

## تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران)

اسداله کردنائیج<sup>۱\*</sup>، سهیل نجات<sup>۲</sup>

۱- استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
۲. دانشجوی دکتری، مدیریت بازاریابی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۰۵

دریافت: ۱۳۹۶/۰۹/۱۴

### چکیده

امروزه جذب، نگهداری و ایجاد وفاداری در کارکنان ماهر امر مشکلی است و شرکت‌ها و سازمان‌ها برای جذب و نگهداری کارکنان خبره و با استعداد با یکدیگر رقابت می‌کنند. راه‌های مختلفی برای ایجاد وفاداری کارکنان به برند سازمان یا شرکت وجود دارد که می‌توان به شهروندی شرکتی و جذابیت برند کارفرما اشاره کرد. از این رو، پژوهش حاضر تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کارفرما و وفاداری به برند کارفرما را بررسی می‌کند. جامعه آماری این پژوهش اعضای هیأت علمی دانشگاه مازندران است که تعداد آنها ۳۵۰ نفر است. پس از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۱۰ پرسشنامه معتبر توزیع و جمع‌آوری شدند و با استفاده از بسته‌های نرم‌افزار SPSS22 و LISREL8.8 تجزیه و تحلیل شدند. پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ و روایی از طریق تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم بررسی شد. فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری با



نرم‌افزار لیزرل آزمون شدند. نتایج نشان داد که شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کارفرما ( $t=4/98$ )؛  $\beta=0/44$  و وفاداری به برند کارفرما ( $t=5/59$ ؛  $\beta=0/51$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین جذابیت برند کارفرما بر وفاداری به برند کارفرما ( $t=4/12$ ؛  $\beta=0/39$ ) تأثیر مثبت و معناداری دارد. در انتها نیز با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهای کاربردی ارائه شدند.

واژه‌های کلیدی: شهروندی شرکتی، برند کارفرما، جذابیت برند، وفاداری کارکنان به برند کارفرما

## ۱- مقدمه

یکی از چالش‌های کلیدی مدیران منابع انسانی، مدیریت استعداد است. تعداد کارکنان ماهر به شدت کاهش یافته و تقاضا برای این کارکنان در چند سال آینده افزایش پیدا خواهد کرد و انتظار می‌رود این کمبود تا سال ۲۰۲۰ ادامه پیدا کند. چالش مدیریت استعداد بحث مهمی است که مزیت رقابتی سازمان بستگی به ظرفیت‌های آنها برای جذب این افراد و ایجاد انگیزه در افراد بسیار ماهر است که این مزیت را برای سازمان ایجاد می‌کند تا بتواند پاسخگوی چالش‌های آینده باشد [۱]. بسیاری از رهبران کسب‌وکار به تازگی متوجه شده‌اند که امروزه افراد نقش فعال‌تری را در انتخاب کارفرمایان آینده خود دارند. افراد ماهر تمایل به انتخاب شغل براساس ارزش‌ها و آرمان‌های خود دارند، در واقع جویندگان کار، سازمان‌های برخوردار از ارزش‌های اجتماعی را ترجیح می‌دهند [۲]. با گذر زمان در کنار اهمیت مسائل اجتماعی، به تدریج مسائل محیطی و مسئولیت‌های شرکت در برابر جامعه و ذینفعانش مورد توجه همگان قرار گرفت. می‌توان به مسائلی نظیر رفتار اخلاقی شرکت، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها<sup>۱</sup>، شهروندی شرکتی<sup>۲</sup>، پایداری شرکتی، مسئولیت عمومی و . . . اشاره کرد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و شهروندی شرکتی از مهم‌ترین این مسائل هستند [۳]. شهروندی شرکتی فعالیت‌ها و روندهایی است که شرکت‌ها با استفاده از آن مسئولیت‌های اجتماعی خود را انجام می‌دهند و به عنوان مجموعه‌ای از کنش‌های اجتماعی است که نه تنها موجب افزایش شهرت خود سازمان می‌شود بلکه موجب افزایش تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان نیز می‌گردد.

---

1. Corporate social responsibility  
2. Corporate citizenship



شهروندی شرکتی منبع مزیت رقابتی برای شرکت‌هاست و موجب ایجاد مزایای قابل توجهی برای جامعه و همچنین برای شرکت و سازمان می‌شود که از جمله آن به دست آوردن بازارهای جدید، ایجاد انگیزه در کارکنان و جذب استعدادهای جدید است [۴].

از طرفی در بخش‌های مختلف کسب‌وکار تمام کشورها، برندسازی کارفرما<sup>۱</sup> به موضوعی مهم در میان شرکت‌های کوچک و بزرگ تبدیل شده است [۵]. با افزایش کمبود کارکنان ماهر و متخصص، سازمان‌ها برای اینکه در آینده برای تأمین نیروی انسانی با مشکلی مواجه نشوند باید از استراتژی‌های مناسبی استفاده کنند. یکی از این راهبردها، جذابیت برند کارفرما<sup>۲</sup> است که برای غلبه بر مشکل جذب و نگهداری کارکنان ماهر و متخصص استفاده می‌شود. برند کارفرما یک مفهوم مشتق شده از بازاریابی است. در مدیریت بازاریابی محصولات برند برای جذب مصرف‌کنندگان استفاده می‌شود. در برند کارفرما، سازمان‌ها از برند خود برای جذب و حفظ کارکنان مورد نیاز خود استفاده می‌کنند [۶]. برند کارفرما، یک فلسفه کسب‌وکار است که تمامی فرایندهای آن نقش مهمی را در کسب‌وکار بازی می‌کنند. از آن جایی که جذب و نگهداری کارکنان ماهر به یک اولویت تبدیل شده است، به‌کارگیری و استفاده از برند برای کارکنان فعلی و آینده، امری ضروری است [۷]. برندسازی کارفرما، تصویری جذاب برای یک سازمان است که به طور مشخصی به جذابیت کارفرما مرتبط است [۸]. اهمیت برند در بازار محصول به‌خوبی شناخته شده است و به‌تازگی این اهمیت در بازار نیروی کار در فرایند استخدام بسیار برجسته و چشمگیر شده است [۹]. اثربخشی رابطه بین کارفرما و نیروی کار مانند همه ارتباطات دیگر در گرو رسیدن دو طرف به اهدافی است که به منظور دستیابی به آنها، وارد این رابطه می‌شوند. سازمان‌ها با توجه به اهمیت جذب و نگهداری نیروهای ماهر باید در معرفی خود به عنوان کارفرما، مجموعه‌ای از پیشنهادهای ارزشمند را در بازار کار برای جذب نیرو در نظر بگیرند. بر این اساس، پیشنهادهای ارزشمند در واقع وعده‌های کارفرما در قبال به‌کارگیری استعداد، تجربه، مهارت و دانش افرادی است که در سازمان استخدام می‌شود و ابزاری است برای متعهد کردن کارکنان به سازمان [۱۰].

---

1. Employer branding  
2. Employer brand attractiveness



هر چند که پژوهش‌های متعددی وفاداری به سازمان و تعهد به سازمان را بررسی کرده‌اند اما تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کارفرما و وفاداری به برند کارفرما به خوبی درک نشده است. به همین دلیل در این پژوهش به بررسی تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کارفرما و وفاداری به برند کارفرما پرداخته شده است.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

### ۲-۱- شهروندی شرکتی

شهروندی شرکتی شامل تمام رفتارهای کارکنان برای دستیابی به اهداف حیاتی سازمان است، اما به طور مستقیم ارتباطی با سیستم پاداش رسمی ندارد. شهروندی شرکتی نقش روان‌کنندگی اجتماعی در سازمان‌ها را دارد و همین امر موجب افزایش اثربخشی شرکت می‌شود. همچنین به ایجاد ابعاد ساختاری، ارتباطی و شناختی سرمایه اجتماعی کمک می‌کند [۱۱]. شهروندی شرکتی شامل جنبه «اجتماعی» مسئولیت شرکت‌ها است و به شکل «فعالیت‌ها و فرایندهای اتخاذ شده به وسیله سازمان برای انجام مسئولیت‌های اجتماعی‌شان» تعریف می‌شود که این اقدام‌ها شامل هم فعالیت تجاری و هم فعالیت بشردوستانه است و دربرگیرنده فعالیت‌های سودآور و منطبق با قانون نیز می‌باشد [۱۲]. شهروندی شرکتی دربرگیرنده توانایی شرکت برای مدیریت روابط با جامعه است به گونه‌ای که منجر به حداقل رساندن آثار منفی و به حداکثر رساندن بهره‌وری آن شود. همچنین نشان‌دهنده فعالیت‌های سازمانی و وضعیت مرتبط با تعهدات اجتماعی و تعهدات مربوط به ذینفعان سازمان است [۱۳]. تفکر شهروندی شرکتی بر این تأکید دارد که شرکت نیز همچون شهروندان یک شهر، یک سری وظایف شهروندی و در مقابل حقوق شهروندی دارد. هدف اصلی شهروندی شرکتی این است که نشان دهد، شرکت‌ها بازیگرانی دارای قدرت می‌باشند که در برابر حقوق شهروندان واقعی در جامعه مسئول هستند. براساس تفکر شهروندی شرکتی، انجام برخی وظایف که پیش‌تر صرفاً با مداخله و نظارت قانونی انجام می‌شد، به خودی خود به شرکت‌ها منتقل شده و شرکت‌ها را ملزم به رعایت حقوق شهروندی می‌کند. این نکته به وضوح تفاوت شهروندی شرکتی با مسئولیت اجتماعی شرکت و مشتقات آن را نمایان می‌سازد. براساس ادبیات نظری، سه دیدگاه در مورد شهروندی



شرکتی وجود دارد. دیدگاه محدود که شهروندی شرکتی را در امور بشردوستانه و اجتماعی درگیر می‌داند. دیدگاه برابر؛ شهروندی شرکتی را معادل مسئولیت اجتماعی می‌داند. دیدگاه گسترده که فرض می‌کند شهروندی شرکتی مفهومی مبتنی بر روابط جامعه و شرکت است. در این پژوهش رویکرد سوم مد نظر است [۱۴].

## ۲-۲- جذابیت برند کارفرما

کمبود نیروی کار با استعداد و ماهر از تهدیدات جدی در کسب موفقیت برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. به علت اینکه تقاضا برای نیروی کار ماهر به طور مداوم در حال افزایش است و از طرفی با کمبود نیروی کار ماهر مواجه هستیم، جذب کارکنان شایسته و با صلاحیت به یک نبرد و رقابت برای سازمان‌ها تبدیل شده است [۱]. از زمان بسیار قدیم، شرکت‌ها با استفاده از برند به تبلیغ محصولات و خدمات خود می‌پرداختند. امروزه این راهبردهای بازاریابی در مدیریت منابع انسانی نیز به کار گرفته شده‌اند. تنها تفاوت آنها این است که در جایی که برندهای کالا به ایجاد مصرف‌کنندگان وفادار و افزایش سودآوری کمک می‌کند، برند کارفرما به ایجاد کارکنان وفادار و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند. جذابیت برند کارفرما، مزایای مورد انتظاری است که کارکنان بالقوه از یک سازمان خاص مطالبه می‌کنند [۶]. جذابیت برند کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روانشناختی است که از راه به‌کارگیری کارکنان ماهر و متخصص فراهم آمده و از سوی کارفرما ارائه می‌شود، به عبارت دیگر، برند کارفرما ابزاری در دست کارفرما است که از طریق آن در بازار کار اعلام می‌کند در مقابل دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های منحصر به فردی که نیروی کار به سازمان می‌آورد، چه چیز عرضه می‌کند [۱۵]. هر سازمانی دارای دو نوع مشتری است، مشتریان داخلی و مشتریان خارجی. مشتریان داخلی همان کارکنان سازمان هستند و سازمان برای جلب رضایت مشتریان بیرونی خویش نخست باید رضایت مشتریان داخلی را حفظ کند. براساس مفهوم جذابیت برند کارفرما، سازمان‌ها با برند کارفرمای قوی می‌توانند هزینه جذب کارکنان را کاهش داده و با بهبود روابط خود با کارکنان آنها را بهتر حفظ کنند [۱۶]. برتون و همکاران



(۲۰۰۵) ابعاد برند کارفرما را پنج مورد معرفی می‌کنند: ارزش علاقه‌مندی<sup>۱</sup>، ارزش اجتماعی<sup>۲</sup>، ارزش اقتصادی<sup>۳</sup>، ارزش توسعه<sup>۴</sup> و ارزش کاربردی<sup>۵</sup> [۱۷؛ ۱۸].

## ۲-۳- وفاداری کارکنان به برند کارفرما

وفاداری کارکنان به معنای انگیزه آنان برای ماندن در سازمان است. بر این مبنا فرض می‌شود که وفاداری کارکنان به برند کارفرما و سازمان را می‌توان با اندازه‌گیری مقدار زمان کار آنها در سازمان اندازه‌گیری کرد [۱۹]. وفاداری کارکنان را نمی‌توان فقط با اندازه‌گیری زمانی را که آنها در شرکت می‌گذرانند، اندازه‌گیری کرد. در واقع باید چیزی را که موجب تعهد کارکنان به سازمان شده و باعث می‌شود آنها زمان خود را در اختیار شرکت یا سازمان قرار دهند، اندازه‌گیری کرد [۲۰]. وفاداری کارکنان در واقع درک تعهد عاطفی<sup>۶</sup> در میان کارکنان است. تعهد عاطفی به معنای تمایل کارکنان به ادامه رابطه با یک کارفرمای خاص است، به این دلیل که از راه این رابطه به مزایای مورد نیاز خود دست پیدا می‌کنند. جدا از ارزش ابزاری و به دلیل تجربیات کارمندان از این رابطه، یک حس وفاداری و تعلق عاطفی در کارکنان به وجود می‌آید که دارایی بسیار باارزشی برای سازمان به‌شمار می‌رود و می‌تواند برای سازمان بسیار سودآور نیز باشد زیرا کارکنان وفادار سعی می‌کنند مشتریان را به‌خوبی راهنمایی کرده و با درک نیازهای مشتریان و ارائه آن به سازمان، سعی در حفظ مشتریان برای سازمان خواهند داشت. علاوه بر این داشتن کارکنان وفادار میزان ترک خدمت در سازمان را کم می‌کند و هزینه‌های مربوط به جابه‌جایی و آموزش و جایگزینی کارکنان را کاهش می‌دهد [۱۹]. برای داشتن کارکنان وفادار به برند کارفرما باید شرایطی مانند اعتقاد قوی به ارزش‌ها و اهداف سازمان، داشتن اراده لازم برای کار خوب در سازمان و انگیزه قوی برای ماندن در سازمان برقرار باشد [۲۱].

- 
1. Interest value
  2. Social value
  3. Economic value
  4. Developmental value
  5. Application value
  6. Emotional commitment



### ۳- پیشینه تجربی پژوهش

لین و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که بین شهروندی شرکتی و جذابیت برند کارفرما رابطه وجود دارد. آنها بیان می‌کنند که هر یک از ابعاد شهروندی شرکتی یک عامل کلیدی هستند که موجب افزایش جذابیت برند کارفرما می‌شوند، زیرا کارکنان متخصص بالقوه برای انتخاب سازمان مورد نظر خود، انجام مسئولیت‌های مربوط به شهروندی شرکتی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند و براین مبنا تصمیم نهایی خود را اتخاذ می‌کنند [۲۲]. ویزیگ (۲۰۰۹) بیان کرده است که روابط حمایتی بین کارکنان و شرکت که جزئی از راهبرد شهروندی شرکتی است (به عنوان مثال، پرداخت عادلانه، پاداش، آموزش و پرورش)، نشان‌دهنده این است که شرکت برای کارکنان خود ارزش قائل است و این موجب افزایش جذابیت کارفرما برای متقاضیان شغل می‌شود [۲۳]. همچنین گولی و همکاران (۲۰۱۳) و جنز و همکاران (۲۰۱۴) نیز تأیید کردند که شهروندی شرکتی یک عامل مهم در جذب و حفظ استعداد در بازار کار است [۲۴؛ ۲۵]. متقاضیان کار به ارزیابی ویژگی‌های سازمان براساس شهروندی شرکتی می‌پردازند. بنابراین تعامل فعالی بین شهروندی شرکتی و جذب کارکنان ماهر بالقوه و ماندن کارکنان بااستعداد و دانشی در سازمان وجود دارد. در نتیجه با توجه به اهمیت رابطه بین شهروندی شرکتی و جذابیت برند کارفرما، فرضیه زیر در این پژوهش مطرح می‌شود:

**فرضیه اول:** شهروندی شرکتی تأثیر معناداری بر جذابیت برند کارفرما دارد.

وانگ و همکاران (۲۰۱۳) مطالعه‌ای را در راستای مدلسازی رابطه بین شهروندی شرکتی و تعهد و وفاداری به سازمان انجام دادند و پی بردند که تعهد به سازمان تحت تأثیر اعتماد سازمانی و چهار بعد شهروندی شرکتی، یعنی شهروندی اقتصادی، حقوقی، اخلاقی و بشردوستانه قرار دارد [۴]. دوس و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تعهد کارکنان، متغیر تعیین‌کننده‌ای است که بر تمایل به ترک خدمت، رضایت شغلی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر دارد [۲۶]. ولتین و فلیسچمن (۲۰۰۸) با بررسی ۳۱۳ کسب‌وکار حرفه‌ای به تأثیرات مثبت شهروندی سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان پی بردند، آنها بیان کردند که شهروندی سازمانی می‌تواند به طور مستقیم موجب برآورده کردن نیازهای



اجتماعی کارکنان در سازمان شود [۲۷]. در نتیجه، با توجه به اهمیت شهروندی شرکتی بر تعهد کارکنان به سازمان و وفاداری به برند کارفرما، فرضیه زیر در این پژوهش مطرح شده است.

**فرضیه دوم:** شهروندی شرکتی بر وفاداری کارکنان به برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

براساس پژوهش استوری و همکاران (۲۰۱۶)، داشتن جذابیت کارفرما موجب جذب و حفظ کارکنان مجرب می‌شود. در واقع کمبود کارکنان ماهر و باانگیزه یکی از مسائل اصلی فعلی مدیریت منابع انسانی است و یک منبع برای رقابت شرکت‌هاست [۱]. در پژوهش دیگری که توسط تانوار و پراساد (۲۰۱۶) انجام شد، نتایج نشان داد که برند کارفرما اثر مثبتی بر حفظ و ایجاد وفاداری در کارکنان دارد. آنها بررسی کردند که چگونه جذابیت برند کارفرما بر سازه‌های دیگر از جمله رضایت کارکنان و تعهد کارکنان به سازمان که از متغیرهای حفظ کارکنان هستند، تأثیرگذار است. آنها معتقدند که جذابیت برند کارفرما به ایجاد وفاداری در کارکنان کمک کرده و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود [۶]. بیسواس و سوار (۲۰۱۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که برند کارفرما یک ابزار حیاتی برای جذب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد و ماهر است. برند کارفرما یک شناسه برای کارفرما ایجاد می‌کند که باعث می‌شود شرکت نسبت به رقبای خود منحصر به فرد و متفاوت شود [۷]. بر همین مبنا فرضیه زیر در این پژوهش مطرح شده است:

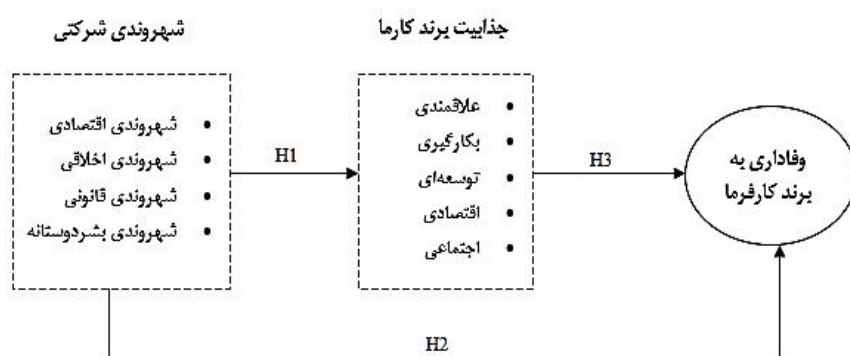
**فرضیه سوم:** جذابیت برند کارفرما بر وفاداری کارکنان به برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.





## ۴- مدل مفهومی پژوهش

بعد از بررسی مبانی نظری، باید چارچوب مفهومی طراحی شود. بر این اساس و با توجه به مطالب ارائه شده در قسمت پیشینه پژوهش، چارچوب مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش (منبع: مبانی نظری پژوهش)

## ۵- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی به شمار می‌رود و از نظر گردآوری داده‌ها و اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل، از نوع مطالعات توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری آن را تمام اعضای هیأت علمی دانشگاه مازندران شکل می‌دهد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی استفاده شد. حجم نمونه با توجه به حجم جامعه که ۳۵۰ نفر می‌باشد و به کمک فرمول کوکران در سطح خطای ۵ درصد، ۱۸۴ نفر به دست آمد. در مجموع ۲۲۰ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری شد. از این تعداد ۲۱۰ نسخه برای تحلیل معتبر بود. پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخگویان بود. در بخش دوم متغیرهای شهروندی شرکتی، جذابیت برند کارفرما و وفاداری کارکنان به برند کارفرما سنجیده شدند. سؤال‌ها در مقیاس پنج مرتبه‌ای لیکرت (کاملاً



مخالف=۱ تا کاملاً موافق=۵) پاسخ داده شدند. پایایی پرسشنامه از راه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. در جدول ۱ ابعاد متغیرها، تعداد سؤال هر بعد، منبع سؤال‌ها و ضریب آلفای کرونباخ قابل مشاهده است.

جدول ۱ تعداد سؤال‌ها و ضریب پایایی متغیرهای پژوهش

منبع	ضریب پایایی	تعداد گویه‌ها	ابعاد	متغیر
[۲۲]	۰/۸۰۴	۵	شهروندی اخلاقی	شهروندی شرکتی
	۰/۸۴۴	۵	شهروندی قانونی	
	۰/۸۱۰	۵	شهروندی اقتصادی	
	۰/۸۱۸	۵	شهروندی بشردوستانه	
[۲۸؛ ۹]	۰/۹۰۵	۳	علاقه‌مندی	جذابیت برند کارفرما
	۰/۸۷۱	۳	توسعه‌ای	
	۰/۸۱۰	۳	کاربردی	
	۰/۷۱۹	۳	اجتماعی	
	۰/۷۰۰	۳	اقتصادی	
[۲۹]	۰/۸۳۷	۴	-	وفاداری به برند کارفرما

همان طور که مشاهده می‌شود، ضرایب آلفای کرونباخ تمام متغیرها و ابعاد، بزرگ‌تر از ۰/۷ هستند که تأیید پایایی بالای پرسشنامه را نشان می‌دهد. پیش از آنکه به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل‌های مفهومی پژوهشی وارد شویم، باید از صحت و درستی مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای برونزا و متغیرهای درونزا اطمینان حاصل کنیم. برای این کار از روش تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول در جدول ۲ قابل مشاهده است.



جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	عدد معناداری
شهروندی اقتصادی		Eco1	۰/۶۵	۱۰/۰۷
		Eco2	۰/۵۸	۸/۷۸
		Eco3	۰/۶۴	۱۰/۳۳
		Eco4	۰/۶۴	۹/۵۶
		Eco5	۰/۷۵	۱۲/۰۵
شهروندی اخلاقی		Ethic1	۰/۵۵	۹/۱۱
		Ethic2	۰/۷۴	۱۳/۱۳
		Ethic3	۰/۷۴	۱۲/۹۴
		Ethic4	۰/۶۷	۱۱/۴۶
		Ethic5	۰/۶۵	۱۱/۰۹
شهروندی شرکتی		Legal1	۰/۶۰	۱۰/۷
		Legal2	۰/۷۴	۱۳/۶۴
		Legal3	۰/۷۳	۱۲/۹۳
		Legal4	۰/۷۸	۱۴/۵۲
		Legal5	۰/۷۲	۱۳/۱۹
شهروندی بشردوستانه		Philant1	۰/۵۸	۹/۷۴
		Philant2	۰/۷۹	۱۴/۵۹
		Philant3	۰/۷۶	۱۳/۸۵
		Philant4	۰/۶۴	۱۰/۹۳
		Philant5	۰/۶۶	۱۱/۷۱
اقتصادی		Eco1	۰/۸۴	۱۵/۵۰
		Eco2	۰/۸۳	۱۵/۳۷
		Eco3	۰/۴۷	۷/۹۴
اجتماعی	جذابیت برند کارفرما	Social1	۰/۷۰	۱۱/۹۱
		Social3	۰/۷۲	۱۲/۲۱
		Socia3	۰/۶۳	۱۰/۵۶
علاقه‌مندی		Inter1	۰/۸۲	۱۶/۵۵
		Inter2	۰/۸۷	۱۷/۹۲
		Inter3	۰/۹۲	۱۹/۹۰



متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	عدد معناداری
به‌کارگیری		Appli1	۰/۸۰	۱۵/۷۶
		Appli2	۰/۸۳	۱۶/۴۹
		Appli3	۰/۶۸	۱۲/۵۸
توسعه‌ای		Develop1	۰/۸۵	۱۷/۰۴
		Develop2	۰/۸۲	۱۶/۲۹
		Develop3	۰/۸۳	۱۶/۴۵
وفاداری به برند کارفرما		Loyalty1	۰/۶۸	۱۰/۵۹
		Loyalty2	۰/۴۲	۷/۲۴
		Loyalty3	۰/۷۰	۱۰/۷۷
		Loyalty4	۰/۶۵	۱۰/۱۴

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد بار عاملی تمامی متغیرها بالای ۰/۵۰ است و همچنین عدد معناداری گویه‌ها نیز بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد که بیانگر روایی مناسب سازه‌ها است. در ادامه تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شد. مدل عاملی مرتبه دوم را به عنوان نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنیم که در آن عامل‌های پنهانی که با استفاده از متغیرهای مشاهده‌پذیر اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیر بنایی تر و به عبارتی متغیر پنهان، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند، به عبارت دیگر مدل‌های عاملی مرتبه دوم زمانی مطرح می‌شود که عامل‌های مرتبه اول به وسیله ساختار عاملی رتبه بالاتر تبیین می‌شوند.

## ۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۶-۱- آمار توصیفی

جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



جدول ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد	ویژگی	ابعاد	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۷۱	۸۱/۴	وضعیت	مجرد	۹	۴/۳
	زن	۳۹	۱۸/۶		متاهل	۲۰۱	۹۵/۷
سن	۳۰ تا زیر ۴۰ سال	۱۲۳	۵۸/۶	مرتبۀ علمی	استادیار	۱۳۹	۶۶/۲
	۴۰ تا ۵۰ سال	۶۵	۳۰/۹		دانشیار	۴۵	۲۱/۴
	بالای ۵۰ سال	۲۲	۱۰/۵		استاد تمام	۲۶	۱۲/۴

### ۶-۲- آمار استنباطی

برای تحلیل داده‌ها و انتخاب نوع آزمون‌های مربوط، نخست باید وضعیت نرمال بودن متغیرها بررسی شود، زیرا اگر متغیرها نرمال باشند، مجاز هستیم هم از آزمون‌های پارامتریک و هم از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کنیم. برای سنجش نرمال بودن توزیع جامعه با کمک نرم‌افزار SPSS22، چولگی و کشیدگی داده‌های به دست آمده بررسی شد. نتایج آزمون‌های سنجش نرمال بودن در جدول ۴ قابل مشاهده است. همان‌طور که از جدول ۴ استنباط می‌شود، متغیرها رویه و توزیع مناسبی دارند، زیرا برای داده‌های نرمال، کشیدگی کمتر از ۷ و چولگی بین ۳+ و ۳- پیشنهاد شده است که با توجه به داده‌های بالا بیانگر نرمال بودن تمام متغیرهاست [۱۹].

جدول ۴ نتایج نرمال بودن متغیرها

متغیرها	چولگی	خطای استاندارد چولگی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی
شهروندی شرکتی	-۰/۱۹۱	۰/۱۴۶	-۰/۶۸۴	۰/۲۹۱
جذابیت برند کارفرما	۱/۴۸۰	۰/۱۴۶	۱/۹۱۹	۰/۲۹۱
وفاداری به برند کارفرما	۰/۵۹۵	۰/۱۴۶	-۰/۵۰۹	۰/۲۹۱

جدول همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش به شرح زیر است (جدول ۵).



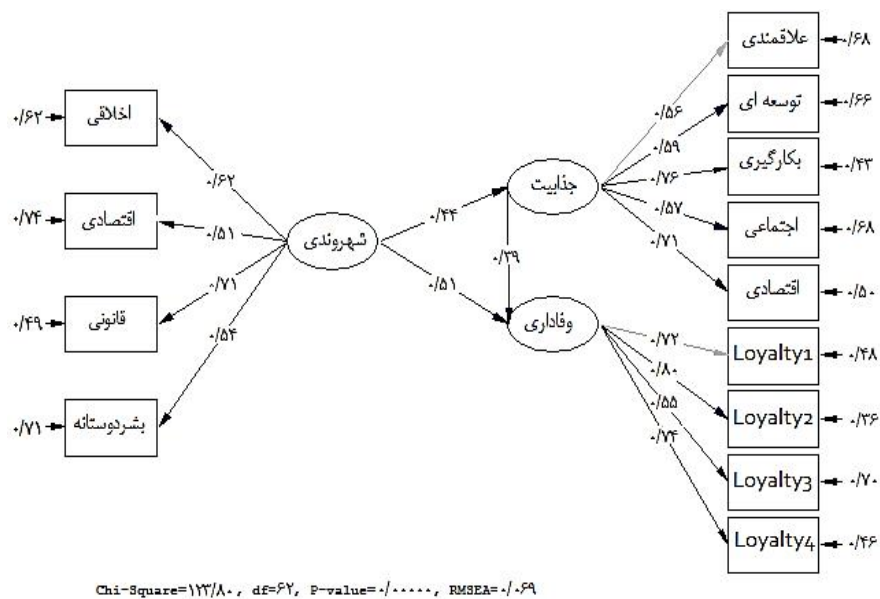
جدول ۵ همبستگی پیرسون متغیرهای پژوهش

همبستگی متغیرها	شهروندی شرکتی	جذابیت برند کارفرما	وفاداری به برند کارفرما
شهروندی شرکتی	۱	-	-
جذابیت برند کارفرما	۰/۵۵۹**	۱	-
وفاداری به برند کارفرما	۰/۴۷۲**	۰/۵۲۱**	۱

### ۶-۳- آزمون فرضیه‌های پژوهش

هدف این قسمت آزمون و بررسی فرضیه‌های پژوهش است. در ادامه مدلی ارائه می‌شود که با توجه به اعداد معنادرای (T-Value)، فرضیه تأیید یا رد می‌شود.

#### ۶-۳-۱- مدل تخمین استاندارد

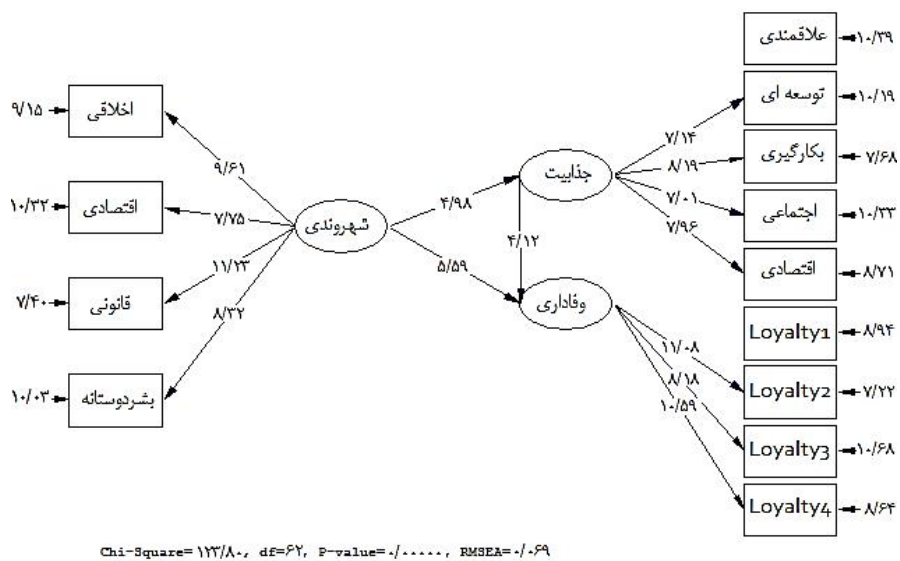


شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



همانطور که شکل ۲ نشان می‌دهد، شهروندی شرکتی ۰/۴۴ بر جذابیت برند کارفرما و ۰/۵۱ بر وفاداری کارکنان به برند کارفرما تأثیر دارد. همچنین جذابیت برند کارفرما ۰/۳۹ بر وفاداری کارکنان به برند کارفرما تأثیر دارد.

### ۶-۳-۲- مدل اعداد معناداری



شکل ۳ مدل ساختاری پژوهش در حالت اعداد معناداری

از آن جایی که عدد معناداری هر متغیر بزرگتر از قدر مطلق ۱/۹۶ است؛ بنابراین هر سه فرضیه پژوهش تأیید می‌شوند. جدول ۶ خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش را نشان می‌دهد.



### جدول ۶ خلاصه نتایج مدل ساختاری پژوهش

نتیجه	عدد معناداری (t-value)	ضریب استاندارد (β)	رابطه	فرضیه
تأیید	۴/۹۸	۰/۴۴	شهروندی شرکتی ← جذابیت برند کافرما	۱
تأیید	۵/۵۹	۰/۵۱	شهروندی شرکتی ← وفاداری به برند کافرما	۲
تأیید	۴/۱۲	۰/۳۹	جذابیت برند کافرما ← وفاداری به برند کافرما	۳

جدول ۶ شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد که نشان از برازش مناسب مدل است.

### ۶-۳-۳- بررسی برازش مدل

پس از ارائه و آزمون مدل‌ها در مدل‌سازی معادلات ساختاری باید به بررسی اعتبار آن مدل پرداخت. در مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل از چندین شاخص به صورت همزمان برای بررسی اعتبار مدل استفاده می‌شود که در جدول ۷ قابل مشاهده می‌باشند.

### جدول ۷ شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	GFI	RFI	IFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA	$\frac{\chi^2}{df}$
معیار	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	>۰/۹۰	<۰/۰۸	بین ۱ تا ۳
مشاهده شده	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۶۹	۱/۹۹

همانطور که جدول ۷ نشان می‌دهد، شاخص‌های مدل نشانگر برازش خوب مدل هستند.

### ۷- نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش بود که آیا شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کافرما و وفاداری کارکنان نسبت به برند کافرما تأثیر دارد یا خیر؟ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اول پژوهش که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار شهروندی شرکتی بر جذابیت برند کافرما بود، تأیید شد که با نتیجه پژوهش لین و همکاران (۲۰۱۲)، ویزیگ (۲۰۰۹)، گولی و





همکاران (۲۰۱۳) و جنز و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. این به این معناست که سازمان‌های که در فعالیت‌های شهروندی شرکتی درگیر می‌شوند، جذابیت خود را نزد کارکنان افزایش می‌دهند.

**فرضیه دوم** پژوهش که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار شهروندی شرکتی بر وفاداری به برند کارفرما بود تأیید شد که با نتیجه پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۳)، دوس و همکاران (۲۰۱۵)، بتمن و استراسر (۱۹۸۴) و ولنتین و فلیسچمن (۲۰۰۸) همخوانی دارد. این به این معناست که شرکت و سازمان‌هایی که در فعالیت‌های شهروندی شرکتی درگیر می‌شوند، حس مثبتی در کارکنان خود به وجود می‌آورند و وفاداری کارکنان نسبت به شرکت یا سازمان را افزایش می‌دهند.

**فرضیه سوم** پژوهش که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار جذابیت برند کارفرما بر وفاداری به برند کارفرما بود تأیید شد که با نتیجه پژوهش استوری و همکاران (۲۰۱۶)، تانوار و پراساد (۲۰۱۶) و بیسواس و سوار (۲۰۱۶) همخوانی دارد. این به این معناست که شرکت و سازمان‌هایی که جذابیت بالایی (از نظر ارزش علاقمندی، اقتصادی، اجتماعی، توسعه‌ای و کاربردی) دارند باعث افزایش وفاداری کارکنانشان نسبت به شرکت و سازمان می‌شوند. با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

با توجه به بعد اقتصادی شهروندی برای کارکنانی که تمایل به یادگیری و آموزش‌های اضافی دارند، شرایط حمایتی ایجاد کنند، زیرا ممکن است کارکنان توان مالی کافی نداشته باشند و نتوانند آموزش‌های حرفه‌ای لازم را ببینند که این کار به نوبه خود باعث ایجاد انگیزه در کارکنان برای توسعه مهارت‌های آنان می‌شود. شرایط محیط کاری و زندگی کاری با کیفیتی را برای کارکنان فراهم کنند که ایمن و با کیفیت باشد. مدیران طوری فعالیت کنند که فعالیت آنها با قوانین موجود همخوانی داشته باشد، برای مثال از قوانین پیروی کنند تا حقی از کارکنان ضایع نشود و احساس تبعیض نکنند. سعی کنند به تعهدات خود پایبند باشند و فعالیت‌های خود را بر مبنای قوانین تنظیم کنند، برای مثال از پرداخت مالیات فرار نکنند و به طور منظم مالیات خود را پرداخت کنند.



در راستای شهروندی اخلاقی انصاف نسبت به همکاران و شرکای کسب‌وکار، جزئی از برنامه ارزیابی کارکنان در شرکت و سازمان باشد. اطلاعات دقیقی را برای شرکای تجاری خود فراهم کرده و با پایبندی به اصول اخلاقی خود را به عنوان یک سازمان با اخلاق معرفی کنند. نکته مهم دیگر این است که برای جلوگیری از هرگونه سوءاستفاده اخلاقی، یک روش محرمانه در محل کار ایجاد کنند که کارکنان با استفاده از آن گزارش دهند. همچنین با تهیه منشور اخلاقی در سازمان یا تدوین یک دستورالعمل و نظام‌نامه جامع از رفتارهای اخلاقی، چارچوب اخلاقی را برای کارکنان مشخص کنند تا افراد از آن حدود تخطی نکنند. همچنین از راه کمک به سازمان‌های خیریه، حمایت مالی از مدارس و مؤسسات آموزشی منطقه خود، احترام و حفاظت از محیط‌زیست و گام برداشتن در راستای بهبود رفاه اجتماعی مردم جامعه و تشویق کارکنان خود به مشارکت در فعالیتهای داوطلبانه به فعالیتهای بشردوستانه یا به عبارتی به شهروندی بشردوستانه خود می‌توانند جامه عمل بپوشانند.

فرصت‌های ارتقا را برای کارکنان به صورت منظم فراهم کنند؛ محیطی فراهم کنند که آموخته‌های دانشگاهی کاربردی شوند. همکاری در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که بتوان آموخته‌ها را با هم تسهیم کرد.

مسائل رفاهی نسبت به سازمان‌های دیگر بسیار بیشتر باشد، حقوق پرداختی به کارکنان بالاتر از کارکنان سایر سازمان‌ها و بازار باشد و امکانات را که سایر سازمان‌ها ارائه نمی‌دهند به کارکنان خود ارائه دهند.

سازمان باید شرایطی را فراهم کند که کارکنان احساس کنند همکاری با این سازمان روحیه تیمی را در آنها تقویت می‌کند، همکاران در سازمان بتوانند ارتباط دوجانبه خوبی با هم داشته باشند و همچنین مدیران با زیردستان ارتباط چندجانبه برقرار کنند.

سازمان باید با ایده‌های جدید محصولات و خدمات با کیفیت بالا تولید و ارائه کند و با عقد قراردادهای پژوهشی به کاربردی‌سازی دانش کمک کند. همچنین سازمان باید محیطی را فراهم کند که کارکنان بتوانند علایق خود را پیگیری کنند و افراد امکان کارهای خلاق با شیوه کار جدید و تفکر رو به جلو را داشته باشند و محیط کاری ایجاد شود که حس تفکر کارکنان خود را تحریک کند.



با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش حاضر محدود به اعضای هیأت علمی از دانشگاه مازندران است و برند کارفرمای مورد مطالعه یک برند دانشگاهی است، قابلیت تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش به سایر سازمان‌ها و برندها نیازمند پژوهش‌های دقیق‌تر در دیگر سازمان‌ها و برندهای مختلف در حوزه‌های متفاوتی است. از این‌رو، پژوهشگران آتی می‌توانند مدل حاضر را در یک سازمان یا شرکت دیگر آزمون کنند و همچنین به شناسایی سایر پیامدهای شهروندی شرکتی و جذابیت برند کارفرما بپردازند.

## ۸- منابع

- [1] Story J., Castanheira F., Hartig S. (2016) "Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management"; *Social Responsibility Journal*, 12(3): 1- 47.
- [2] Dawkins C. E., Jamali D., Karam C., Zhao J. (2016) "Corporate social responsibility and job choice intentions: A cross-cultural analysis"; *Business & Society*, 55(6): 854-888.
- [۳] حجازی رضوان، نصیری سپیده‌سادات (۱۳۹۳) مفاهیم شهروندی شرکتی و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها؛ پژوهش حسابداری، ۱۵: ۱۶۳-۱۸۳.
- [4] Wang Y., Tsai Y., Lin C. (2013) Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator"; *Business Ethics: A European Review*, 22(2): 218-233.
- [5] Fernandez-Lores S., Gavilan D., Avello M., Blasco F. (2016) "Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale"; *Business Research Quarterly*, 19(1): 40-54.
- [6] Tanwar K., Prasad A. (2016) "Exploring the relationship between employer branding and employee retention"; *Global Business Review*, 17(3): 1- 21.
- [7] Biswas M., Suar D. (2016) "Antecedents and consequences of employer branding"; *Journal of Business Ethics*, 136(1): 57-72.
- [8] Adler H., Ghiselli R. (2015) "The importance of compensation and benefits on university student's perceptions of organizations as potential employers", *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1-9.
- [9] Anne-Mette S., Ety R. N., Anja H. O. (2013) "Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media"; *Journal of Product & Brand Management*, 22(7): 473-483.



- [10] Heilmann P., Saarenketo S., Liikkanen K. (2013) "Employer branding in power industry"; *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2): 283-302.
- [11] Gao Wei He Y. (2017) "Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: the pivotal roles of ethical leadership and organizational justice"; *Management Decision*, 55(2): 1-37.
- [12] McEachern M. (2015) "Corporate citizenship and its impact upon consumer moralization, decision-making and choice"; *Journal of Marketing Management*, 31(3/4): 430-452.
- [13] Wang C-J. (2014) Do ethical and sustainable practices matter?; *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(6): 930- 947.
- [۱۴] نجات سهیل (۱۳۹۴) بررسی تأثیر شهروندی شرکتی بر وفاداری مشتریان و تبلیغات دهان به دهان (WOM)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- [۱۵] حمیدی‌زاده علی، باباشاهی جبار، محمدنژاد فدردی منصوره (۱۳۹۵) «شناسایی، اعتباریابی و رتبه‌بندی ابعاد جذابیت برند کارفرما؛ مدیریت فرهنگ سازمانی»، ۱۴ (۱): ۳۰۱-۳۲۱.
- [۱۶] خددامی سهیلا، اصانلو بهاره (۱۳۹۴) «طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما»؛ پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۵ (۱): ۱-۲۳.
- [17] Berthon P., Ewing M., Hah L. L. (2005) "Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-171.
- [۱۸] علیزاده ثانی محسن؛ نجات سهیل (۱۳۹۵) «بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیر مجموعه وزارت نفت)»؛ مدیریت بازرگانی، ۸ (۱): ۲۰۵-۲۲۸.
- [19] Sajadi Khah GH., Moosa K., Maesomian M. (2016) "The relationship between CSR and employees loyalty (Case Study: Sisakht Education and Training)"; *Indian Journal of Scientific Research*, 7(1): 923-930.
- [20] Khabir L. (2014) "What are the factors that make an employer attractive in the eyes of prospective employees in Bangladesh?; International Conference on Business", *Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCSR'14)*: 133-136.
- [21] Savareikiene D., Daugirdas L., (2009) "Forms of expression of employee Loyalty"; *Socialiniai Tyrimai* 2(16): 86-93.



- [22] Lin Ch., Tsai Y., Joe Sh., Chiu C. (2012) "Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firms' attractiveness, and career success expectation"; *Journal of Business Ethics* 105(1): 83–93.
- [23] Weyzig F. (2009) "Political and economic arguments for corporate social responsibility: Analysis and a proposition regarding the CSR agenda"; *Journal of Business Ethics*, 86(4): 417–428.
- [24] Gully S. M., Phillips J. M., Castellano W.G., Han K., Kim A. (2013) "A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants"; *Personnel Psychology*, 66(4): 935-973.
- [25] Jones D. A., Willness C. R., Madey S. (2014) "Why job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms"; *Academy of Management Journal*, 57(2): 383- 404.
- [26] Devece C., Marques D., Alguacil M. (2015) "Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment"; *Journal of Business Research*, 69(5): 67- 92.
- [27] Valentine S., Fleischman G. (2008) "Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction"; *Journal of Business Ethics*, 77(2): 159- 172.
- [28] Biswas M., Suar S. (2013) "Which employees' values matter most in the creation of employer branding?"; *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1): 93-102.
- [29] Martensen A., Grønholdt L. (2006) "Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences"; *Innovative Marketing*, 2(4): 92-116.