

## اثرات متقابل متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما در صنعت فن آوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup>

نادر مظلومی<sup>۲\*</sup>، سیدعلی اکبر افجه<sup>۲</sup>، سمانه بیات سرمدی<sup>۴</sup>

### چکیده

برندسازی کارفرما یک استراتژی بازاریابی است که به بقای کارفرمایان در بازار رقابتی جذب و نگهداری نیروی کار کمک می‌کند. این پژوهش با هدف شناسایی اثرات متقابل متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما در صنعت فاوا صورت گرفت. این تحقیق از نظر نوع، ترکیبی از روش‌های اسنادی و پیمایشی و از نظر ماهیت بر اساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است. ابتدا با مطالعه ادبیات تحقیق، متغیرهای برندسازی کارفرما استخراج شدند و با آراء خبرگان عرصه منابع انسانی پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۱۳ متغیر برندسازی کارفرما، به منظور سنجش میزان اثرگذاری متغیرهای برندسازی کارفرما بر یکدیگر طراحی گردید. روایی محتوایی و اعتبار پرسشنامه موصوف موردسنجش و تأیید قرار گرفت. ۲۶ متخصص و خبره در خصوص میزان اثرگذاری متغیرها بر یکدیگر نظر دادند. نوآوری این تحقیق تحلیل اثرات متقابل متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما، است. اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار میک مک تحلیل شد و نتایج این تحقیق جایگاه متغیرهای برندسازی کارفرما در صنعت فاوا، از حیث اثرگذاری و اثرپذیری و نقش آن‌ها را در برندسازی کارفرما تعیین می‌نماید.

**واژگان کلیدی:** برندسازی کارفرما، تحلیل اثرات متقابل، آینده‌پژوهی، صنعت فاو

۱. شناسه دیجیتال 10.22051/BMR.2019.23042.1621

۲. نویسنده مسئول (دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) ایران (مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد)، Email: nadermazloomi@iran.ir

Email: Afjahi@atu.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) ایران،

۴. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره) ایران، Email: samanehbayatsarmadi@gmail.com

## ۱- مقدمه

با پیچیده‌تر شدن روزافزون مهارت‌های موردنیاز در مشاغل تخصصی و کمبود نیروی کار باصلاحیت و شایسته، رقابت سازمان‌ها برای جذب و حفظ کارکنان بااستعداد افزایش یافته است. رقابت شدید در میان صنایع سازمان‌ها را وادار کرده است تا میان خودشان و رقبایشان از طریق ایجاد «مجموعه‌ای از مزایا برای کارکنان»، تمایز ایجاد کنند (تنوار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). این عوامل به کارفرمایان هشدار می‌دهند که استراتژی‌های مرتبط با کارکنان خود را بر اساس جذب، انگیزه دادن و حفظ افراد بااستعداد که به موفقیت آن‌ها کمک خواهند نمود، تغییر دهند. از آنجایی که امروزه، جذب و حفظ سرمایه انسانی ماهر و بااستعداد به یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بدل گشته، بنگاه‌های تجاری شروع به استفاده از اصول برندسازی و برنامه‌های مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی نموده‌اند. به کارگیری اصول برندسازی در مدیریت منابع انسانی با عنوان «برندسازی کارفرما» شناخته می‌شود. فرآیند برندسازی کارفرما بر این اصل استوار است که سرمایه انسانی برای بنگاه تجاری ارزش آفرینی می‌کند و عملکرد آن، از طریق سرمایه‌گذاری ماهرانه در بخش سرمایه انسانی بهبود می‌یابد. به‌علاوه شرکت‌هایی که از برند کارفرمای قوی برخوردارند می‌توانند به‌طور بالقوه از میزان هزینه جذب کارکنان بکاهند، روابط کارکنان را بهبود بخشند، میزان حفظ کارکنان را افزایش دهند و حتی دستمزدهای کمتری را نیز در مقایسه با بنگاه‌هایی که برند ضعیف‌تری دارند پرداخت نمایند. در نتیجه برندسازی کارفرما، به یک ابزار مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده است که به‌وسیله آن در میان کارکنان آینده سازمان مقام «کارفرمای منتخب» را کسب کنند (ریچیکا و آشا پراساد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این نوع برندسازی از تمام ابزارهای لازم در حوزه بازاریابی به‌منظور خلق تصویری مثبت برای سازمان استفاده می‌کند و به همین دلیل متقاضیان جویای کار، خواهان کار با این مجموعه خواهند شد.

در تحقیقات پیشین عموماً اثر برندسازی کارفرما بر رضایت، نگرش و تعهد شغلی کارکنان سنجیده شده است (افجه و علیزاده‌فر، ۱۳۹۶؛ رضادوست و همکاران، ۱۳۹۵؛ فقیهی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴؛ رحیمیان، ۱۳۹۲) و تعداد کمتری از مطالعات

1. Tanwar

2. Ruchika &amp; Asha Prasad

صورت گرفته به شناسایی متغیرهای اثرگذار بر برندسازی کارفرما و تأثیر متقابل این عوامل بر یکدیگر پرداخته‌اند. این تحقیق از طریق نظرسنجی از متخصصین مدیریت راهبردی، بازاریابی و مدیران منابع انسانی که در صنعت فاوا<sup>۱</sup> در استان تهران مشغول به فعالیت هستند، به شناسایی متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما پرداخته و این متغیرها را در سطوح مختلف دسته‌بندی نموده و در نهایت به پرسش‌های زیر پاسخ می‌دهد:

متغیرهای تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما در صنعت فاوا کدام هستند؟ با تغییر هر کدام از متغیرهای برندسازی کارفرما در صنعت فاوا، کل سیستم<sup>۲</sup> به چه سمتی هدایت می‌شود؟ نقشه اثرگذاری و اثرپذیری متغیرهای برندسازی کارفرما در صنعت فاوا چگونه است؟ و این موضوع چگونه بر تصمیم‌گیری کارفرمایان در سیاست‌های منابع انسانی نقش دارد؟

## ۲- پیشینه پژوهش

### برندسازی کارفرما

«برندسازی کارفرما مجموعه‌ای از مزیت‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی است که به‌وسیله‌ی استخدام تأمین می‌شود و توسط سازمان کارفرما شناسایی می‌شود» (امبلر و باروو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). این تعریف توسط آگرهولم و همکارانش نقد شده است. او معتقد بود که این تعریف مانع از این می‌شود که پتانسیل کامل برندسازی کارفرما آشکار شود؛ زیرا تعریفی ایستا، متمرکز بر فرستنده و مبتنی بر زمینه سازمان است و با مفهوم منعطف برندسازی کارفرما در تناقض است. در نتیجه برندسازی کارفرما را این‌طور تعریف می‌کند: «فرآیند برندسازی استراتژیک که به ایجاد، مذاکره و تصویب روابط پایدار بین سازمان و کارکنان فعلی و بالقوه آن می‌پردازد و این کار را در زمینه سازمان و با هدف ایجاد ارزش پایدار برای افراد، سازمان و جامعه انجام می‌دهد» (آگرهولم و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱، ص ۱۱۳).

۱. فناوری اطلاعات و ارتباطات

۲. در این تحقیق منظور از سیستم «سیاست‌های برندسازی کارفرما» توسط شرکت‌ها است؛ این سیستم متأثر از تعدادی متغیر است که بر یکدیگر اثر گذاشته و تحلیل اثراتی که این متغیرها بر یکدیگر دارند، تصمیم‌گیران را به سمتی سوق می‌دهد که بهترین تصمیم را برای برندسازی کارفرما پیش بگیرند.

3. Ambler, Barrow

4. Aggerholm, et al

سایر محققین (لوید<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ واکر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، وایلدن و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰، ادواردز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، پوتگیتر و دوبل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸) نیز تعاریف متنوعی از برندسازی کارفرما ارائه نموده‌اند. محققین این پژوهش تعریف جامع و منعطف ذیل را که تمامی ابعاد این مفهوم را در بر می‌گیرد، از برندسازی کارفرما ارائه دادند: فرآیندی که به ایجاد و تحکیم روابط پایدار بین سازمان و کارکنان فعلی و بالقوه آن می‌پردازد و این کار را از طریق افزایش دانش کارکنان فعلی و بالقوه از ارزش‌های مشترک کارفرما با ایشان و مجموعه مزایایی که شامل کارکنان شرکت می‌شود، انجام می‌دهد.

### متغیرهای مؤثر در برندسازی کارفرما

بر اساس مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده متغیرها و عوامل اثرگذار بر برندسازی کارفرما، به شرح ذیل است:

در فرآیند برندسازی کارفرما، مفاهیم بازاریابی و منابع انسانی ترکیب‌شده‌اند، بک هاووس و تیکو<sup>۶</sup>، دو مفهوم (بازاریابی) تداعی‌های ذهنی در خصوص کارفرما و وفاداری به برند را به‌عنوان متغیرهای اثرگذار و اثرپذیر برندسازی کارفرما، شناسایی نمودند. به‌نحوی که تداعی‌های ذهنی در خصوص کارفرما منجر به ایجاد تصویر کارفرما می‌شود و از سوی دیگر فرهنگ و هویت‌سازمانی از برندسازی کارفرما تأثیر می‌پذیرد که در نهایت منجر به وفاداری به برند کارفرما می‌شود (بک هاووس و تیکو، ۲۰۰۴). در حالی که جورگنسن<sup>۷</sup>، مفاهیم منابع انسانی از قبیل تأکید سیاست‌های حاکم بر نیروی کار بر تأمین فضای کاری باکیفیت، حمایت از همکاری و انعطاف در تخصیص منابع، خلاقیت در ارزیابی عملکرد کارکنان و شیوه‌های پرداخت منعطف، کمک به مشارکت و شکوفایی فرد، شیوه‌های دانشی، خلاقانه و تیمی برای انجام کار، آموزش و تربیت نیروی کار را بر برندسازی کارفرما اثرگذار دانسته است (جورگنسن، ۲۰۰۵).

تحقیقات صورت گرفته بر لزوم توجه هم‌زمان به برند کارفرما در داخل و

1. Lloyd
2. Walker
3. Wilden, et al
4. Edwards
5. Potgieter, Doubell
6. Backhaus, Tikoo
7. Joregensen

همچنین بازار نیروی کار خارج از سازمان، تأکید دارند (مایلز و منگولد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵؛ کوچرو و زاویالوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). لذا به منظور هماهنگی برند کارفرما در داخل و خارج از شرکت، توجه به متغیرهای محیط کاری محرک، چالش برانگیز و ارضاء کننده، رضایت و امنیت شغلی، سیستم جبرانی رقابتی، درگیری با شغل، پیشرفت شغلی، همسوئی با ارزش‌های سازمانی و اجتماعی، ارزش تعلق یافته به کارکنان، ضروری دانسته شده است (سیمونس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). به نحوی که مؤلفه‌های جذابیت کارفرما از دیدگاه کارکنان بالقوه، به عواملی از قبیل امکان پیشرفت و ارتقا، چالش‌انگیز بودن وظایف، راه‌حل‌های جذاب، فرهنگ سازمانی پر قدرت و واضح، موفقیت در بازار، آموزش داخل سازمان، همکاران الهام‌بخش، فرصت‌های شغلی داخلی، تعادل بین کار و زندگی شخصی، کارهای پروژه محور و شهرت خوب، نسبت داده شده است (توزنر و یوکسه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹).

افراد جویای کار جذابیت کارفرمایان را بر اساس تجارب کاری مستقیم قبلی خودشان با کارفرما، ارزیابی از شفافیت، اعتبار و پایداری برند کارفرمای بالقوه؛ ادراک از سرمایه‌گذاری‌های برند کارفرما؛ و برند خدمت یا محصول کارفرما، می‌سنجند (وایلدن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). در واقع کارکنان انتظاراتشان را با تجربیاتشان مقایسه می‌نمایند و کاهش اختلاف بین انتظارات و تجربیات کارکنان تعهد آن‌ها را افزایش می‌دهد. عواملی که منجر به اختلاف بین انتظارات از برند کارفرما و برند کارفرمای تجربه شده است، عبارت‌اند از: تعاملات کاری روزانه، اهمیت دادن به اتفاقات مهم سازمانی و فردی، مدیر مستقیم کارکنان، فرهنگ سازمانی، بازخورد دوسویه میان کارمند و کارفرما، فرصت‌های پیشرفت شغلی و رشد مستمر، سیستم جبرانی عادلانه و شفاف، محیط و فضای کاری مناسب و تعاملات اجتماعی (مک لارن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱).

در تحقیق دیگری با موضوع ارتباط شخصیت برند با جذابیت برند کارفرما، عوامل اثرگذار بر اعتماد و علاقه به برند کارفرما از قبیل صداقت و قابل اعتماد بودن سازمان، انگیزتگی و هیجان فردی، سطح پرستیژ (کار)، انعطاف‌پذیری و شایستگی

1. Miles, Mangold
2. Kuchеров, Zavyalova
3. Simmons
4. Tuzuner, Yukse
5. Wilden et al
6. McLaren

سازمانی شناسایی شدند (رامپل و کنینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). تحقیقات داخلی نیز، متغیرهای اثرگذار بر برند کارفرما را مورد بررسی قرار دادند. متغیرهای مؤثر بر افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان و برند کارفرما شامل مزایا و جبران خدمات، محیط کار، استحکام برند شرکت و محصول، محیط و فرهنگ شرکت، تعادل کار و زندگی است. (فقیهی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴، صص ۲۲-۲۳). همچنین به منظور طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما، متغیرهای توجه به نیازهای گروه هدف (ترجیحات اقتصادی، ترجیحات روانی)، پیشنهاد ارزش متمایز (کیفیت فرهنگ مجموعه، کار چالشی، تعادل کار-زندگی، پاداش‌های مالی غیرمستقیم، پاداش‌های مالی مستقیم)، استراتژی افراد یا پلتفرم کارمند، سازگاری برند، ابزارهای ارتباطی برند کارفرما (ارتباطات آنلاین و آفلاین داخلی)، متریک‌های برندسازی کارفرما (استانداردسازی منابع انسانی) بر ایجاد جذابیت برندسازی کارفرما مؤثر شناخته شده‌اند (خدماتی و اصائلو، ۱۳۹۴). به علاوه توجه به متغیرهای، توازن کار-زندگی، فرهنگ و محیط کاری، قدرت برند محصول یا سازمان، پاداش و مزایا و محیط کاری به عنوان راهبرد جدیدی برای مدیریت سرمایه‌های انسانی و مؤثر بر برندسازی کارفرما تعریف شده‌اند (رحیمیان، ۱۳۹۲).

گرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که برندسازی کارفرما یک شاخه علمی در حال رشد است اما بیشتر مطالعات به بررسی اثرات برند کارفرما بر جذابیت کارفرما و افزایش تعهد کارکنان و در نتیجه جذب و نگهداری کارکنان با استعداد پرداخته‌اند و مطالعات اندک انجام شده در رابطه به متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما، هنوز به این پرسش که «اثرات متقابل متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما چگونه است؟» پاسخی نداده است.

به علاوه طبق نظر محققین مرکز پژوهش‌های مجلس، کشوری که از نیروی توانمند و با مهارت در فاوا بهره نبرد، فرصت‌های بی‌شماری را از دست خواهد داد. بر اساس گزارش آن مرکز، ایران در بخش سرمایه نیروی انسانی متخصص در حوزه فاوا وضعیت مطلوبی ندارد. رتبه ایران در شاخص سرمایه انسانی ۸۰ از میان ۱۲۴ کشور و همچنین در شاخص استفاده از فاوا در سال‌های اخیر ۱۱۶ جهان و در

شاخص مهارت‌ها رتبه ۶۸ را در اختیار دارد. با این وضعیت ایران از چشم‌انداز خود جایگاه نخست منطقه و «برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی» دور خواهد ماند (فقیهی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا پژوهش حاضر بر آن است که با بررسی صنعت فاوا به‌عنوان یک بازار بسیار رقابتی و نیازمند به جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص، متغیرهای کلیدی برندسازی کارفرما را در این صنعت تشخیص دهد.

### ۳- روش پژوهش

جمع‌بندی تحقیقات مرور شده، به‌قرار جدول ۱ است. این جدول (که به دلیل محدودیت فضا در بردارنده مطالعات مهم است)، شامل متغیرهای متعدد اثرگذار بر برندسازی کارفرما است. نظر به اینکه این متغیرها عمدتاً تکراری و دارای قابلیت خوشه‌بندی هستند و با عنایت به این‌که در مرحله بعدی اثرگذاری دوبه‌دوی این متغیرها بر یکدیگر ورودی نرم‌افزار و چارچوب اصلی پرسشنامه را تشکیل می‌دهد، ضروری است که متغیرها در لیست کوتاه‌تری قرار گیرند. بدین منظور، متغیرها در گروه‌هایی که از نظر تعاریف منابع انسانی با یکدیگر تشابه معنایی دارند قرار گرفتند. این دسته‌بندی‌ها و عناوین آن‌ها به تائید متخصصان انسانی رسید (روائی پژوهش). خروجی نهایی خوشه‌بندی پس از تائید متخصصان در جدول ۲ گزارش شده است. به دلیل گستردگی مطالعات انجام‌شده و متغیرهای استخراج‌شده، در جدول ۲ تنها مطالعاتی ذکر شده‌اند که نقش اصلی در شکل‌گیری متغیرهای نهایی تحقیق را بر دوش داشته‌اند.

جدول ۱. مهم ترین و کلیدی ترین<sup>۱</sup> متغیرهای تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما

منبع	فهرست متغیرهای اثرگذار بر برندسازی کارفرما
توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹	امکان پیشرفت و ارتقای شغلی، چالش‌انگیز بودن وظایف، مناسب برای تقویت رزومه کاری، شیوه‌های کاری نوآورانه، فرهنگ‌سازمانی پرقدردن و شفاف، اخلاق حاکم در سازمان، رهبری/مدیریت خوب، موفقیت در بازار، آموزش داخل سازمان، همکاری الهام‌بخش، پویایی سازمانی، تعادل بین کار و زندگی شخصی، سیاست‌های دوستدار محیط‌زیست، فرصت شغلی بین‌المللی، خوش‌نامی سازمان، امنیت شغلی، کار پروژه محور، تعامل دائم کاری با همکاران، تنوع کار، موقعیت جغرافیایی جذاب، محصول/خدمت جذاب، ساعات کاری منعطف، محیط کاری رقابتی، امکان دورکاری
رحیمیان، ۱۳۹۲	مأموریت کاری، مکان، زمان منعطف، مراقبت از کودکان، ساعت کاری، تعطیلات، وجود امکانات دورکاری، کیفیت مدیریت ارشد آوازه، سطح فناوری، محیط ریسک‌پذیر، تناسب سازمان، اندازه سازمان، برند محصول، برند سازمان، حقوق مبنای، برابری بیرونی (حقوق نسبی)، برابری درونی، مزایا، گزینه‌های سهام، شرایط بازنشستگی، مزایای بهداشت و سلامت، کیفیت مدیریت ارشد، کیفیت همکاران، شناخت، توانمندسازی، چالش کار تحرک بین‌المللی، شفافیت نقش‌ها، مسئولیت پروژه‌ها
وایلدن و همکاران، ۲۰۱۰	اطلاعات غیرمبهم در معرفی سازمان، صحت وعده‌های زمان استخدام، همسویی برندسازی کارفرما با برندسازی محصول و شرکت، ثبات برندسازی کارفرما در خلال زمان، سرمایه‌گذاری بر روی برندسازی کارفرما
فقیهی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴	مزایا و جبران خدمات، محیط کار، استحکام برند شرکت و محصول، محیط و فرهنگ شرکت، تعادل کار و زندگی
رمپل و کینینگ، ۲۰۱۴	صداقت و قابل اعتماد بودن سازمان، انگیختگی و هیجان فردی، سطح پرستیژ کار، انعطاف‌پذیری، شایستگی سازمان
مک لارن، ۲۰۱۱	تعاملات کاری روزانه، اهمیت دادن به اتفاقات مهم سازمانی و فردی، مدیر مستقیم در نقش جهت دهنده به فرهنگ‌سازمانی، بازخورد دوسویه (میان کارمند و کارفرما)، فرصت‌ها، شرایط پیشرفت شغلی و رشد دائمی، سیستم جبرانی عادلانه و شفاف، محیط و فضای کاری مناسب و زیرساخت‌های اداری، تعاملات اجتماعی
خدمای و اصانلو، ۱۳۹۴	ترجیحات اقتصادی، ترجیحات روانی، کیفیت فرهنگ مجموعه، کار چالشی، تعادل کار - زندگی، پاداش‌های مالی غیرمستقیم، پاداش‌های مالی مستقیم، برند سازمان، ارتباط آنلاین و آفلاین داخلی، استانداردهای منابع انسانی

۱. به دلیل حجم بالای داده‌ها، از ذکر همه متغیرها در این شکل خودداری شده است.



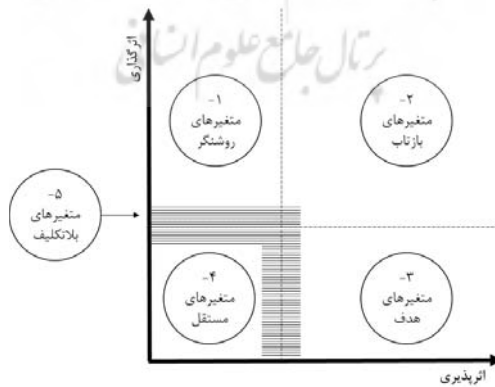
جدول ۲. لیست متغیرهای تأثیرگذار بر برندسازی کارفرما و شاخص‌های معرف هر یک از آن‌ها

نام متغیرهای مورد استفاده در پژوهش	متغیرهای جزئی استخراج شده از ادبیات پژوهش	منابعی که به این متغیرها دلالت دارند
خوش‌نامی سازمان از نظر حرفه‌ای	برند سازمان، برند محصول، موفقیت در بازار، خوش‌نامی سازمان، سطح پرستیژ کاری، سطح فناوری، محصول یا خدمت جذاب	رحیمیان، ۱۳۹۲/ خدابی و اصانلو، ۱۳۹۴/ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۰/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹/ یک هاووس و تیکو، ۲۰۰۴
خوش‌نامی سازمان از نظر ارزش اجتماعی	پایبندی و همسویی با مسئولیت‌ها و ارزش‌های اجتماعی	رحیمیان، ۱۳۹۲/ رمپل و کیننگ، ۲۰۱۴/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹/ سیمونس، ۲۰۰۹
تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان	موقعیت جغرافیایی جذاب و در نتیجه سهولت تعاملات [با ذی‌نفعان]، حجم و عمق تعاملات برون‌سازمانی، گستردگی شبکه ذی‌نفعان	رحیمیان، ۱۳۹۲/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹
جذابیت محیط و فضای کاری	اندازه و تناسب سازمان، محیط و فضای کاری مناسب و زیرساخت‌های [اداری]	رحیمیان، ۱۳۹۲/ جورگنز، ۲۰۰۵
سبک مدیریت و رهبری در سازمان	کیفیت مدیریت و سیستم‌های بازخورد، خلاقیت در ارزیابی عملکرد، شفافیت نقش‌ها، عدالت سازمانی	رحیمیان، ۱۳۹۲/ مک لارن، ۲۰۱۱/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹/ سیمونس، ۲۰۰۹/ والاس و همکاران، ۲۰۱۳/ کشیپ و رنجنکار، ۲۰۱۶
صداقت و شفافیت در سازمان	اطلاعات صادقانه در بدو استخدام و ثبات آن‌ها در خلال زمان، جریان آزاد اطلاعات	رمپل و کیننگ، ۲۰۱۴/ وایلدن و همکاران، ۲۰۱۰/ یک هاووس و تیکو، ۲۰۰۴
پویایی، تنوع و نوآور بودن شغل	پویایی، چالش‌انگیز بودن و تنوع کار، شیوه‌های کاری نوآورانه	رحیمیان، ۱۳۹۲/ خدابی و اصانلو، ۱۳۹۴/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹/ جورگنز، ۲۰۰۵
انعطاف‌پذیری کار	زمان کاری منعطف، کار پروژه محور و دور کاری	رحیمیان، ۱۳۹۲/ رمپل و کیننگ، ۲۰۱۴/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹
امکان رشد حرفه‌ای و ارتقای شغلی	متناسب با رزومه کاری، توانمندسازی شغل و فرصت‌های شغلی بین‌المللی، آموزش‌های داخل سازمان	مک لارن، ۲۰۱۱/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹/ سیمونس، ۲۰۰۹/ جورگنز، ۲۰۰۵
اثربخش بودن تعاملات رسمی درون سازمانی	کیفیت همکاران و تعامل دائمی با آن‌ها، محیط رقابتی	مک لارن، ۲۰۱۱/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹
جذابیت تعاملات غیررسمی درون سازمانی	تعاملات اجتماعی، ارتباطات داخلی آنلاین و آفلاین	خدابی و اصانلو، ۱۳۹۴/ مک لارن، ۲۰۱۱
ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان	ارزش تعلق‌گرفته به کارکنان، اهمیت دادن به اتفاقات مهم در زندگی فرد، امنیت شغلی، تعادل در کار و زندگی	خدابی و اصانلو، ۱۳۹۴/ توزونر و یوکسل، ۲۰۰۹/ سیمونس، ۲۰۰۹/ جورگنز، ۲۰۰۵
مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی	میزان حقوق و پاداش شرایط بیمه و بازنشستگی، ساعات کاری و تعطیلات، مراقبت از کودک، نهار و غیره	رحیمیان، ۱۳۹۲/ خدابی و اصانلو، ۱۳۹۴

روش مورد استفاده در این تحقیق، روش تحلیل اثرات متقاطع است که در آن، اثرگذاری مستقیم میان هر دو متغیر مورد پرسش قرار گرفته و در نهایت اثرات مستقیم و غیرمستقیم، توسط روش‌های ریاضی، محاسبه می‌شوند.

آنچه به تحلیل اثرات متقابل متغیرها کمک می‌کند، نه صرفاً اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم بین متغیرها، بلکه محاسبه کلیه اثراتی است که این متغیرها به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر یکدیگر دارند؛ بنابراین ملاک اصلی اثرگذاری/اثرپذیری متغیر در سیستم، امتیازی است که هر متغیر، مجموعاً از اثرگذاری‌ها/اثرپذیری‌های مستقیم و غیرمستقیم خود دریافت کرده است. اثرگذاری مستقیم در محیط نرم‌افزار میک‌مک از اجماع نظر خبرگان گردآوری شده و حکم ورودی نرم‌افزار را دارد و محاسبه اثرگذاری‌ها/اثرپذیری‌های غیرمستقیم بر عهده نرم‌افزار است.

یکی از ابزارهایی پیاده‌سازی این روش که در این تحقیق از آن استفاده شده، نرم‌افزار میک‌مک نام دارد. مهم‌ترین خروجی تحلیلی نرم‌افزار میک‌مک در آینده‌پژوهی، نقشه اثرگذاری-اثرپذیری است که در دو حالت مستقیم و غیرمستقیم ترسیم می‌شود. در این نقشه که یک فضای دکارتی است، دو بُعد اثرگذاری و اثرپذیری به ترتیب در محورهای عمودی و افقی قرار گرفته و به هر متغیر یک نقطه اختصاص داده می‌شود. مبنی بر اینکه هر متغیر در کدام فضا از نقشه قرار بگیرد، نوع متغیر تعیین شده و در نهایت با توجه به اهداف پژوهش، متغیرهایی که در فضای مطلوب قرار دارند، غربال می‌شوند. فضاهای تعریف شده در نقشه اثرگذاری-اثرپذیری عبارت‌اند از (شکل ۱):



شکل ۱. موقعیت انواع متغیرها در نقشه اثرگذاری-اثرپذیری

۱) متغیرهای روشن‌گر<sup>۱</sup>؛ (نام‌های دیگر: متغیرهای تأثیرگذار و متغیرهای بافتی) که شرایط سیستم را مشخص می‌کنند. متغیرهای که از سیستم اثرپذیری اندک و ناچیزی داشته ولی بر آن بسیار اثرگذارند. همان‌طور که از نام این متغیرها برمی‌آید، با اتکا به اثرگذاری بالایشان بافتار و زمینه سیستم را تعریف کرده و کمترین اثرپذیری را از سیستم دارند.

۲) متغیرهای بازتاب<sup>۲</sup>؛ (نام دیگر: متغیرهای ریسک) که ذاتاً بی‌ثبات هستند و هر تغییری در آن‌ها به سمت خودشان بازتاب داشته و درنهایت ثبات سیستم را بر هم می‌زند. متغیرهای هستند که هم بر سیستم اثرگذار هستند و هم از آن اثرپذیری بالایی دارند. از آنجائی که این متغیرها بر سیستم اثرگذارند، تغییر هر یک از این متغیرها منجر به واکنش سیستم شده و نظم سیستم بر هم می‌خورد و از سوی دیگر، خود این متغیرها نیز از سیستم جدید، یعنی دستگاهی که به تعادل ثانویه رسیده اثر می‌پذیرند و مجدداً تغییر آن‌ها می‌تواند سیستم را تغییر دهد؛ بنابراین این متغیرها آن‌هایی هستند که پتانسیل آن را دارند که تعادل سیستم را بر هم بزنند و بنابراین تغییر آن‌ها می‌تواند پُر ریسک تلقی شود.

۳) متغیرهای هدف<sup>۳</sup>؛ که تحت تأثیر متغیرهای روشن‌گر و متغیرهای بازتاب هستند. این متغیرها اثرپذیری بالایی از سیستم دارند و تحلیل آن‌ها می‌تواند برونداد طبیعی یا مصنوعی سیستم باشد. به بیان دیگر، با تغییر سیستم و پایش رفتار این متغیرها، می‌توان این موضوع که «این تغییر چه تأثیری بر سیستم داشته است» را مورد ارزیابی قرار داد؛ بنابراین این متغیرها می‌توانند شاخصی برای سنجش سیستم باشند. ضمن اینکه این متغیرها اثرگذاری نسبتاً کمی بر سیستم داشته و بنابراین تغییر سیستم آن‌ها را چندان متحول نمی‌کند و به بیان دیگر، مانند متغیرهای ریسک نیستند که تعادل سیستم با اعمال تغییرات بر آن‌ها بر هم بخورد.

۴) متغیرهای مستقل<sup>۴</sup>؛ که تعیین‌کننده نبوده و می‌توان آن‌ها را از تحلیل‌ها حذف کرد. آن دسته از متغیرها هستند که نه بر سیستم اثرگذارند و نه از آن اثرپذیرند و درنهایت از سیستم و تحولات آن استقلال دارند.

1. Determinant
2. Relay
3. Results
4. Excluded

۵) متغیرهای بلا تکلیف<sup>۱</sup>؛ که قابل پیش‌بینی نیستند (گوده<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴، ص ۸۷). پس از استخراج متغیرهای برندسازی کارفرما، از مطالعه ادبیات تحقیق و خوشه‌بندی آن‌ها با نظر خبرگان منابع انسانی، مطابق الگویی که نرم‌افزار مورد استفاده معرفی نموده است، پرسشنامه‌ای به‌منظور سنجش روابط متقابل این متغیرها بر یکدیگر، طراحی شد. برای بررسی روایی پرسشنامه، از دیدگاه سه متخصص منابع انسانی، دو آینده‌پژوه و همچنین یک استراتژیست بهره‌برداری شده و اصلاحات پیشنهادی آنان در بهبود پرسشنامه مدنظر قرار گرفت.

اثرگذاری هر یک از متغیرها بر دیگری، در قالب یک ماتریس متقارن، در این پرسشنامه سنجیده شده است. به بیان دیگر، از پرسش‌شوندگان خواسته شده است میزان اثرگذاری متغیر سطر بر متغیر ستون را در طیف معرفی شده توسط نرم‌افزار (بین صفر تا ۳) مشخص نمایند. سپس با توزیع تعداد کمی از پرسشنامه، عدد پایائی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ در نرم‌افزار SPSS به‌قرار جدول ۳ استخراج شد.

جدول ۳. آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای برندسازی کارفرما

ردیف	نام متغیر	آلفای کرونباخ
	خوش‌نامی سازمان از نظر حرفه‌ای	۰/۹۱۹
	خوش‌نامی سازمان از نظر ارزش اجتماعی	۰/۸۹۳
	تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان	۰/۸۶۴
	جذابیت محیط و فضای کاری	۰/۸۹۵
	سبک مدیریت و رهبری در سازمان	۰/۹۰۱
	صداقت و شفافیت در سازمان	۰/۸۴۲
	پویایی، تنوع و نوآور بودن شغل	۰/۸۴۶
	انعطاف‌پذیری کار	۰/۸۵۶
	امکان رشد حرفه‌ای و ارتقای شغلی	۰/۸۸۴
	اثربخش بودن تعاملات رسمی درون‌سازمانی	۰/۸۹۷
	جذابیت تعاملات غیررسمی درون‌سازمانی	۰/۸۴۵
	ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان	۰/۸۵۹
	مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی	۰/۸۸۲

1. Middle Cluster

2. Godet

در گام بعدی پرسشنامه در اختیار خبرگان صنعت فاوا (با شرط حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در سمت‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و بازاریابی) قرار گرفت. در این خصوص لازم به بیان است:

- بر اساس متون علمی مرتبط، متولی برندسازی کارفرما یکی (کمیت‌های متشکل از) این سه واحد سازمانی بوده و محدود کردن جامعه خبرگانی پژوهش نیز بر همین مبنا انجام شده است.

- پرسشنامه به صورت گروهی در میان ۵۸ خبره فعال در حوزه‌های نامبرده توزیع شد.

با توجه به اینکه نمونه‌گیری به صورت غیر تصادفی و از میان خبرگان انجام شده است، تشخیص نرم‌افزار بر کفایت ۲۵ پرسشنامه بوده است (گوده، ۱۹۹۴، ص ۹۱). از میان ۵۸ پرسشنامه ارسال شده ۲۶ عدد بازگشته و خروجی‌های پرسشنامه‌ها به عنوان ورودی نرم‌افزار میک‌مک مورد تحلیل قرار گرفتند. میانگین سابقه کاری خبرگان مشارکت کننده در این پژوهش در صنعت فاوا ۹/۶ سال بوده و ۴۶٪ آن‌ها خانم بودند. ۴۵٪ از خبرگان پرسش‌شونده مدیر راهبردی، ۳۶٪ مدیران منابع انسانی و ۱۸٪ مدیران بازاریابی بودند؛ که با توجه به تنوع سمت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های مختلف، می‌توان گفت که این پراکندگی خبرگان متناسب است.

#### ۴- یافته پژوهش

##### تجزیه و تحلیل اثرات متقابل متغیرها بر یکدیگر

الف) متغیرهای مرتب شده بر اساس اثرگذاری و اثرپذیری: اثرگذاری‌های موردبررسی در این نمودارها، مجموع اثرگذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم است. برای نمونه، اگر متغیر شماره ۱ بر متغیر شماره ۲ اثرگذاری معادل  $n$  داشته باشد و متغیر شماره ۲ نیز بر متغیر شماره ۳ اثرگذاری  $m$  باشد، این موضوع در اثرگذاری متغیر شماره ۱ بر متغیر شماره ۳ نیز نقش دارد؛ و این طور نیست که اثرگذاری مستقیم متغیر شماره ۱ بر متغیر شماره ۳، ملاک تحلیل نرم‌افزار قرار بگیرد. خروجی این محاسبات نرم‌افزار در قالب نمودارهای شکل ۲ و شکل ۳

نشان داده شده است!



شکل ۲. ترتیب متغیرها بر اساس بیشترین اثرگذاری بر سیستم



شکل ۳. ترتیب متغیرها بر اساس بیشتری اثرپذیری از سازمان

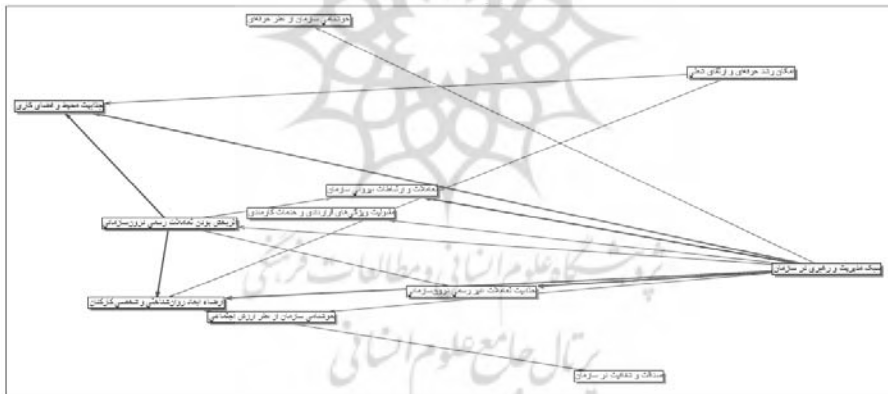
۱. عددی که جایگاه هر یک از این متغیرها را نشان می‌دهد، محصول محاسبات پیچیده نرم‌افزاری بوده و عدد مطلق آن ارزشی برای تحلیل ندارد. به همین منظور از ذکر عدد محاسبه شده برای متغیرها در این دو نمودار خودداری شده است.

نتیجه صریح حاصل از شکل ۲ این است که دو متغیر سبک مدیریت و رهبری در سازمان و اثربخش بودن تعاملات رسمی درون سازمانی، بیشترین اثرگذاری (چه مستقیم و چه غیرمستقیم) را بر سیستم دارند؛ یعنی اگر سازمان تصمیم بگیرد با بهبود هر یک از متغیرهای موردبررسی، برندسازی کارفرما را بهبود بخشد، بهترین متغیرها سبک رهبری در سازمان است؛ چراکه این متغیر اثرگذاری بالائی بر سیستم داشته و می‌تواند سایر متغیرها را در راستای جذب نیروی کاری خلاق و شایسته، بهبود بخشد؛ یعنی دستگاه‌های بازخورد و خلاقیت در ارزیابی عملکرد، همچنین شفافیت نقش‌ها و عدالت سازمانی، می‌توانند سایر متغیرها را طوری تغییر دهند که سازمان در میان کارفرمایان برند خود را اعتبار بیشتری بخشد. متغیر دیگری که بعد از سبک رهبری از تغییر سیستم برندسازی کارفرما (تغییر هر یک از متغیرهای سیستم) اثر خواهد گذاشت، اثربخش بودن تعاملات رسمی داخل سازمان است: با بهبود یا تضعیف این متغیر، سایر متغیرهای سیستم شدیداً تغییر خواهند کرد. از این نمودار همچنین این‌گونه برمی‌آید که خوش‌نامی سازمان از نظر ارزش اجتماعی، یا به بیان دیگر مسئولیت‌های اجتماعی سازمان، کمترین اثرگذاری را بر سیستم برندسازی کارفرما (مجموعه متغیرهای موجود در این تحقیق) دارد؛ به بیان دیگر، برای یک نیروی متخصص که به دنبال اشتغال در یک شرکت فاوا باشد، چندان مهم نخواهد بود خوش‌نامی آن شرکت از نظر ارزش اجتماعی چگونه است؛ بنابراین در صورتی که سازمان برای افزایش برندسازی کارفرمای خود تلاش کند، آخرین متغیری که می‌تواند بر این موضوع اثرگذاری داشته باشد و آن را بهبود بخشد، مسئولیت و وجهه اجتماعی سازمان است. همچنین طبق شکل ۳، متغیر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان و همچنین جذابیت محیط و فضای کاری، بیشترین اثرپذیری را از سیستم دارند؛ یعنی اگر با تغییر هر یک از سایر متغیرهای سیستم، سازمان به بهبود برندسازی کارفرما مبادرت ورزد، این دو متغیر نیز با اثر پذیرفتن از این تغییرات در همین راستا حرکت کرده و به‌مرورزمان، بهبود خواهند یافت. به بیان دیگر، برندسازی کارفرما می‌تواند علاوه بر جذب نیروهای کاری خلاق و مستعد، اهمیت و ارزش قائل شدن برای نیروی کار و همچنین بهبود محیط کاری و سازمانی نیز، از سیاست‌های بهبود برندسازی کارفرما اثر خواهند پذیرفت و خود تغییر خواهند کرد. در مقابل،

انعطاف‌پذیری کار از این تغییرات اثر نخواهد پذیرفت و می‌توان گفت اگر سازمان برندسازی کارفرما را ارتقاء دهد، متغیری که کمترین اثرپذیری و کمتری تغییرات را از این موضوع دریافت خواهد کرد، انعطاف‌پذیری ساعات کاری و همچنین کارهای پروژه محور و دور کاری هستند. به بیان دیگر، با افزایش برند سازمان در میان کارفرمایان، موضوع انعطاف در ساعات کاری چندان تحت تأثیر قرار نخواهد گرفت.

### گراف اثرگذاری و اثرپذیری

جهت ترسیم درکی همه‌جانبه از متغیرها، با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک گراف‌هایی که در آن‌ها رابطه دوجه‌دوی میان متغیرها نمایش داده می‌شود استخراج شده است. باین‌وجود، می‌توان تحلیل کرد که کدام دو متغیر بیشترین و کدام دو متغیر کمترین اثرگذاری را بر یکدیگر دارند. برای این منظور خروجی نرم‌افزار در شکل ۴ گزارش شده است.



شکل ۴. گراف تأثیرات (مستقیم و غیرمستقیم) قوی، متوسط و ضعیف بین متغیرهای برندسازی کارفرما

با اتکا به داده‌های به‌دست‌آمده از گراف ترسیم‌شده و تحلیل آن‌ها می‌توان نتیجه گرفت که:

بیشترین اثرگذاری (مستقیم و غیرمستقیم) به متغیر سبک مدیریت و رهبری در سازمان بر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصیتی کارکنان و



جذابیت محیط و فضای کاری تعلق دارد. این متغیر اثرگذاری قوی بر سه متغیر تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان، جذابیت تعاملات غیررسمی درون سازمان و خوش‌نامی سازمان از نظر حرفه‌ای داشته و در مجموع اثرگذارترین متغیر در سیستم برندسازی کارفرما است؛ که البته اثرپذیری اندکی از سایر متغیرها دارد.

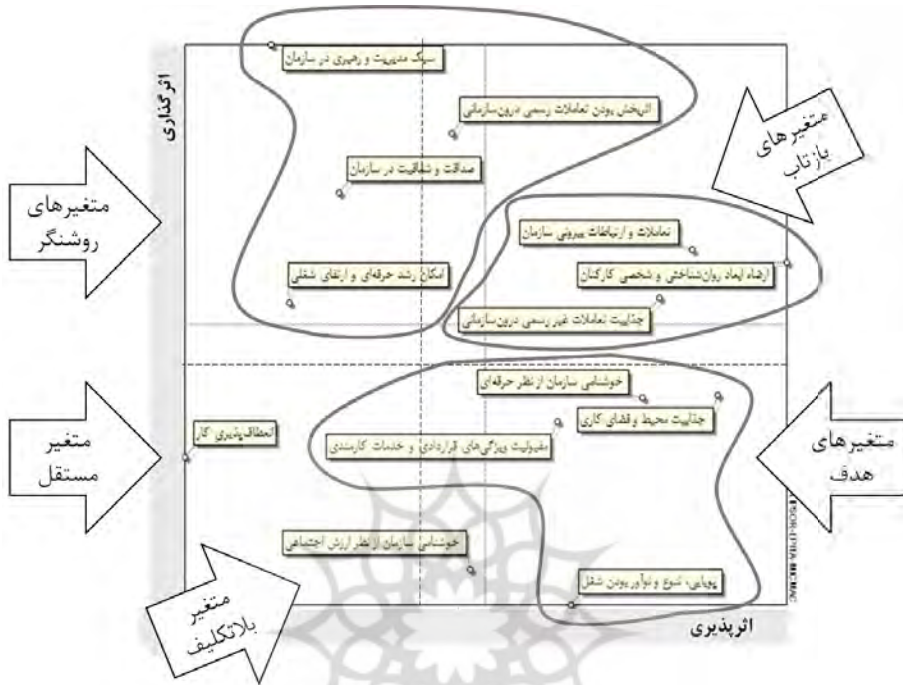
جذابیت محیط و فضا کاری، از متغیر اثربخش بودن تعاملات رسمی درون‌سازمانی نیز اثر می‌پذیرد.

این متغیر، یعنی اثربخش بودن تعاملات رسمی درون‌سازمانی، در کنار صداقت و شفافیت در سازمان، اثرگذارترین متغیرها بر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان هستند.

بنابراین، متغیر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان از اثربخش بودن تعاملات رسمی درون‌سازمانی، صداقت و شفافیت در سازمان و مهم‌تر از این دو از سبک مدیریت و رهبری در سازمان متأثر است.

تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان نیز اثرپذیری خود را از دو متغیر سبک مدیریت و رهبری در سازمان و نیز اثربخش بودن تعاملات رسمی درون‌سازمانی دارد.

**ب) تحلیل متغیرهای سیستم:** با توجه به دسته‌بندی متغیرها در شکل ۱ متغیرهای اثرگذار و اثرپذیر برندسازی کارفرما به شکل ۵ به دست می‌آید که در آن نوع متغیرهای برندسازی کارفرما مشخص شده است.



شکل ۵. جایگاه انواع متغیرهای برندسازی کارفرما در نقشه اثرگذاری- اثرپذیری متغیرها

با توجه به شکل ۵، هر یک از متغیرها از منظر اثرگذاری- اثرپذیری جایگاه خاصی در سیستم داشته و نقش ویژه‌ای را در تحلیل سیستم بازی می‌کند. موقعیت و نقش هر دسته از این متغیرها در برندسازی کارفرما، به‌قرار جدول ۴ است.

جدول ۴. دسته‌بندی متغیرهای برندسازی کارفرما بر اساس تحلیل تأثیرات متقابل

متغیرهای هر فضا	نقش آن‌ها در سیستم
<p><b>متغیرهای روشنگر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سبک مدیریت و رهبری در سازمان</li> <li>- اثربخش بودن تعاملات رسمی درون‌سازمانی</li> <li>- صداقت و شفافیت در سازمان</li> <li>- امکان رشد حرفه‌ای و ارتقاء شغلی</li> </ul>	<p>این متغیرها، بر تصمیمات برندسازی کارفرما (که در این پژوهش به‌عنوان سیستم معرفی شده است) اثرات زیادی دارند اما اثرپذیری آن‌ها از این سیستم اندک است؛ بنابراین توسعه این چهار متغیر در سازمان، برندسازی کارفرما را تحت تأثیر قرار داده؛ اما با تغییر سایر متغیرهای برندسازی کارفرما، این متغیرها لزوماً تغییری نمی‌کنند. در نتیجه تغییر این متغیرها به تحلیل سیستم کمک چندانی نمی‌کند اما سیستم را تعریف می‌کنند.</p>
<p><b>متغیرهای بازتاب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان</li> <li>- ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان</li> <li>- جذابیت تعاملات غیررسمی درون‌سازمانی</li> </ul>	<p>این متغیرها، ضمن اثرگذاری بالایی که بر سیستم دارند، از آن اثرپذیر نیز هستند. اگر یکی از این متغیرها تغییر کند، با اثرگذاری بالایی که بر سیستم دارد، سیستم را به یک نظم ثانویه سوق می‌دهد اما از آنجائی که این نظم ثانویه سیستم خود متغیر را مجدداً دستخوش تحول خواهد کرد، این چرخه مجدداً تکرار شده و با بازتاب اثر متغیر بر سیستم، سیستم از تعادل خارج می‌شود.</p>
<p><b>متغیرهای هدف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خوش‌نامی سازمان از نظر حرفه‌ای</li> <li>- جذابیت محیط و فضای کاری</li> <li>- مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی</li> <li>- پویایی، تنوع و نوآور بودن شغل</li> </ul>	<p>این متغیرها، شاخص‌هایی برای ارزیابی و سنجش سیستم هستند. با تغییر آن‌ها سیستم تغییر می‌کند ولی این تغییر تعادل سیستم را بر هم نمی‌زند (چون اثرگذاری آن‌ها متوسط است). تحلیل متغیرهای هدف برندسازی کارفرما، به ترسیم یک سیستم ایدئال کمک می‌کند. با دانستن شرایط محیطی و سازمانی، می‌توان رفتار این متغیرها را تخمین زده و سیستم را تحلیل نمود.</p>
<p><b>متغیر مستقل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انعطاف‌پذیری کار</li> </ul>	<p>این متغیرها در سیستم هیچ نقشی نداشته و می‌توان گفت هم تغییرات آن‌ها از تغییرات سیستم مستقل است (بر سایر متغیرها اثری ندارد) و هم خود این متغیرها نقش پررنگی در تحلیل سیستم ندارند.</p>
<p><b>متغیر بلا تکلیف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خوش‌نامی سازمان از نظر ارزش اجتماعی</li> </ul>	<p>متغیری که رفتار آن در سیستم قابل پیش‌بینی و قابل تحلیل نیست. چراکه نه اثرگذاری و نه اثرپذیری قابل توجهی دارد؛ و نه آن‌قدر خنثی است که بتوان آن را مستقل خواند.</p>

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

در این مقاله، متغیرهای اثرگذار بر برندسازی کارفرما، از طریق روش نرم‌افزاری تحلیل اثرات متقاطع مورد بررسی قرار گرفته است. این متغیرها و شاخص‌های معرف آن‌ها در جداول ۱ و ۲ گزارش شده است. همچنین جایگاه خاص و نقش ویژه هر یک از متغیرها از منظر اثرگذاری-اثرپذیری بر یکدیگر و موضوع تحقیق (تحلیل اثرات متقابل متغیرها) در جدول ۴ تبیین شد و در نهایت پاسخ به این سؤال که هر یک از متغیرها، برای چه سطحی در تحلیل سیستم کاربرد دارند، به شرح ذیل است:

**الف) متغیرهای روشن‌گر (بافتی):** نظر به اینکه متغیرهای روشن‌گر، آن متغیرهایی هستند که بر سیستم اثرگذاری بالایی دارند، می‌توان این‌گونه استنباط نمود که برندسازی کارفرما بر متغیرهای روشن‌گر اتکای بیشتری دارد تا سایر متغیرها؛ بنابراین، با اتکا به آنچه در جدول ۲ به‌عنوان شاخص‌هایی که ذل هر یک از متغیرها تعریف شده‌اند، می‌توان گفت برای شروع به برندسازی کارفرما در یک سازمان، شروط ابتدائی و لازم این است که (۱) سبک رهبری در سازمان متحول شده و کیفیت مدیریت و دستگاه‌های بازخورد، خلاقیت در ارزیابی عملکرد عادلانه بوده و در راستای افزایش شفافیت نقش‌ها و عدالت سازمانی کوشیده شود. همچنین (۲) این نکته نیز ضروری است که کیفیت (سطح دانش و تخصص) همکاران و تعامل دائمی با آن‌ها در سازمان برقرار بوده و محیط کار رقابتی و تعاملی باشد. ضمناً (۳) نهادینه‌سازی صداقت در بدو استخدام و در کنار جریان آزاد اطلاعات (شفافیت) در سازمان نیز از دیگر مسائلی است که برای آماده‌سازی سازمان در راستای پیاده‌سازی برندسازی کارفرما لازم و ضروری است. علاوه بر این موارد، (۴) سیاست‌های جذب نیرو به شیوه‌ای که مسیر شغلی کارمندان را مدنظر داشته باشد و برای آن‌ها فرصت ترقی را نیز فراهم کند نیز، از اصول ابتدائی و لازم برای تبدیل سازمان به یک برند در میان کارفرمایان است. به بیان دیگر در تنها صورتی که سازمان این چهار شرط را داشته باشد، طبیعتاً گام گذاشتن به مراحل بعدی پیاده‌سازی برندسازی کارفرما برای وی ممکن خواهد بود.

**ب) متغیرهای بازتاب یا ریسک:** با تغییر این متغیرها در سازمان، فعالیت‌های برندسازی کارفرما وارد یک چرخه خود تشدیدکننده می‌شوند؛ یعنی اگر سازمان

یکی از این متغیرها را بهبود بخشید، از جهت برند بودن در میان کارفرمایان جایگاه خود را ارتقا داده است؛ زیرا این متغیرها بر سیستم اثرگذاری بالایی دارند. درعین حال، با ارتقاء جایگاه سازمان در شاخص برندسازی کارفرما، خود این متغیر دچار بهبود بیشتر شده و بنابراین بازتاب تغییر یک متغیر، به خودش بازمی‌گردد. همچنین چنانچه در یک سازمان، یکی از متغیرهای این دسته عملکرد ضعیف از خود نشان دهند، هم برندسازی کارفرما در آن سازمان مخدوش خواهد شد و هم خود آن متغیر، متأثر از تضعیف برندسازی کارفرما، بیش از پیش دچار ضعف عملکرد خواهد شد.

یکی از این متغیرها تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان (شامل حجم و عمق تعاملات برون‌سازمانی، گستردگی شبکه ذی‌نفعان و همچنین در دسترس بودن آن‌ها از لحاظ جغرافیایی) است؛ یعنی سیستم می‌تواند در جهت برند شدن در میان کارفرمایان تصمیم بگیرد شبکه ذی‌نفعان خود را به‌صورت بهینه توسعه بدهد تا جذابیت خود را در میان نیروهای جویای کار افزایش دهد و درعین حال شاهد این باشد که تعاملات برون‌سازمانی و همچنین شبکه ذی‌نفعان سازمان، به‌واسطه برند شدن در میان کارفرمایان، در حال توسعه هستند.

ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان نیز در این خصوص اهمیت ویژه داشته که این موضوع بر ارزش تعلق‌گرفته به کارکنان، اهمیت دادن به اتفاقات مهم در زندگی فرد، امنیت شغلی، تعادل در کار و زندگی دلالت دارد. همچنین جذابیت تعاملات غیررسمی درون‌سازمانی نیز که مشتمل بر تعاملات اجتماعی و ارتباطات کارکنان است، چنین نقشی را در سیستم ایفا می‌کند؛ یعنی این دو متغیر با اثرپذیری بالایی که بر سیستم دارند، می‌توانند برندسازی سازمان را در میان کارفرمایان سبب شده و درعین حال، با بهبود برندسازی کارفرما، خود نیز جایگاه خود را ارتقاء دهند؛ بنابراین کارکنان از جهت روان‌شناختی و زندگی شخصی خود رضایت بیشتر را احساس خواهند کرد و همچنین ارتباطات میان کارکنان نیز بهبود خواهد یافت. به‌بیان‌دیگر، بازتاب تغییر این متغیر توسط سازمان، علاوه بر اینکه برندسازی کارفرما را جهت‌دهی می‌کند، به خود متغیر (و سایر متغیرهای اثرپذیر از سیستم) بازمی‌گردد.

ج) **متغیرهای هدف:** بر اساس این متغیرها، می‌توان کارایی تلاش‌ها و سیاست‌های برندسازی کارفرما را چه در سطح سازمانی و چه در سطوح بالاتر (سیاست‌گذاری) محک زده و نتیجه‌گیری نمود که با هر اقدام یا تصمیمی (تغییر در هر یک از متغیرهای سیستم)، سایر متغیرهای برندسازی کارفرما چه تغییراتی کرده و کل سیستم را به چه سمتی هدایت می‌کنند. به بیان دیگر، این متغیرها به سازمان می‌گویند که آیا تلاش‌های آن برای بهبود جایگاهش در میان سایر کارفرمایان (در راستای برندسازی از دید نیروی کار) مؤثر بوده است یا خیر. خوش‌نامی سازمان از نظر حرفه‌ای که در بردارنده عواملی چون برند سازمان، برند محصول، موفقیت در بازار، خوش‌نامی سازمان، سطح پرستیژ کاری، سطح فناوری، محصول یا خدمت جذاب است، از دیگر متغیرهای هدف است؛ که می‌تواند برای بررسی برونداد تغییرات و سیاست‌های سازمان در راستای برندسازی در میان کارفرمایان راهگشا باشد.

محیط کار، شامل اندازه و تناسب سازمان، محیط و فضای کاری مناسب و زیرساخت‌های [اداری] موجود در سازمان است، در کنار سایر متغیرها قرار دارد. به بیان دیگر، جذابیت محیط و فضای کاری نیز از جمله متغیرهای است که برونداد سیستم بوده و می‌تواند مشخص کند که هر تغییر و تحول (چه درونی و چه بیرونی) چگونه می‌تواند سیستم برندسازی کارفرما را تغییر دهد؛ یعنی اگر سیاست‌های برندسازی کارفرما موفق باشند، محیط و فضای کاری جذاب‌تر خواهند شد و این موضوع می‌تواند نشان دهد که آیا سیستم به هدف خود، یعنی بهبود برندسازی کارفرما، رسیده است یا خیر.

همچنین مقبولیت ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی که مشتمل بر مواردی چون میزان حقوق و پاداش شرایط بیمه و بازنشستگی، ساعات کاری و تعطیلات، مراقبت از کودک، نهار و غیره است، می‌تواند جزء عواملی باشد که رصد نقش سیاست‌های اعمال شده در سیستم را برای سازمان تسهیل می‌کند؛ یعنی با تغییر هر سیاستی در سازمان که در راستای برند شدن در میان کارفرمایان است، می‌توان تغییرات ویژگی‌های قراردادی و خدمات کارمندی را بررسی کرد تا مشخص شود که آیا این سیاست موفق بوده است یا خیر.

متغیر پویایی، تنوع و نوآور بودن شغل نیز یک متغیر هدف است؛ یعنی اگر

سازمان تصمیم بر تغییر هر یک متغیرهای سیستم بگیرد تا بتواند جایگاه خود را از منظر برندسازی کارفرما ارتقاء دهد، می‌تواند اثرگذاری تصمیم خود را در پویاتر شدن مشاغل و چالش‌انگیز شده و تنوع کار و همچنین شیوه‌های کاری نوآورانه بجوید. به بیان دیگر، با اعمال سیاست‌های بهبود برندسازی کارفرما، پویایی شغل که اثرپذیری بالائی دارد، تغییرات زیادی خواهد کرد و به سازمان نشان خواهد داد که آیا در مسیر درست حرکت می‌کند یا خیر.

**د) متغیر مستقل:** انعطاف‌پذیری کار، یعنی زمان کاری منعطف، کار پروژه محور و دورکاری، در سیستم برندسازی کارفرما هیچ نقشی نداشته و در حقیقت کم‌اهمیت‌ترین متغیر در سیستم (سیاست‌های برندسازی کارفرما و تصمیم‌گیری در این خصوص) است. به بیان دیگر، نه با افزایش و کاهش انعطاف‌پذیری، کارفرما از نظر برند بودن جذابیتش کم‌وبیش خواهد شد و نه برعکس.

**ه) متغیر بلا تکلیف:** خوش‌نامی سازمان از نظر ارزش اجتماعی از جمله متغیرهای است که نه می‌توان آن را مستقل دانست و نه اثرگذاری قابل قبولی بر سیستم دارد تا بتوان آن را یک متغیر هدف خواند؛ بنابراین پایبندی و همسویی با مسئولیت‌ها و ارزش‌های اجتماعی در سازمان اثر مشهودی بر برندسازی کارفرما نداشته و می‌توان آن را از دایره تحلیل‌ها کنار گذاشت.

#### سایر دست‌یافته‌های برجسته پژوهش

بیشترین اثرگذاری (مستقیم و غیرمستقیم) به اثرگذاری متغیر سبک مدیریت و رهبری در سازمان بر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصیتی کارکنان تعلق دارد؛ بنابراین برای بهبود برندسازی کارفرما، یکی از مهم‌ترین اقدامات سازمان می‌تواند بهبود این متغیر باشد.

با بهبود برندسازی کارفرما (به‌وسیله تغییر هر یک از متغیرهای فوق‌الذکر)، دو متغیر بیش از سایرین تحت تأثیر قرار گرفته و خود دچار تحول مثبت خواهند شد؛ این دو متغیر عبارت‌اند از ابعاد روان‌شناختی و شخصی و همچنین جذابیت محیط کاری. به بیان دیگر، با بهبود برندسازی کارفرما هم نیروهای کاری از نظر شخصی تجربه بهتری از کار در سازمان خواهند داشت و هم اینکه فضای کاری سازمان نیز بهبود خواهد یافت.

این متغیر همچنین اثرگذاری نسبتاً قوی بر چهار متغیر جذابیت محیط و

فضای کاری، تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان، جذابیت تعاملات غیررسمی درون سازمان و خوش‌نامی سازمان از نظر حرفه‌ای داشته و در مجموع اثرگذارترین متغیر در سیستم برندسازی کارفرما است؛ که البته اثرگذاری اندکی از سایر متغیرها دارد.

جذابیت محیط و فضا کاری، علاوه بر سبک مدیریت و رهبری، از متغیر اثربخش بودن تعاملات رسمی درون سازمانی نیز اثر می‌پذیرد.

این متغیر، یعنی اثربخش بودن تعاملات رسمی درون سازمانی، در کنار صداقت و شفافیت در سازمان، اثرگذارترین متغیرها بر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان هستند.

بنابراین، متغیر ارضاء ابعاد روان‌شناختی و شخصی کارکنان از اثربخش بودن تعاملات رسمی درون سازمانی، صداقت و شفافیت در سازمان و مهم‌تر از این دو از سبک مدیریت و رهبری در سازمان متأثر است.

تعاملات و ارتباطات بیرونی سازمان نیز اثرپذیری خود را از دو متغیر سبک مدیریت و رهبری در سازمان و نیز اثربخش بودن تعاملات رسمی درون سازمانی دارد.



## فهرست منابع

- افجه، سیدعلی اکبر و علیزاده فر، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول. دوره. ۲۶ شماره ۸۴. صص ۷۳-۹۵.
- خدایی، سهیلا و اصانلو، بهاره. (۱۳۹۴). طراحی مدل ایجاد جذابیت کارفرما مبتنی بر ساخت برند متمایز کارفرما. پژوهش های مدیریت منابع انسانی دوره ۵. شماره ۱. صص ۶۱-۸۳.
- رحیمیان، اشرف. (۱۳۹۲). برند کارفرما راهبرد نوین مدیریت سرمایه های انسانی. دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال پنجم. شماره ۲. صص ۱۲۷-۱۵۰.
- فقیهی پور، جواد. (۱۳۹۶). تاثیر برندینگ کارفرما بر تعهد سازمانی. تهران: دارالفنون.
- فقیهی پور، جواد، فقیهی پور، سمیه و چترچی، نوش آفرین. (۱۳۹۴). رابطه بین برندینگ کارفرما و تعلق خاطر کارکنان در سازمان تامین اجتماعی. تهران: دارالفنون. صص ۲۲-۲۳.
- Afjahi, S. A. A. & Alizadefar, Z. (2017). The Relationship between perception of the employer brand and employees' attitudes. *Improvement Management Studies*. Volume 26. Issue 84, 73-95. (in persian).
- Aggerholm, H. Esmann Andersen, S. & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Backhaus, k. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* Vol. 9 No. 5, pp. 501-517 q Emerald Group Publishing Limited 1362-0436 DOI 10.1108/13620430410550754.
- Godet, M. (1994). From Anticipation to Action: a Handbook of Strategic Prospective. *UNESCO Publishing*.
- Faghihi, M. Nabi Meybodi, M. & Nouri, E. (2015). Challenges and solutions for human capital development in the country's information

- and communication technology sector. *Islamic Consultative Research Center: Office of Telecommunication Studies and New Technologies*. Release Date 2015-11-10. (in persian).
- Faghihipour, J. Faghihipour, S. & Chatterchi, N. (2015). The relationship between employer branding and employee attachment to the social security organization. Tehran: Dar Al Fonoun. Pages 22-23. (in persian).
- Kashyap, V. & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions : a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*. Volume 10, Issue 3, pp 437-461.
- Khudami, S. and Osanlou, s. (2016). Designing the Employer's Attraction Model based on Building Distinctive Employer Branding. *Human Resources Management Research*. Volume 5 No. 1, 61-83. ( in Persian).
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*. Vol. 36 Issue: 1, pp.86-104.
- Edwards, M. R. (2010). An Integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.
- Joregensen, B. (2005). Attract, retain and innovate: A workforce policy architecture adapted to modern Conditions. *Foresight*, 7(5), 21-31.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*. 24(10), 64-66.
- McLaren, J.P. (2011). Mind the gap : Exploring congruence between the espoused and experienced employer brand, *University of Pennsylvania*.
- Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535-545.
- Potgieter, A. & Doubell, M. (2018). Authentic Personal Branding Is Not Your Social Media Page. *Journal of Contemporary Management*. Volume 9, Issue 4, 1-13.
- Rahimian, A. (2014). Employer Brand New Strategies for Managing

- Human Capital. *Human Resource Management Research at Imam Hossein University*. Fifth year. No 2. 127-150. (in Persian).
- Rampl, L.V. & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48, 1/2.
- Rezadost, M. Irani, H. R. & Hamidizadeh, A. (2016). Impact of Employer Brand on Employee Maintenance by Considering Variable Interventions and Organizational Citizenship Behavior. *Brand Management Quarterly Journal*. Volume 3 no 4. 65-94. (in persian).
- Ruchika & Asha Prasad. (2019). Untapped Relationship between Employer Branding, Anticipatory Psychological Contract and Intent to Join. *Global Business Review, International Management Institute*, vol. 20(1), 194-213.
- Simmons J.A. (2009). Both Sides Now: Aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence & Planning*. 27(5), 681-697.
- Tanwar, K. (2017). The effect of employer brand dimensions on organizational commitment: Evidence from Indian IT industry. *Asia-Pacific Journal of Management Research and innovation* 12(3&4). 282-290.
- Tuzuner, V. L., & Yukse, C. R. (2010). Segmenting potential employees according to firm's attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 47-60.
- Walker, P. (2007). How to develop an effective employer brand. *People Management*, 13(21), 44-45.
- Wallace, E., Chernatony, L., Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*. Volume 66, Issue 2. 165-171.
- Wilden, R. Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26 (1/2), 56-73.

Quarterly Journal of Brand Management  
Vol. 5, Issue 13, /Spring / 2018

## Reciprocal Effects of Key Variables of Employer Branding in ICT Industry

Nader Mazloomi<sup>1\*</sup>, Seyyed Ali Akbar Afjahi<sup>2</sup>, Samaneh Bayat Sarmadi<sup>3</sup>

### Abstract:

*Employer branding is a marketing strategy that helps employers keep their attraction and retention in the competitive labor market. The purpose of this study is to identify the reciprocal effects of employer branding key variables in the ICT industry. The research type is a combination of documentary and survey methods and in terms of nature, it based on new futurology, analytic and exploratory methods. Initially, by literature review, the employer branding variables were identified. Using human resources experts' opinion, a questionnaire was designed, includes 13 employer branding variables to measure their effectiveness. The questionnaire's validity and reliability were evaluated and confirmed. 26 experts commented on how these variables impact each other. The innovation of this research is analyzing the reciprocity of the key variables of employer branding. The data was analyzed using Micmac software. The results determine the status of the employer branding variables, due to their impact and effectiveness and their role in employer branding, in the ICT industry.*

**Key words:** Employer Branding, Interactive Impact Analysis, Future Studies, ICT Industry

---

1. (Corresponding Author) Associate Professor - Allameh Tabataba'i University - Faculty of Management and Accounting - Department of business Management- nadermazloomi@iran.ir

2. full Professor - Allameh Tabataba'i University - Faculty of Management and Accounting - Department of business Management- Afjahi@atu.ac.ir

3. Ph.D. student - Allameh Tabataba'i University- Faculty of Management and Accounting - Department of business Management- samanehbayatsarmadi@gmail.com