه برخورد همکاران، جو موجود در سازمان، میزان حقوق به عنوان سود اقتصادی می‌تواند در جذب افراد مؤثر باشد (Alniacik et al., 2014). سالی گاراس و همکاران (2018) در مقاله‌ای با عنوان «تأثیر برند داخلی بر رفتارهای پشتیبانی برند کارکنان» به این نتیجه رسیده است که برندسازی داخلی تأثیر معنی‌دار و مستقیمی بر رفتارهای درون شخصیتی و خارج از نقش کارکنان داشته است. این تأثیر فقط از طریق وضوح نقش کارمندان و تعهد عاطفی آن‌ها صورت گرفت. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بانک‌ها می‌توانند از طریق رفتارهای پشتیبانی برند تجاری کارمندان خود، پیشنهادهای خود را متفاوت کرده و برندهای قدرتمند شرکت‌ها را بسازند (Sally et al., 2018). کوپر و همکاران (2019) در مقاله‌ای با عنوان «تولیدکننده برند کارفرما: یک چارچوب یکپارچه‌سازی برای رویکرد جدید سامانه منابع انسانی در اقتصاد دیجیتال شده» اذعان می‌دارند که شرکت‌ها در عصر دیجیتالی امروز لازم است برند کارفرمایی قوی در راستای منابع انسانی جهت جذب، برانگیختن و نگهداشت کارکنان بسازند (Kopper et al., 2019). علی‌پور (2016) در مقاله‌ای با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برندسازی منابع انسانی از دید نیروی کار استان خوزستان» این پژوهش با استفاده از مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر جذابیت سازمان و کارفرما، عوامل مؤثر بر برندسازی مدیریت منابع انسانی را شناسایی و اولویت‌بندی کرده است (Alipour, 2016). عابدی و جمالو (2017)

در مقاله‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر هویت برند سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد برند و رضایت کارکنان بیمه البرز (مطالعه موردی: کارکنان استان تهران)» یک تحقیق توصیفی و همبستگی انجام داده‌اند و جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استاندارد استفاده کرده و با استفاده از مدل معادلات ساختاری به تجزیه و تحلیل پرداخته‌اند. نتیجه فرضیات، حاکی از تأثیر مثبت هویت برند سازمانی بر تعهد سازمانی و همین‌طور تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر عملکرد برند و رضایت کارکنان بیمه البرز است (Abedi & Jamalo, 2017). اسگندری و همکاران (2018) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (در راستای بهره‌وری)» نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اگر کارکنان سازمان‌های دولتی، ۱۳/۳ درصد به بعد ارزش‌های سازمانی، ۸۷/۳ درصد به بعد ارزش‌های فرهنگی، ۴۴/۲ درصد به بعد ارزش‌های اجتماعی، ۷۶/۳ درصد به بعد ارزش‌های فرهنگ ایرانی - اسلامی، ۲۹/۹ درصد به بعد شایستگی‌های فردی، ۸۸/۶ درصد به بعد شایستگی‌های تخصصی و ۲۹/۳ درصد به بعد برند کارفرما توجه و تمرکز کنند، آنگاه برند منابع انسانی آن‌ها به میزان ۴۹/۵ درصد بهینه می‌شود (Eskandari et al., 2018).

### روش‌شناسی

ابزار مورد استفاده در این تحقیق، پرسش‌نامه محقق‌ساخته از مدل دست یافته از تکنیک داده‌بنیاد است (Beig et al., 2019). بخش اول پرسش‌نامه این پژوهش شامل پرسش‌هایی در رابطه با مشخصات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کاری) است. بخش دوم آن شامل پرسش‌های تخصصی است. برای سنجش هر یک از سؤالات پرسش‌نامه از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم = ۱ تا خیلی زیاد = ۷) استفاده می‌شود. جامعه مورد نظر برای توزیع پرسش‌نامه، مدیران و کارکنان شرکت‌های داروسازی الحاوی، داروسازی اسوه، داروسازی شفا دارو، بانک سپه، وزارت بهداشت، Google، Tesla، Nevada university-Rino، Freeport است. در روش‌شناسی مدل‌یابی معادلات ساختاری تعیین حجم نمونه می‌تواند بین ۵ تا ۱۵ مشاهده به‌ازای هر متغیر اندازه‌گیری شده تعیین شود. حجم نمونه متناسب با این جامعه ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شده است (Hooman, 2005). روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این بخش، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

#### پایایی پرسش‌نامه

پایایی یا قابلیت اعتماد به اندازه‌ای اطلاق می‌شود که نتایج به‌دست‌آمده از یک ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان و زمان‌های متفاوت، یکسان باشد. به عبارت دقیق‌تر، پایایی نشان می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به‌دست می‌دهد (Sarmad et al., 2015). در این مطالعه برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری از آلفای کرونباخ استفاده شده است. به دلیل اینکه ضرایب آلفای تمام متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۷۰ است، می‌توان گفت پرسش‌نامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

#### روایی محتوایی پرسش‌نامه

برای کنترل کیفیت در این مرحله تحلیل روایی انجام شد. لازم به ذکر است سنجش روایی پس از چندین مرحله اصلاح سؤالات بر اساس نظر خبرگان انجام شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از دو ضریب نسبت روایی محتوایی (CVR)<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوایی (CVI)<sup>۲</sup> استفاده شد. نسبت روایی محتوایی برای همه سؤالات بیشتر از ۰/۶۲ به‌دست آمده است، لذا روایی پرسش‌نامه مورد تأیید است. از آنجاکه حد قابل پذیرش شاخص روایی محتوایی بر اساس اکثر کتب روش تحقیق ۰/۷۹ است (Hajizadeh & Asghari, 2011) و شاخص روایی در این تحقیق برای همه سؤالات پژوهش، معنی‌دار است.

1. CVR: Content Validity Ratio

2. CVI: Content Validity Index

## مدل‌یابی معادلات ساختاری و آزمون فرضیه‌های تحقیق

به‌طور کلی با تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار آموس ۱۸ فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته‌اند. برای نیل به این منظور نخست تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از متغیرهای پرسش‌نامه انجام شده است. در نهایت، مدل مربوط به فرضیه‌های تحقیق اجرا شده است.

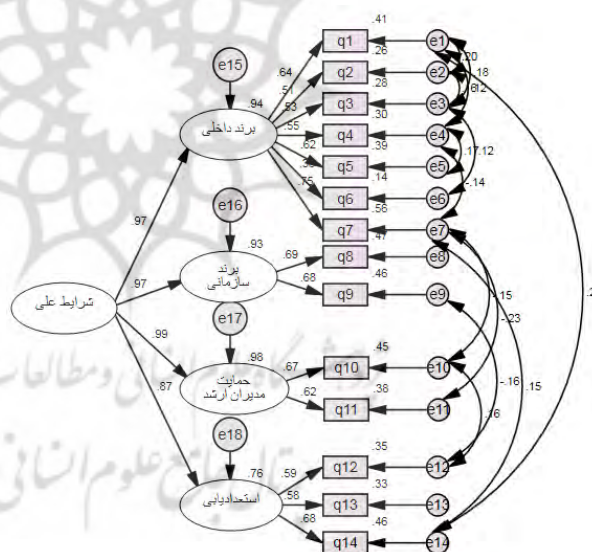
### تحلیل عاملی تأییدی

مدل‌بردسازی منابع انسانی

page-۳۷

در این بخش از پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسش‌نامه تحقیق مورد روایی‌سنجی محتوایی قرار گرفته است. مدل اندازه‌گیری نشان‌دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌شده (عامل) برای هر متغیر مکنون است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از  $0/3$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته می‌شود و بهتر است از مدل حذف شود. بار عاملی بین  $0/3$  تا  $0/6$  متوسط و اگر بزرگ‌تر از  $0/6$  باشد خیلی مطلوب است. در تحلیل عاملی تأییدی توجه به برازش مدل نیز مهم است. شاخص‌های برازش رایج در مدل‌های اندازه‌گیری برای متغیرهای مکنون تحقیق در زیر هر شکل ارائه شده است. در میان شاخص‌های برازش اگر نسبت کای دو به درجه آزادی (CMIN/DF) کمتر از ۲ باشد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. شاخص RMSEA کمتر از  $0/05$  مطلوب است. سایر شاخص‌ها نیز هر چقدر به یک نزدیک‌تر باشند مطلوب‌تر است (Ghasemi, 2010). در ادامه شکل‌های مربوط به این تحلیل‌ها و نیز نتایج تحلیل عاملی ارائه می‌شود.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر عوامل علی



شکل ۱. مدل نهایی عوامل علی با ضریب استاندارد

جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی عوامل علی

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$0/90 \leq$	$0/95$	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0/90 \leq$	$0/93$	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لويس	$0/90 \leq$	$0/98$	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0/90 \leq$	$0/97$	مطلوب



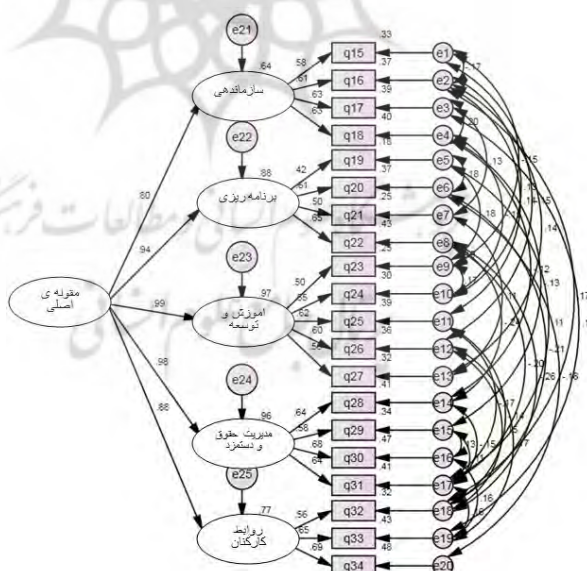
مطلوب	۰/۶۷	۰/۵۰ ≤	نسبت مقتصد بودن	PRATIO
مطلوب	۰/۶۴	۰/۵۰ ≤	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI
مطلوب	۰/۶۶	۰/۵۰ ≤	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI
مطلوب	۰/۰۲۷	۰/۰۵ >	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA
مطلوب	۰/۰۳۱	۰/۰۸ ≥	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	SRMR
مطلوب	۱/۲۶	۲ >	نسبت کای دو به درجه آزادی	CMIN/DF
مطلوب	۰/۰۷۹	۰/۰۵ <	سطح معنی داری	p-value

بارهای عاملی نشان‌دهنده میزان تأثیر متغیر مشاهده‌شده در تبیین و اندازه‌گیری متغیرهای پنهان مربوط به خود است. برای تأیید بار عاملی به سطح معنی‌داری توجه می‌شود. مقدار \*\*\* بدین معناست که مقدار سطح معنی‌داری نزدیک به صفر و معنی‌دار است (Abarashi & Hosseini, 2012) اگر سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ کوچک‌تر باشد میزان تأثیر بار عاملی معنی‌دار است.

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه می‌توان گفت حمایت مدیران ارشد (۰/۹۷۵) بیشتر از سایر ابعاد و بعد از آن برند داخلی (۰/۹۳۸)، برند سازمانی (۰/۹۳۴) و استعدادیابی (۰/۷۵۸) به ترتیب در عوامل علی نقش داشتند. از بین سؤالات برند داخلی؛ سؤال ۷ (کیفیت زندگی کاری) (۰/۵۶۰)، برندسازمانی؛ سؤال ۸ (کیفیت محصول یا خدمات) (۰/۴۷۴)، حمایت مدیران ارشد؛ سؤال ۱۰ (حمایت مادی) (۰/۴۵۴) و استعدادیابی؛ سؤال ۱۴ (مسیرهای شغلی) (۰/۴۵۸) بیشترین نقش را در تبیین متغیرهای مکنون مربوطه داشته‌اند.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر پدیده اصلی

مدل اصلاحی پدیده اصلی در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل نهایی پدیده اصلی با ضریب استاندارد

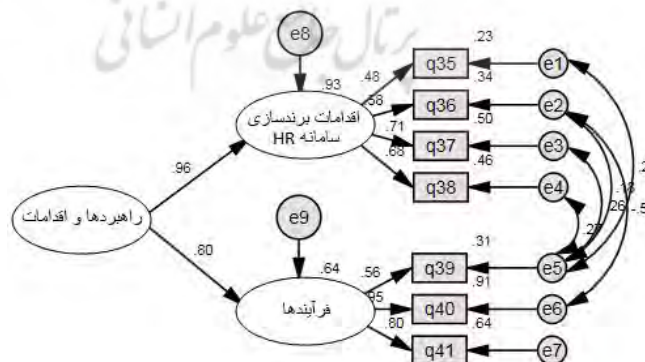
به موجب اصلاح در جدول ۲ شاخص‌های بهبودیافته ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی پدیده اصلی

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$0/90 \leq$	$0/94$	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0/90 \leq$	$0/91$	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لویس	$0/90 \leq$	$0/98$	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0/90 \leq$	$0/96$	مطلوب
PRATIO	نسبت مقتصد بودن	$0/50 \leq$	$0/70$	مطلوب
PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	$0/50 \leq$	$0/66$	مطلوب
PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	$0/50 \leq$	$0/69$	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0/05 >$	$0/023$	مطلوب
SRMR	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	$0/08 \geq$	$0/035$	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	$2 >$	$1/19$	مطلوب
p-value	سطح معنی‌داری	$0/05 <$	$0/064$	مطلوب

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه می‌توان گفت آموزش و توسعه ( $0/974$ ) بیشتر از سایر ابعاد و بعد از آن مدیریت حقوق و دستمزد ( $0/961$ )، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی ( $0/881$ )، روابط کارکنان ( $0/771$ ) و سازماندهی ( $0/635$ ) به ترتیب در پدیده اصلی نقش داشتند. از بین سؤالات سازماندهی؛ سؤال ۱۸ (مدیریت دانش) ( $0/399$ )، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی؛ سؤال ۲۲ (ثبات و امنیت شغلی) ( $0/427$ )، آموزش و توسعه؛ سؤال ۲۵ (مدیریت عملکرد) ( $0/388$ )، مدیریت حقوق و دستمزد؛ سؤال ۳۰ (مدیریت بر مبنای شایستگی) ( $0/467$ ) و روابط کارکنان؛ سؤال ۳۴ (ارتباطات سازمانی) ( $0/480$ ) بیشترین نقش را در تبیین متغیرهای مکنون مربوطه داشته‌اند.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر راهبردها و اقدامات مدل اصلاحی راهبردها و اقدامات در شکل ۳ نمایش داده شده است.



شکل ۳. مدل نهایی راهبردها و اقدامات با ضریب استاندارد

به موجب اصلاح در جدول ۳ شاخص‌های بهبودیافته ارائه شده است.

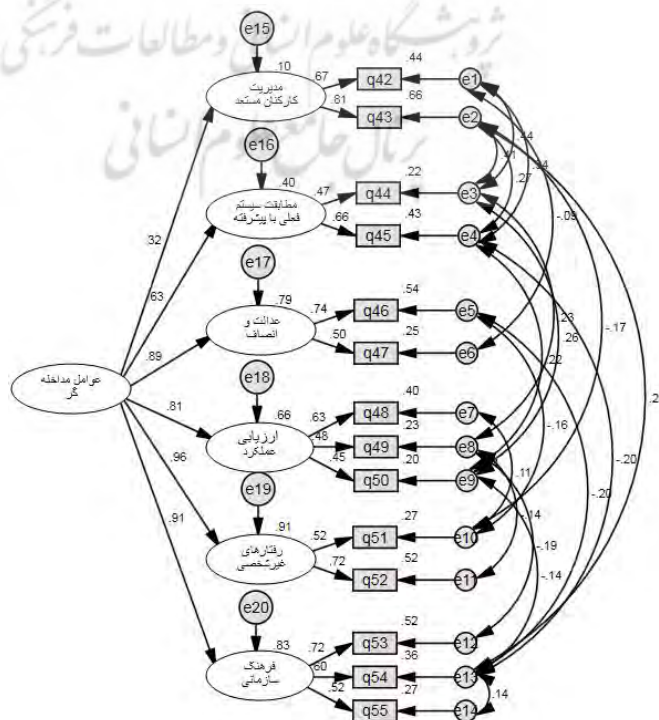
جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی راهبردها و اقدامات

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$\geq 0.90$	0.99	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$\geq 0.90$	0.97	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$\geq 0.90$	0.99	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لويس	$\geq 0.90$	0.99	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$\geq 0.90$	0.99	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$\geq 0.90$	0.99	مطلوب
PRATIO	نسبت مقصد بودن	$\geq 0.50$	0.43	نامطلوب
PNFI	شاخص برازش مقصد هنجار شده	$\geq 0.50$	0.42	نامطلوب
PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقصد	$\geq 0.50$	0.43	نامطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$< 0.05$	0.036	مطلوب
SRMR	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	$\geq 0.08$	0.026	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	$> 2$	1/48	مطلوب
p-value	سطح معنی‌داری	$< 0.05$	0.149	مطلوب

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه می‌توان گفت اقدامات تبدیل سامانه منابع انسانی به برند (0/930) بیشتر از فرایندها (0/642) در تبیین راهبردها نقش داشته است. از بین سؤالات اقدامات تبدیل سامانه منابع انسانی به برند؛ سؤال ۳۷ (نظریات کارکنان در مورد برندسازی) (0/710) و فرایندها؛ سؤال ۴۰ (مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری) (0/909) بیشترین نقش را در تبیین متغیرهای مکنون مربوطه داشته‌اند.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر عوامل مداخله‌گر

مدل اصلاحی عوامل مداخله‌گر در شکل ۴ نمایش داده شده است.



شکل ۴. مدل نهایی عوامل مداخله‌گر با ضریب استاندارد

به موجب اصلاح در جدول ۴ شاخص‌های بهبود یافته ارائه شده است.

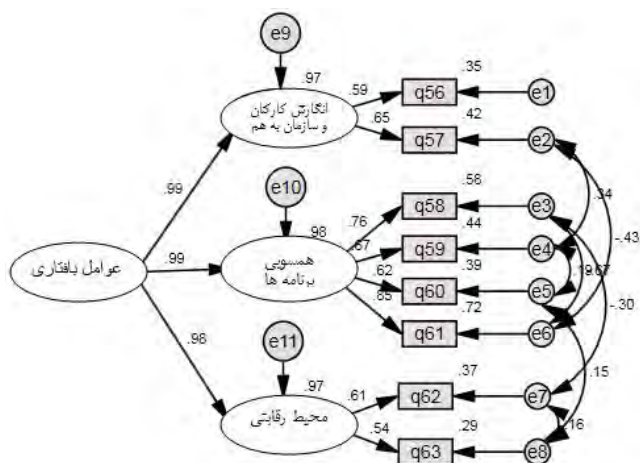
جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی عوامل مداخله‌گر

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر-بونت	$0.90 \leq$	۰/۹۵	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0.90 \leq$	۰/۹۱	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0.90 \leq$	۰/۹۹	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر-لویس	$0.90 \leq$	۰/۹۸	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0.90 \leq$	۰/۹۹	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0.90 \leq$	۰/۹۸	مطلوب
PRATIO	نسبت مقتصد بودن	$0.50 \leq$	۰/۵۸	مطلوب
PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	$0.50 \leq$	۰/۵۵	مطلوب
PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	$0.50 \leq$	۰/۵۷	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0.05 >$	۰/۰۲۹	مطلوب
SRMR	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	$0.08 \geq$	۰/۰۴۰	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	$2 >$	۱/۳۲	مطلوب
p-value	سطح معنی‌داری	$0.05 <$	۰/۰۶۰	مطلوب

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه می‌توان گفت رفتارهای غیرشخصی (۰/۹۱۵) بیشتر از سایر ابعاد و بعد از آن فرهنگ سازمانی (۰/۸۲۷)، انصاف و عدالت سازمانی (۰/۷۹۱)، ارزیابی عملکرد (۰/۶۵۹)، مطابقت سیستم منابع انسانی با روال‌های پیشرفته آن (۰/۴۰۱) و قابلیت مدیریت و کنترل کارکنان مستعد (۰/۱۰۵) به ترتیب در عوامل مداخله‌گر نقش داشتند. از بین سؤالات قابلیت مدیریت و کنترل کارکنان مستعد؛ سؤال ۴۳ (مدیریت شدنی) (۰/۶۶۰)، مطابقت سیستم منابع انسانی با روال‌های پیشرفته آن؛ سؤال ۴۵ (هماهنگی) (۰/۴۲۹)، انصاف و عدالت سازمانی؛ سؤال ۴۶ (مادی) (۰/۵۴۰)، ارزیابی عملکرد؛ سؤال ۴۸ (برخورد غیرسلیقه‌ای در ارزیابی عملکرد) (۰/۳۹۵)، رفتارهای غیرشخصی؛ سؤال ۵۲ (استخدام مناسب افراد بر اساس ضوابط و شایستگی نه روابط) (۰/۵۲۱) و فرهنگ سازمانی؛ سؤال ۵۳ (سرکوب فرهنگ سازمانی جاسوس‌بازی) (۰/۵۲۱) بیشترین نقش را در تبیین متغیرهای مکنون مربوطه داشته‌اند.

### تحلیل عاملی تأییدی متغیر عوامل بافتاری

مدل اصلاحی عوامل بافتاری در شکل ۵ نمایش داده شده است.



شکل ۵. مدل نهایی عوامل بافتاری با ضریب استاندارد

به موجب اصلاح در جدول ۵ شاخص‌های بهبودیافته ارائه شده است.

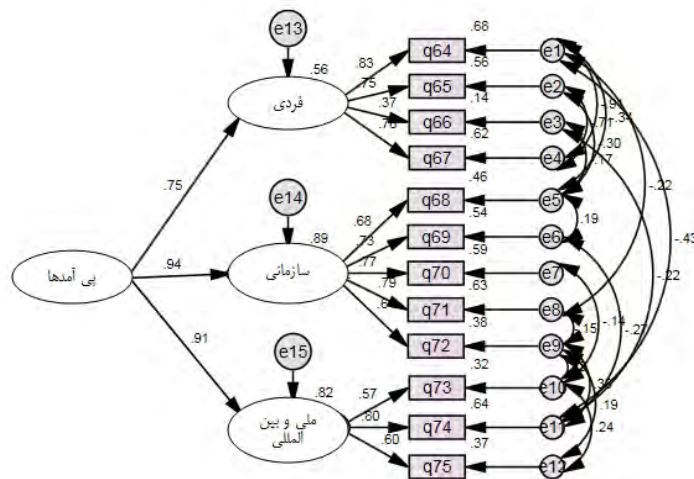
جدول ۵. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی عوامل بافتاری

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برآزش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$0.90 \leq$	0.98	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0.90 \leq$	0.97	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0.90 \leq$	0.99	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لویس	$0.90 \leq$	0.99	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0.90 \leq$	0.99	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0.90 \leq$	0.99	مطلوب
PRATIO	نسبت مقتصد بودن	$0.50 \leq$	0.46	نامطلوب
PNFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	$0.50 \leq$	0.46	نامطلوب
PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	$0.50 \leq$	0.46	نامطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$0.05 >$	0.027	مطلوب
SRMR	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	$0.08 \geq$	0.022	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	$2 >$	1/27	مطلوب
p-value	سطح معنی داری	$0.05 <$	0.224	مطلوب

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه می‌توان گفت همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان (۰/۹۷۹) بیشتر از انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان (۰/۹۷۱) و محیط رقابتی پویا (۰/۹۷۰) در تبیین عوامل بافتاری نقش داشته است. از بین سؤالات انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان؛ سؤال ۵۷ (حس خانواده‌بودن در سازمان و در میان سایر کارکنان) (۰/۴۲۰)، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان؛ سؤال ۶۱ (شناخت نیازهای کارکنان، به‌ویژه کارکنان نخبه و تأمین و توجه به آن‌ها) (۰/۷۲۲) و محیط رقابتی پویا؛ سؤال ۶۲ (بررسی تهدیدهای احتمالی در سامانه منابع انسانی و یافتن راه‌های مقابله با آن‌ها) (۰/۳۷۳) بیشترین نقش را در تبیین متغیرهای مکنون مربوطه داشته‌اند.

## تحلیل عاملی تأییدی متغیر پیامدها

مدل اصلاحی پیامدها در شکل ۶ نمایش داده شده است.



شکل ۶. مدل نهایی پیامدها با ضریب استاندارد

به موجب اصلاح در جدول ۶ شاخص‌های بهبودیافته ارائه شده است.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی پیامدها

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$\leq 0.90$	۰/۹۷	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$\leq 0.90$	۰/۹۵	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$\leq 0.90$	۰/۹۹	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لوپس	$\leq 0.90$	۰/۹۸	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$\leq 0.90$	۰/۹۹	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$\leq 0.90$	۰/۹۸	مطلوب
PRATIO	نسبت مقصد بودن	$\leq 0.50$	۰/۵۳	مطلوب
PNFI	شاخص برازش مقصد هنجار شده	$\leq 0.50$	۰/۵۱	مطلوب
PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقصد	$\leq 0.50$	۰/۵۳	مطلوب
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	$> 0.05$	۰/۰۳۴	مطلوب
SRMR	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	$\geq 0.08$	۰/۰۳۰	مطلوب
CMIN/DF	نسبت کای دو به درجه آزادی	$> 2$	۱/۴۰	مطلوب
p-value	سطح معنی‌داری	$< 0.05$	۰/۰۵۹	مطلوب

با توجه به ضرایب همبستگی چندگانه می‌توان گفت پیامدهای سازمانی (۰/۸۸۵)، پیامدهای ملی و بین‌المللی (۰/۸۲۳) و پیامدهای فردی (۰/۵۵۸) در تبیین پیامدها نقش داشته‌اند. از بین سؤالات پیامدهای فردی؛ سؤال ۶۴ (ماندگاری در سازمان) (۰/۶۸۳)، پیامدهای سازمانی؛ سؤال ۷۱ (جذب نیروهای مستعدتر و مناسب‌تر) (۰/۶۲۵) و پیامدهای ملی و بین‌المللی؛ سؤال ۷۴ (قرارگرفتن در بالای فهرست بهترین شرکت‌ها و سازمان‌ها برای کار کردن) (۰/۶۴۴) بیشترین نقش را در تبیین متغیرهای مکنون مربوطه داشته‌اند.

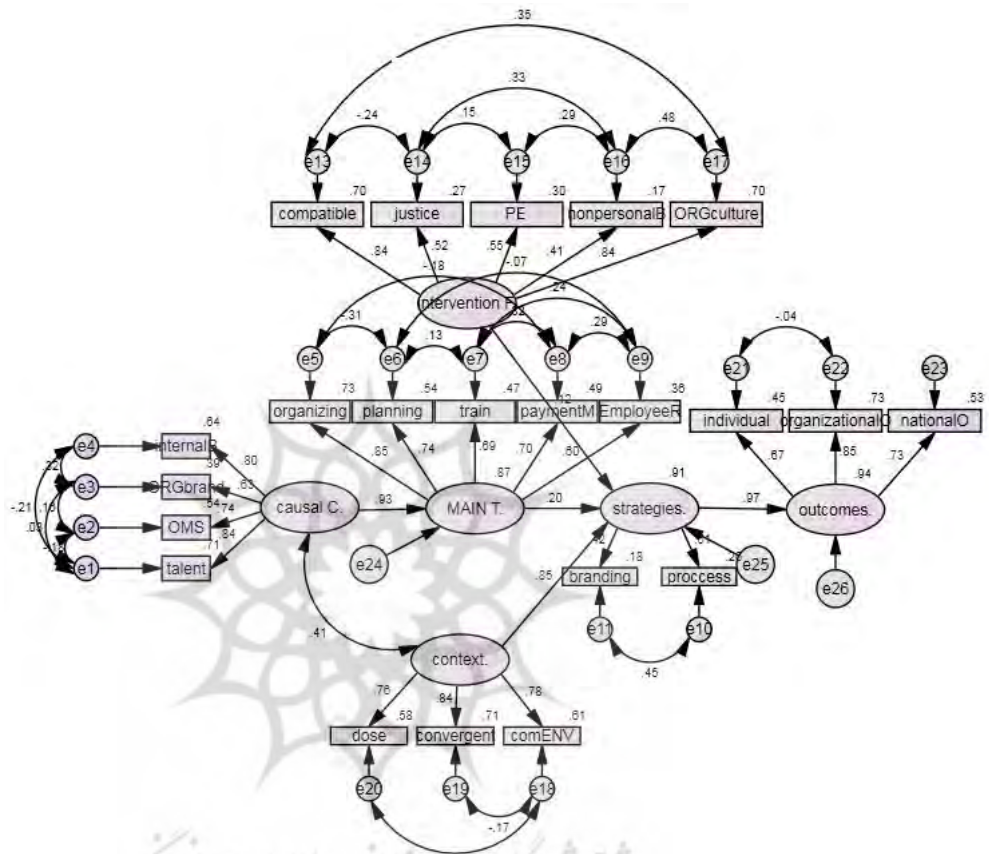
## مدل ساختاری و آزمون فرضیات تحقیق

پس از آزمون مدل‌های اندازه‌گیری، اکنون لازم است تا مدل ساختاری که نشان‌دهنده ارتباط بین متغیرهای مکنون تحقیق است ارائه شود. با استفاده از مدل ساختاری می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. مدل ساختاری تحقیق با کاربرد نرم‌افزار ایموس نسخه ۱۸ انجام شد. مدل اصلاحی ساختاری در شکل ۷ نمایش داده شده است. لازم به ذکر است که متغیر قابلیت کنترل کارکنان مستعد در حین اصلاح به دلیل بار عاملی کمتر از  $0/3$  ( $0/28$ ) از مدل حذف شد.

PAP

۱۲ (۴)

page-۴۴



شکل ۷. مدل نهایی ساختاری با ضریب استاندارد

به موجب اصلاح در جدول ۷ شاخص‌های بهبود یافته ارائه شده است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل اصلاحی ساختاری

نوع شاخص	معادل فارسی	میزان استاندارد	برازش مدل	نتیجه
NFI	شاخص برازش هنجار شده بنتلر - بونت	$0/90 \leq$	$0/95$	مطلوب
RFI	شاخص برازش نسبی	$0/90 \leq$	$0/93$	مطلوب
IFI	شاخص برازش افزایشی	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
TLI	شاخص برازش توکر - لويس	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
CFI	شاخص برازش تطبیقی	$0/90 \leq$	$0/99$	مطلوب
GFI	شاخص نیکویی برازش	$0/90 \leq$	$0/95$	مطلوب
PRATIO	نسبت مقتصد بودن	$0/50 \leq$	$0/72$	مطلوب

مطلوب	۰/۶۹	$\leq 0/50$	شاخص برازش مقتصد هنجار شده	PNFI
مطلوب	۰/۷۲	$\leq 0/50$	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	PCFI
مطلوب	۰/۰۲۲	$> 0/05$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA
مطلوب	۰/۰۳۳	$\geq 0/08$	استاندارد ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده	SRMR
مطلوب	۱/۱۶	$> 2$	نسبت کای دو به درجه آزادی	CMIN/DF
مطلوب	۰/۰۷۱	$< 0/05$	سطح معنی داری	p-value

جدول ۸. ضرایب استاندارد و میزان خطای استاندارد، سطح معنی داری و مقدار عدد معنی داری روابط را گزارش می کند.

جدول ۸. آزمون فرضیات تحقیق

رد یا پذیرش	ضریب همبستگی چندگانه مربع	ضریب استاندارد	سطح معناداری	عدد معناداری	خطای استاندارد	تخمین غیر استاندارد	عوامل علی
پذیرش	.874	.935	***	13.568	.067	.902	عوامل علی
پذیرش		.199	***	4.243	.031	.131	سامانه منابع انسانی
پذیرش	.912	.853	***	7.688	.068	.524	عوامل بافتاری
پذیرش		.116		2.019	.038	.078	عوامل مداخله گر
پذیرش	.937	.968	***	8.435	.136	1.146	راهبردها

\*\*\* به معنای سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱ است.

در جدول ۹ برآوردهای روابط مستقیم مدل ذکر شده که با توجه به سطح معناداری تمامی روابط تحقیق تأیید می شوند. و همین طور نتایج تحلیل مسیر روابط بین متغیرهای تحقیق ذکر شده است.

جدول ۹. نتایج تحلیل مسیر روابط تحقیق

مسیر	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	رد یا پذیرش
عوامل علی - سامانه منابع انسانی	۰/۹۳۵	-	۰/۹۳۵	پذیرش
عوامل علی - راهبردها	-	۰/۱۸۶	۰/۱۸۶	پذیرش
عوامل علی - نتایج	-	۰/۱۸۰	۰/۱۸۰	پذیرش
عوامل مداخله گر - راهبردها	۰/۱۱۶	-	۰/۱۱۶	پذیرش
عوامل مداخله گر - نتایج	-	۰/۱۱۳	۰/۱۱۳	پذیرش
عوامل بافتاری - راهبردها	۰/۸۵۳	-	۰/۸۵۳	پذیرش
عوامل بافتاری - نتایج	-	۰/۸۲۶	۰/۸۲۶	پذیرش
سامانه منابع انسانی - راهبردها	۰/۱۹۹	-	۰/۱۹۹	پذیرش
سامانه منابع انسانی - نتایج	-	۰/۱۹۳	۰/۱۹۳	پذیرش
راهبردها و اقدامات - نتایج	۰/۹۶۸	-	۰/۹۶۸	پذیرش

با توجه به جدول ۹ متغیر عوامل علی بر راهبردها و اقدامات اثری غیرمستقیم از طریق سامانه منابع انسانی به اندازه ۰/۱۸۶ دارد. عوامل بافتاری، عوامل مداخله گر، عوامل علی و سامانه منابع انسانی نیز بر نتایج دارای اثری غیرمستقیم هستند که اثر سامانه منابع انسانی بر نتایج از طریق راهبردها و اقدامات، به اندازه ۰/۱۹۳ که ضعیف است. اثر عوامل



مداخله‌گر بر نتایج نیز از طریق راهبردها و اقدامات برابر ۰/۱۱۳ (ضعیف) است. اثر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها نیز ضعیف است (۰/۱۱۶).  
در زیر توضیحات مربوط به تک تک فرضیه‌ها آورده شده است.

## PAP

۱۲ (۴)

page-۴۶

### فرضیه اول: عوامل علی برندسازی سامانه منابع انسانی بر سامانه منابع انسانی اثر دارد.

فرضیه صفر: عوامل علی برندسازی سامانه منابع انسانی بر سامانه منابع انسانی اثر ندارد.  
فرضیه پژوهش: عوامل علی برندسازی سامانه منابع انسانی بر سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
با توجه به جدول ۹ مشخص می‌شود که سطح معناداری برای اثر عوامل علی بر سامانه منابع انسانی از ۰/۰۵ کوچک‌تر است (۰/۰۰۰). لذا، تأثیر و ارتباط معناداری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد. به علاوه، با توجه به  $t$  مسیر ( $t=13/568 > 1/96$ ) می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. بنابراین، عوامل علی بر سامانه منابع انسانی اثرگذار است. این ارتباط به میزان ۹۳/۵ درصد و بسیار قوی است و مقدار مثبت نشان از مثبت بودن و مستقیم بودن میزان تأثیر دارد. بدین معنا که با افزایش یک واحد عوامل علی، ۹۳/۵ درصد عملکرد سامانه منابع انسانی افزایش می‌یابد.

### فرضیه دوم: عوامل مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.

فرضیه صفر: عوامل مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر ندارد.  
فرضیه پژوهش: عوامل مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارند.  
با توجه به جدول ۹ مشخص می‌شود که سطح معناداری برای اثر عوامل مداخله‌گر بر راهبردها از ۰/۰۵ کوچک‌تر است (۰/۰۴۳). لذا، تأثیر و ارتباط معناداری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد. به علاوه، با توجه به قدر مطلق  $t$  مسیر ( $t=2/019 > 1/96$ ) می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. بنابراین، عوامل مداخله‌گر بر سامانه منابع انسانی اثر دارند. این ارتباط به میزان ۱۱/۶ درصد و ضعیف است و مقدار مثبت نشان از مستقیم بودن میزان تأثیر دارد. بدین معنا که با افزایش یک واحد عناصر مداخله‌گر ۱۱/۶ درصد راهبردها افزایش می‌یابد.

### فرضیه سوم: عوامل بافتاری بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.

فرضیه صفر: عوامل بافتاری بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر ندارد.  
فرضیه پژوهش: عوامل بافتاری بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
با توجه به جدول ۹ مشخص می‌شود که سطح معناداری برای اثر عوامل بافتاری بر راهبردها از ۰/۰۵ کوچک‌تر است (۰/۰۰۰). لذا، تأثیر و ارتباط معناداری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد. به علاوه، با توجه به  $t$  مسیر ( $t=7/688 > 1/96$ ) می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. بنابراین، عوامل بافتاری بر راهبردها اثرگذار است. این ارتباط به میزان ۸۵/۳ درصد است و مقدار مثبت نشان از مثبت بودن و مستقیم بودن میزان تأثیر دارد. بدین معنا که با افزایش یک واحد عوامل بافتاری، ۸۵/۳ درصد راهبردها بهبود می‌یابد.

### فرضیه چهارم: سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.

فرضیه صفر: سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر ندارد.  
فرضیه پژوهش: سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثر دارد.  
با توجه به جدول ۹ مشخص می‌شود که سطح معناداری برای اثر سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات از ۰/۰۵ کوچک‌تر است (۰/۰۰۰). لذا، تأثیر و ارتباط معناداری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد. به علاوه، با توجه به  $t$  مسیر

( $t=4/243 > 1/96$ ) می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. بنابراین، سامانه منابع انسانی بر راهبردها و اقدامات اثرگذار است. این ارتباط به میزان ۱۹/۹ درصد و ضعیف است و مقدار مثبت نشان از مثبت بودن و مستقیم بودن میزان تأثیر دارد. بدین معنا که با افزایش یک واحد عملکرد سامانه منابع انسانی ۱۹/۹ درصد راهبردها و اقدامات بهبود می‌یابد.

#### مدل برندسازی منابع انسانی فرضیه پنجم: راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی بر نتایج اثر دارد.

فرضیه صفر: راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی بر نتایج اثر ندارد.

فرضیه پژوهش: راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی بر نتایج اثر دارد.

با توجه به جدول ۹ مشخص می‌شود که سطح معناداری برای اثر راهبردها و اقدامات بر نتایج از  $0/05$  کوچک‌تر است ( $t=8/435 > 1/96$ ). لذا، تأثیر و ارتباط معناداری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد. به علاوه، با توجه به  $t$  مسیر ( $t=8/435 > 1/96$ ) می‌توان نتیجه گرفت با احتمال ۹۵ درصد فرضیه صفر رد شده و فرضیه تحقیق مورد تأیید است. بنابراین، راهبردها و اقدامات بر نتایج اثرگذار است. این ارتباط به میزان  $96/8$  درصد و بسیار قوی است و مقدار مثبت نشان از مثبت بودن و مستقیم بودن میزان تأثیر دارد. بدین معنا که با افزایش یک واحد راهبردها و اقدامات  $96/8$  درصد نتایج بهبود می‌یابد.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که از این تحقیق و سایر تحقیقات نتیجه‌گیری می‌شود یکی از اصلی‌ترین هدف‌های هر سازمانی داشتن و حفظ کیفیت کارکنان است که یک پیش‌شرط موفقیت در محیط آشفته کنونی است. کاربرد درست برندسازی منابع انسانی به استخدام کارکنان با کیفیت بالا کمک می‌کند. دریافتن این نکته ضروری است که نه تنها برند کارفرما، متقاضیان برانگیخته را جذب خواهد کرد، بلکه درک از سازمان در بخشی از کارکنان فعلی، شناخت آن‌ها از سازمان، هدف‌ها و ارزش‌های آن و تعامل را بهبود خواهد داد (Figureska & Matuska, 2013) در این راستا، زمینه منابع انسانی رشد مشهودی از توجه به برندسازی منابع انسانی دارد (Edwards, 2015). بر اساس این تحقیق نتیجه‌گیری می‌شود جهت جذب و نگهداشت نیروی کار مستعد و کلیدی و داشتن محیط عالی برای کارکردن شاخص‌هایی شناسایی شدند که جهت تأیید آن‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در نهایت ارتباط بین متغیرها جهت بررسی اثر آن‌ها بر راهبردهای برندسازی سامانه منابع انسانی و پیامدهای برندسازی منابع انسانی انجام شده است. همان‌طور که از نتایج تحقیق برمی‌آید، شاخص‌های سازماندهی، برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی، مدیریت حقوق و دستمزد، روابط کارکنان به‌عنوان متغیر سامانه منابع انسانی تأیید شده‌اند، برند داخلی، برند سازمان، حمایت مدیران ارشد سازمان، استعدادیابی به‌عنوان شاخص‌های متغیر عوامل علی برندسازی سامانه منابع انسانی، شاخص‌های اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی و فرآیندهای برندسازی سامانه منابع انسانی به‌عنوان شاخص‌های راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی، شاخص‌های قابلیت مدیریت و کنترل کارکنان مستعد، مطابقت سیستم منابع انسانی با روال‌های پیشرفته آن، انصاف و عدالت سازمانی، ارزیابی عملکرد، رفتارهای غیرشخصی در سازمان، فرهنگ سازمانی به‌عنوان شاخص‌های معرف متغیر عوامل مداخله‌گر برندسازی سامانه منابع انسانی، شاخص‌های انگارش کارکنان به سازمان و سازمان به کارکنان، همسویی برنامه‌های سامانه منابع انسانی با استراتژی سازمان، محیط پویا و رقابتی به‌عنوان شاخص‌های معرف متغیر عوامل بافتاری (زمینه‌ای) برندسازی سامانه منابع انسانی و نهایتاً شاخص‌های پیامدهای فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی به‌عنوان شاخص‌های معرف متغیر نتایج برندسازی سامانه منابع انسانی مشخص شده‌اند. نتایج پژوهش‌های کاپور (2010)، سالی گاراس و همکاران (2018)، ملک و آئوئر (2018) و پیلر<sup>۱</sup> و همکاران (2016)، دبارلیو<sup>۲</sup> و همکاران (2019)، سرشار و سمیعی (2019)، با یافته‌های پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

1. Piehler

2. Debarliev

پیشنهادهای پژوهشی و اجرایی این پژوهش به شرح ذیل است. بر اساس یافته‌های پژوهش و با توجه به نتایج به- دست‌آمده پیشنهادهایی به شرح ذیل می‌توان ارائه داد:

مطابق فرضیه اول که بیان می‌کند عوامل علی بر پدیده اصلی که همان سامانه منابع انسانی است تأثیرگذار است پیشنهاد می‌شود جهت بهبود سامانه منابع انسانی در سازمان، حمایت مدیران ارشد از سامانه منابع انسانی جلب شود و همین‌طور جهت بهبود عملکرد سامانه منابع انسانی تلاش شود افراد مستعد را شناسایی کرده و وارد سازمان کنند و یا از استعدادها داخل سازمان در راستای هدف‌های سازمان کمک گرفت. در این بین، تلاش جهت بهبود برند داخلی سازمان و برند تجاری سازمان به‌عنوان ویتترین سازمان به بهبود عملکرد سامانه منابع انسانی جهت سازماندهی، جذب و استخدام نیروهای بهتر کمک درخور توجهی خواهد داشت.

مطابق فرضیه دوم که بیان می‌کند پدیده اصلی بر اقدامات و راهبردهای برندسازی سامانه منابع انسانی اثرگذار است پیشنهاد می‌شود ابتدا با بهبود سامانه منابع انسانی که شامل سازماندهی، برنامه‌ریزی، آموزش و توسعه، مدیریت حقوق و دستمزد و روابط کارکنان است، تلاش شود برندسازی سامانه منابع انسانی را بهبود دهد که همان‌طور که مشخص است ارتباط مستقیم و اثرگذار وجود دارد، در نتیجه باید سازمان‌ها بتوانند نیروهای خود را به‌خوبی در راستای هدف‌های سازمان سازماندهی کنند، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر اساس نیازسنجی‌های مناسب انجام شده و به‌موقع نیروهای مناسب در اختیار واحدها قرار گیرد، چون اگر برنامه‌ریزی نیروی انسانی مناسب انجام نشود، ممکن است واحدی با نیروی انسانی کمتر و یا بیشتر از نیاز، کار انجام دهد و یا اینکه نیروهای در دسترس توانمندی‌های لازم را نداشته باشند، همین‌طور باید به توانمند کردن کارکنان از طریق آموزش‌های لازم فردی و گروهی نیز توجه داشت؛ زیرا تکنولوژی‌هایی که در حال رشد هستند لازم است کارکنان نیز با این تکنولوژی‌ها توسعه یابند. در نتیجه، آموزش‌های حین خدمت و بازآموزی‌های سالانه و آموزش‌های تخصصی ویژه می‌تواند افراد را توانمندتر کرده و در نتیجه منجر به بهبود عملکرد آن‌ها و کارایی بالاتر شود. مدیریت حقوق و دستمزد و روابط کارکنان هم که منجر به بهبود انگیزش و در نتیجه بهبود عملکرد آن‌ها خواهد شد که همه این مسائل در راستای بهبود محیط کار می‌تواند کمک کند و در برندسازی سامانه منابع انسانی نقش بسیار حائزاهمیتی را دارند.

مطابق فرضیه سوم راهبردها بر پیامدها و نتایج اثرگذار است، به‌عبارتی با اتخاذ راهبردهای مناسب که در قسمت قبل اشاره شد می‌توان در پیامدهای برندسازی سامانه منابع انسانی که همان پیامدهای فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی است موفق عمل کرد.

مطابق فرضیه چهارم شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثرگذار است. پیشنهاد می‌شود مطابق این فرضیه سعی شود فرهنگ سازمانی مناسبی در سازمان ایجاد کرد. جهت کنترل و مدیریت افراد از شیوه‌های متفاوت بر مبنای تخصص و شخصیتشان استفاده کرد. اینکه برای همه افراد از یک نوع روش کنترل کردن و مدیریت استفاده شود اشتباه است و منجر به ازدست‌دادن بعضی از نیروهای نخبه و کلیدی خواهد شد. رفتارهای شخصی، بی‌انصافی و بی‌عدالتی، مدیریت و ارزیابی عملکرد نامناسب و ... می‌توانند بر برندسازی سازمان منابع انسانی تأثیر منفی بگذارند، به همین دلیل بهتر است که به این نکات در سازمان توجه ویژه شود و تا حد امکان مدیران ارشد سعی کنند با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و سایر موارد، سازمان را به جای بهتری برای کارکردن تبدیل کنند و بتوانند افراد را در سازمان نگه دارند.

مطابق فرضیه پنجم عوامل بافتاری بر راهبردها و اقدامات برندسازی سامانه منابع انسانی اثرگذار است. از این‌رو، باید به چند عامل در مورد شرایط زمینه‌ای و محیطی اشاره کرد، این عوامل شامل انگارش کارکنان و سازمان به هم، همسویی برنامه‌ها و محیط رقابتی است. از این‌رو، مطابق با عامل سامانه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان با بهبود محیط کار و ایجاد تسهیلات ویژه در سازمان برای کارکنان، ایجاد جو مناسب و بانشاط در سازمان، ذهنیت کارکنان به سازمان را بهبود دهند، برنامه‌های منابع انسانی را در راستای برنامه‌های سازمان هماهنگ کرده و بهبود دهند و همین‌طور یک محیط رقابتی مناسب در سازمان جهت بهبود عملکرد ایجاد کنند.

## References

1. Abarashi, Ahmad; Hosseini, Seyed Yaghoub., (2012), *Structural Equation Modeling*, Sociologists Publishing, Tehran.
2. Abedi, Ehsan; Jamalo, Fatemeh., (2017), "Study of Factors Affecting Organizational Brand Identity and Its Impact on Brand Performance and Satisfaction of Alborz Insurance Employees (Case Study: Employees of Tehran Province)", *Journal of Business Management*, Faculty of Management, University of Tehran, Volume 9, No. 3, pp. 640-617.
3. Ahmad, Fauziah Sh.; Quoquab, Farzana; Bahrn, Rohaizat; Mansour, Mohamad Naquiddin Md.; (2014) Branding Leadership in Malaysian SMEs, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130, 54 – 58
4. Akerlof, George A. (1970), The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500.
5. Alniacik, Esra; Alniacik, Umit;(2012) Identifying dimensions of attractiveness in employer branding:effects of age, gender, and current employment status, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 1336 – 1343.
6. Alniacik, Esra; Alniacik, Umit; Erat, Serhat; Akcin, Kultigin;(2014) Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150, 336 – 344.
7. Alipour, Mahmoud. (2016), Identifying and prioritizing the factors affecting human resource branding from the perspective of the labor force of Khuzestan province, Master Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Supervisor: Farajollah Rahimi, Mehdi Nadaf.
8. Armstrong, (2017). ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE. Printed and bound in the UK by Ashford Colour press Ltd.
9. Beig, Mina; Rahmansarsht, Hossein; Sharifzadeh, Fattah, Hosseini Golafshani, Seyed Ahmad (2019), A model of human resource branding by Grounded Theory, *Journal of Public Administration Perspective*, 10 (3), 67-100
10. Biswas, Mukesh., (2013), Employer Branding: A Human Resource Strategy. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/307599173>
11. Bloemer, J. and Odekerken-Schröder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68-80.
12. Chhabra, Neeti Leekha; Sharma, Sanjeev; (2011), Employer Branding: Strategy for Improving Employer Attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*.
21. Collins, Christopher J. and Stevens, Cynthia Kay , (2002). "The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment " Articles & Chapters. Paper 43. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/43>.
22. Debarliev, Stojan., Brzovska, Ezeni., Janeska – Iliev, Aleksandra., (2019), HR BRANDING AND THE POTENTIAL VALUE: EMPIRICAL EVIDENCE AND PRACTICAL IMPLICATIONS, *Dynamic Relationships Management Journal*, Vol. 8, No. 1
23. Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 52(1), 27–54.
24. Eskandari, Karim; Jazani, Nasrin; Memarzadeh Tehran, Gholamreza; Musa Khani, Morteza; Mohtashami, Ali., (2018) "Designing the optimal model of human resources brand in government organizations (in terms of productivity)" *Journal of Productivity Management*, Twelfth Year, No. 47, 148-109.
25. Farahi, Mohammad Mehdi (2013) Explain and present a model of human resource management brand, research in Astan Quds Razavi. PhD Thesis in Management. Faculty of Management, University of Tehran
26. Figureska, Irena., Matuska, Ewa., (2013) EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume VII.
27. Garas, Sally Raouf Ragheb, Ahmed Mahran, Amira Fouad, Hussein Mohamed, Hassan Mohamed, (2018) "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.79-95, <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>
28. Ghasemi, Vahid, (2010), Structural Equation Modeling in Social Research Using Amos, *Sociologists Publications*, Tehran.

29. Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological micro-foundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.
30. Hajizadeh, Ebrahim; Asghari, Mohammad, (2011), Statistical methods and analysis with a view to research methods in biological and health sciences, *Jahad Daneshgahi Publications*
31. Hendriks, M. (2016). Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: Clarifying the concepts. Master thesis. Faculty of behavioral, management and social sciences Master Business Administration.
32. Hooman, Heidar Ali., (2005) The book of Structural equation modeling using LISREL software, Samat Publications.
33. Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*. 7(1/2), 51–75.
34. Kim, Derrick & Sturman, C., Michael, (2012), HR Branding: How human resource can learn from product and service branding to improve attraction, selection and retention, *Cornell Hospitality Report*, 12(14), 6-17.
35. King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46, 469-488.
36. Kirmani, Amna and Rao Akshay R. (2000), “No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality,” *Journal of Marketing*, 64 (April), 66-79.
37. Kopper, Denise Marie; Klein, Kristina and Volkner, Franziska., (2019), Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*.
38. Kuchеров, D, and 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
39. Love, Linda F; Singh, Parbudyal., (2011), Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys, *Journal of Business and Psychology*, J Bus Psychol (2011) 26:175–181.
40. Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 22(17), 3618–3637.
41. Minchington, B. (2010). Employer Brand Leadership: A Global Perspective. Torrensville. Collective Learning Australia.
42. Miles S.J. and Mangold W.G.(2004), A conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65-87.
43. Mirrlees, J. A. (1971), An Exploration in the Theory of Optimum Income Taxation, *The Review of Economic Studies*, Vol. 38, No. 2. (Apr., 1971), pp. 175-208.
44. Molk, Andreas and Auer, Manfred, (2018), Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation, *European Management Journal*, pages 485-496.
45. Ong, LinDar (2011). “Employer Branding and its Influence on Potential Job Applicants ‘Lin Dar On’” *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9): 1088-1092.
46. Piehler, R., C. King, C. Burmann, and L. Xiong. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing* 50 (9/10):1575–1601.
47. Punjaisri, K., and A. Wilson. (2017). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management* 15 (1): 57–70.
48. Sally Raouf Ragheb Garas, Amira Fouad Ahmed Mahran, Hassan Mohamed Hussein Mohamed, (2018) "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.79-95, <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2016-1112>
49. Saemian, Sedigheh., (2014) Identifying the factors affecting personal brand competencies in the field of human capital, *Journal of Human Resources Education and Development*, First Year, No. 3, 153-131
50. Sarmad, Zohreh, Bazargan, Abbas and Elahe Hejazi (2015), Research Methods in Behavioral Sciences, Agah Publishing, Tehran.
51. Sarshar, E., & Samiei, R. (2019). Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government. *Journal of Public Administration Perspective*, 10(4), 176-191.
52. Shariq, Mohammad., (2018), BRAND EQUITY DIMENSIONS-A LITERATURE REVIEW, *International Research Journal of Management and Commerce*, Volume 5, Issue3. 312- 330

53. Singh, M. (2012), Employee Branding Through Talent Management for Customer Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 2(3).
54. Spence, Michael., (1978), Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, No. 3, pp. 355-374.
55. Subramony, M. and Holtom, B.C. (2012), "The long-term influence of service employee attrition on customer outcomes and profits", *Journal of Service Research*, Vol. 15 No. 4, pp. 460-473.
56. Terglav, K., Konecnik, M. and Kase, R. (2016), "Internal branding process: exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 54, pp.1-11.
57. Thackeray R, Neiger BL., Hanson CL, McKenzie JF. (2008). *Enhancing promotional strategies within social marketing programs: use of Web 2.0 social media*. *Health Promotion Pract.* 9:338
58. Vickrey, William (1961) "Counterspeculation, Auctions and Competitive Sealed Tenders," *Journal of Finance*, 16, 8—39.
59. Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46.

