



## Designing an Organizational Identity Model through Employer Brand Approach: a Qualitative Study

Elnaz Bayat \*

Mohammad Ali Shahhuseini \*\*

Mojtaba Amiri \*\*\*

Ahmad Ali Yazdanpanah \*\*\*\*

### Abstract

These days, top organizations are making attempt to attract potentially professional and expert employees and maintain their human resources. Naturally, a strong organizational identity can help maintain and protect employees. Furthermore, a great employer brand leads to creating a strong organizational identity through its components, and therefore affects maintaining of the employees. This research is aimed at designing an organizational identity model through employer brand approach using the grounded theory at Saipa Company. In the meantime, it must be taken into account that the effect of employer brand on organizational identity can be different among various generations of employees with different length of service, which may cause employees to change their priorities to be absorbed and maintained in the organization. This applied research makes use of interviews to collect data. Data are analyzed using the grounded method and the categories are analyzed through free, axial and selective coding. Finally, a model is presented on the basis of the effect of organizational identity on employee retention with the effect of employer brand as causal condition. Moreover, job satisfaction and organizational commitment are presented as strategies and effects of contextual (environmental) and intervening factors.

**Keywords:** *organizational identity, employer brand, job satisfaction, organizational commitment, employee retention.*

---

\* PhD candidate of public administration, human resource management, Department of Public Administration, University of Tehran, Alborz Campus, Tehran, Iran e.bayat@ut.ac.ir

\*\* Corresponding author, associate professor of business administration, Faculty of Management, University of Tehran, Iran shahhoseini@ut.ac.ir

\*\*\* Associate professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Iran mamiry@ut.ac.ir

\*\*\*\* Assistant professor at the Department of Statistical and Information Research and Technology, Higher Education Research and Planning Institute, Tehran, Iran

aayazdanpanah@gmail.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(بهار ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۱: ۱۰۶ - ۷۳)



## ارائه مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما؛ یک مطالعه کیفی

الناز بیات\*، محمد علی شاه حسینی\*\*، مجتبی امیری\*\*\*، احمد علی یزدان پناه\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۱۱

### چکیده

امروزه سازمان‌های برتر در تلاشند تا کارکنان بالقوه حرفه‌ای و متخصص را جذب نموده و در حفظ و نگهداری منابع انسانی خود بکوشند. یک هویت سازمانی قوی، بالطبع می‌تواند باعث حفظ و نگهداری کارکنان شود. همچنین یک برند کارفرمای قوی از طریق مؤلفه‌های خود بر ایجاد هویت سازمانی قوی و در نتیجه حفظ و ماندگاری کارکنان اثر می‌گذارد. مقاله حاضر درصدد ارائه مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما با بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد در شرکت سایپاست. در این میان، اثری که برند کارفرما بر هویت سازمانی می‌گذارد، می‌تواند باتوجه به اختلاف بین نسل‌های کاری و سابقه خدمت، متفاوت باشد و موجب شود که کارکنان برای جذب شدن و ماندن در سازمان‌ها، اولویت‌هایشان تغییر نماید. این مقاله از نظر هدف، کاربردی و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه است. اطلاعات با استفاده از روش داده‌بنیاد بررسی و مقوله‌ها از طریق کدگذاری آزاد، محوری و انتخابی، تحلیل شد. در نهایت، به صورت مدلی مبتنی بر اثر هویت سازمانی بر نگهداری کارکنان با تأثیر برند کارفرما به عنوان شرایط علی و نیز ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی به عنوان راهبردها و تأثیر عوامل زمینه‌ای (محیطی) و مداخله‌گر ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** هویت سازمانی؛ برند کارفرما؛ رضایت شغلی؛ تعهد سازمانی؛ نگهداری کارکنان

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران  
e.bayat@ut.ac.ir  
shahhoseini@ut.ac.ir  
\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
mamiry@ut.ac.ir  
\*\*\* دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران  
\*\*\*\* استادیار گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، تهران، ایران  
aayazdanpanah@gmail.com

## مقدمه

تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان داده است که قابلیت راهبردی یک سازمان به قابلیت منابع انسانی آن وابسته است؛ بنابراین مدیریت راهبردی منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مرتبط است، بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی می‌پردازد که با نیازهای راهبردی و فرهنگی سازمان هماهنگ می‌باشند. راهبرد تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان موردنیاز خود را به‌دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند. این راهبرد، بخشی کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۹: ۲۳).

محرك‌های محیطی متعددی سازمان‌ها را به توانمندی کارکنان ترغیب کرده است که در این میان، اثرات فناوری در محیط‌های کاری و افزایش انتظارات مشتریان، مهم‌ترین این محرك‌ها هستند (یزدان‌پناه، ۱۳۸۴: ۱۳۷). افزایش رقابت در عرصه ملی و جهانی برای سازمان‌ها موجب شده است تا آنها به‌طور پیوسته در تلاش برای ایجاد محصولات رقابتی باشند. از سوی دیگر، در تلاش برای جذب منابع انسانی باشند تا بتوانند این محصولات رقابتی را تولید کنند. لازمه این رقابت آن است که در صحنه جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی با استفاده از فنون متفاوت تلاش کنند (زینالی نامی، ۱۳۹۵). صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرایندهای شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به‌طور هم‌زمان به‌عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند (برگر، ۲۰۰۴: ۳۰). برند کارفرما، راهبرد مدیریت سرمایه‌های انسانی برای تمایز است. کارکرد اصلی برند کارفرما، جذابیت برای نیروهای کاری بالقوه بیرون سازمان و نگهداری استعدادهای درون سازمان است (رحیمیان، ۱۳۹۲: ۱۳۵). نخستین گام در جهت جذب بهترین‌ها از منابع کمیاب استعدادها این است که سازمان باید تاجایی که ممکن است جذاب و پذیرا باشد؛ چراکه «برند کارفرما» به‌عنوان

عاملی در جهت جذب استعدادها نقش مهمی را ایفا می‌نماید، البته نباید از تأثیر آن بر حفظ و نگهداری استعدادها غفلت کرد (باکهاوس و تیکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۵۰۴). برند کارفرما، بر ارائه نیم‌رخ از شرایط احراز مشاغل و فرهنگ سازمان به‌عنوان نخستین گام در فرایند یافتن استعدادهای کلیدی، تأکید دارد (براندت و کول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۷).

ورود نسل‌های جدید از نیروی کاری حرفه‌ای در سازمان‌ها ظرفیت افزایش چالش‌ها برای سیاست‌ها و عملکردهای مرتبط با مدیریت افراد را دارد. ترجیحات و انگیزه‌های مرتبط با کار در هر نسلی متفاوت است و نیاز به تطابق با روش مدیریت افراد به‌خصوص در فرایندهای استخدام و نگهداری دارد. تشخیص این تفاوت‌ها می‌تواند به برقراری راهبردهای برند کارفرما کمک نماید. بسیاری از تحقیقات در مورد نسل‌ها بر ویژگی‌هایی چون خصوصیات شخصیتی، ارزش‌ها و انتظارات شغلی متمرکزند. نسل‌های سازمانی عموماً چهار گروهند؛ شامل بیبی‌بومرها، نسل X، Y و Z. نسل شامل افرادی است که واقعتاً یا وقایع تاریخی مرتبطی را در مدت فرایند اجتماعی‌شدن تجربه کرده‌اند که بر برداشت‌ها، ارزش‌ها و روش‌های تفکرشان تأثیر می‌گذارد (منهیم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳: ۱۹۸). نسل‌ها خودشان را از طریق سمبل‌های فرهنگی مشترک مانند موسیقی، مد، فیلم‌ها و غیره از هم بازمی‌شناسند (پاری و اوروین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۸۶).

تحقیقات بسیار اندکی در مورد تعیین و رتبه‌بندی عوامل جذابیت کارفرما و احساس هویت سازمانی میان نسل‌های مختلف وجود دارد. از آنجا که شرکت سایپا دارای کارکنان نسل X و Y بسیاری و با سوابق کاری مختلف است و نسل Z در انتظار ورود به بازار کار است و از طرفی این شرکت جزو خودروسازان برتر ایرانی و مطرح می‌باشد، برای این شرکت ایجاد احساس هویت سازمانی جهت حفظ و جلوگیری از ترک خدمت کارکنان، اهمیت بسزائی دارد. لذا حفظ و توسعه برند کارفرما که در این تحقیق شرکت سایپا می‌باشد، اهمیت ویژه‌ای دارد که می‌تواند بر احساس هویت سازمانی و در نهایت حفظ کارکنان اثرگذار باشد. لذا هویت سازمانی و برند

1. Backhaus & Tikoo
2. Brandt & Kull
3. Manheim
4. Parry & Urwin

کارفرما (داخلی) به عنوان متغیرهای اصلی شرکت سایپا در این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. با توجه به اختلاف موجود در درک نسل‌های مختلف با سوابق کاری مختلف از شغل، زمینه کاری، هویت سازمانی و برند کارفرما، هدف تحقیق حاضر ارائه الگویی برای هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما با مطالعه موردی شرکت سایپاست.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هویت سازمانی، ویژگی‌های یک سازمان است که ماهیت آن را تشریح کرده، آن را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند و بیان‌کننده تداوم این ویژگی‌ها در طول زمان است (آلبرت و وتن<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵: ۲۶۵). هویت سازمانی دگرگونی اعتقادات مشترک در مقابل ذی‌نفعان است، به گونه‌ای که پاسخی به این سؤال باشد که ما به عنوان سازمان، که هستیم؟ (ساراسون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۴۸). هویت سازمانی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های مشترک افراد، دنبال کردن اهداف جمعی از طریق انجام فعالیت‌های مشخص و استفاده از تعداد محدودی اصول عملیاتی می‌باشد (بوچیکي و کیمبرلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). سازمان‌ها به عنوان به وجود آورنده یک هویت، از طریق رفتارهای نمادین و زبانی که در زمینه‌های خاص سازمانی به کار می‌برند، هویت خود را شکل می‌دهند. لذا هویت سازمان از راه زبان و عمل براساس الگوهای فرهنگی سازمان چون لباس سازمانی، خط ایدئولوژی سازمان، مصنوعات و آداب و رسوم آن ایجاد می‌شود (کورنلیسن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۶). برابر تعریف دیکشنری کسب و کار<sup>۵</sup>، برند «طرح، نشان، نماد، کلمات یا ترکیبی از اینهاست که به منظور خلق تصویری که محصول را از محصولات رقبا متمایز می‌کند، به کار گرفته می‌شود. در طول زمان، این تصویر در ذهن مشتریان با سطحی از اعتبار، کیفیت و رضایت پیوند می‌خورد. برند، برای مؤثر و کارآبودن، باید پیوسته مورد پذیرش واقع شود. برندهای موفق و قدرتمند سبب

1. Albert & Whetten
2. Sarason
3. Bouchikhi & Kimberly
4. Cornelissen et al.
5. Business Dictionary

بازگشت سرمایه در سطح بالاتر می‌شوند (یزدان‌پناه و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۱۴).

واژه برند کارفرما اولین بار در سال ۱۹۹۰ توسط بارو معرفی شد، سپس توسط سایمون بارو و آمبلر در نشریه مدیریت برند در سال ۱۹۹۶ تعریف شد. در واقع، برند کارفرما به‌عنوان بسته‌ای از مزایای روان‌شناختی، اقتصادی و کارکردی است که به‌وسیله استخدام تأمین و توسط سازمان کارفرما شناسایی می‌شود (بارو و آمبلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). برند کارفرما به شهرت سازمان به‌عنوان یک کارفرما اشاره دارد (بارو و موزلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). تصویری از سازمان به‌عنوان محیطی عالی برای کار کردن و برندسازی کارفرما بر ارتقای برند کارفرمایی شرکت از طریق بهبود مجموعه اقدامات اشاره دارد که به جذب بیشتر و نگهداشت داوطلبان شغلی به سازمان منجر می‌شود (مینچینگتون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰: ۴۱).

برند کارفرما شامل جنبه‌های برند داخلی و خارجی<sup>۴</sup> است. «برند خارجی» برای کارکنان بالقوه ایجاد می‌شود تا آنها را ترغیب نماید به سازمان بپیوندند و تصویر خوبی از محیط کاری درون شرکت خلق نمایند. «برند داخلی» برای کارکنان موجود سازمان ایجاد می‌شود که شامل قول‌ها و وعده‌هایی است که شرکت برای کارکنان عملی می‌سازد که نه تنها شامل روابط شرکت با کارکنان است، بلکه منعکس‌کننده این مسئله است که شرکت می‌تواند تجربه‌های کاری منحصربه‌فردی را برای کارکنان موجود و بالقوه فراهم آورد (چانپینگ و زی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۲۰۸۷).

تحقیقات هویت سازمانی بیانگر توجه به هر دو جنبه بیرونی و درونی هویت بوده و به سمت الگوسازی این مفهوم در شکل و محتوا و نشان‌دادن نحوه تعامل پویای آن با سازمان گرایش دارد. اعمال توجه کافی به پیشرفت‌های کلیدی، بینش‌ها و موضوعات مورد توجه در هر یک از جنبه‌ها، تفاوت‌های موجود در هر یک از حوزه‌ها در خصوص مفهوم هویت را بیش‌ازپیش آشکار می‌کند (کورنلیسن و همکاران، ۲۰۰۷: ۴).

1. Barrow & Ambler
2. Barrow & Mosley
3. Minchington
4. External and Internal brands
5. Chunping & Xi

بین نسل‌های سازمانی و انتظارات آنها از کارفرما و شغل خود تفاوت وجود دارد. نسل X بین سال‌های ۱۹۶۵ تا ۱۹۷۹ به دنیا آمده‌اند. این واژه برای اشاره به نسلی به کار می‌رفت که مسیر زندگی‌شان نامشخص و آینده آنها نامعلوم بود. آنها مستقل و متکی به خود و دارای مهارت‌های فنی زیادی هستند. هرچند که عامل پول در آنها ایجاد انگیزه نمی‌کند، اما بی‌پولی می‌تواند باعث شود که به سرعت، انگیزه خود را از دست دهند. آنها مایلند بازخورد دریافت کنند و در برابر تغییر مقاومت نمی‌کنند. نسل Y (۱۹۸۰ تا ۱۹۹۹) را جوانان نسل هزاره<sup>۱</sup> نیز می‌نامند. آنها جوانان نسل دیجیتالند که هم‌زمان با پیشرفت چشمگیر فناوری، رشد یافته‌اند. این نسل به کار گروهی اهمیت می‌دهند و برای آنها انعطاف‌پذیری شغلی بسیار حائز اهمیت بوده و پیشرفت شغلی، یکی از اولویت‌های اصلی آنهاست. جوان نسل Y تحصیل کرده است، دوست دارد در محیط کار آموزش ببیند و هم‌زمان می‌تواند چند کار را با هم انجام دهد. آنها دوست دارند کاری انجام دهند که بر جامعه تأثیرگذار باشد. آنها ترجیح می‌دهند با اطرافیان خود از طریق ابزارهای فناوری ارتباط برقرار کنند و در محیط‌های کاری مجهز به ابزارهای فناوری به‌روز، بهره‌وری بیشتری دارند و رضایت شغلی یعنی همسو بودن شغل با اهداف شخصی (هاربر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۷ - ۱۸).

آمدن نسل‌های جدید از نیروهای کاری حرفه‌ای در سازمان‌ها ظرفیت افزایش چالش‌ها برای سیاست‌ها و عملکردهای مرتبط با مدیریت افراد را دارد. ترجیحات و انگیزه‌های مرتبط با کار ممکن است در هر نسلی متفاوت باشد و نیاز به تطابق با روش مدیریت افراد دارد، به‌خصوص در فرایندهای استخدام و نگهداری (سِنامو و گاردنر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۸۹۹). نسل‌های مختلف تمایل دارند که عناصر مختلف در محیط کار را رتبه‌بندی کنند (ترجسن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷: ۵۱۱؛ تونگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰: ۲۰۶). این موضوع برای نسل Y درست است؛ یعنی کسانی که ویژگی‌های کاملاً منحصربه‌فردی را در مقایسه با نسل‌های قبلی از خود نشان داده‌اند (پرنسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱: ۶۳). آنها

1. Millennial
2. Harber
3. Cennamo & Gardner
4. Terjesen et al.
5. Twenge
6. Prensky

ارتقای شغلی سریع را خواستارند (تاپسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ اسمولا و سوتان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳۷۳). وانگهی نسل‌های دیگر (مانند بیبی‌بومرها و نسل X) ممکن است خصوصیات ویژه‌ای داشته باشند (کوپراشمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰: ۷۱؛ جورکیویز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۶۹). بنابراین، انتظارات مختلف از کارفرماهای بالقوه و تشخیص این تفاوت‌ها می‌تواند به برقرار کردن راهبردهای برند کارفرما کمک نماید. هرچند بسیاری از تحقیقات در مورد نسل‌ها بر ویژگی‌هایی چون خصوصیات شخصیتی (تونگ و کمپیل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸: ۲۰۵)، ارزش‌ها (پاری و اوروین، ۲۰۱۱: ۸۷)، انتظارات شغلی (انجی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰: ۲۸۵)، تمرکز کرده‌اند.

سابقه خدمت که به‌عنوان کار یک فرد در مدت زندگی یا آینده شغلی او در نظر گرفته می‌شود، از متغیرهای پیشگویی تمایل به جابه‌جایی کارکنان است. هرچه فردی بیشتر در یک شغل بماند، احتمال استعفای او کم‌تر خواهد شد (رابینز<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). سنوات خدمت فرد در کار قبلی، شاخصی مناسب برای پیشگویی جابه‌جایی او در آینده و در حکم عاملی انگیزشی سبب کاهش فشار روانی و کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان می‌شود (دیس ویک<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰: ۶۲۵).

با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجهند. این مسئله باعث سخت‌شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود (جزنی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۵۵). بین فعالیت‌های منابع انسانی شامل: همکاری، تمایل به ماندگاری، برند کارفرما و وجهه شرکت در فضای رقابتی، ارتباط زیادی وجود دارد (اسلاویچ<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸۰). تمایل به ترک خدمت به تمایلات رفتاری اطلاق می‌شود که در نهایت به تصمیم افراد به ترک سازمان منجر می‌شود. تمایل به ترک خدمت قصد آشکار و آگاهانه کارمند در

1. Tapscott
2. Smola & Sutton
3. Kopperschmit
4. Jurkiewicz
5. Twenge & Campbell
6. Ng et al.
7. Robbins
8. Dysvik
9. Slavich



ترک دائمی و داوطلبانه شاغل از شغل خود تعریف می‌شود. هزینه ترک خدمت در سازمان‌ها، فرصت‌های بازآموزی، باز انتخاب و کاهش روحیه‌ها را به سازمان تحمیل می‌کند و موجب ریزش‌های شدید سازمانی می‌شود (هلمان<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۶۸۱).

تعهد سازمانی، هویت‌بخشی به افراد از طریق درگیر ساختن و سهیم نمودن آنان در سازمانی خاص است و به نگهداری کارکنان در سازمان منجر می‌شود. اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی‌اش امتناع کند، به سازمان متعهد است. تعهد به سازمان و ماندگاری طولانی مدت افراد در سازمان موجب اخت شدن و روابط بیشتر فرد با سازمان و انگیزه بیشتر برای فعالیت خواهد شد (طه‌زاده، ۱۳۹۲: ۷۳). همچنین کاهش تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند زمینه‌های تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم کند (علیزاده، ۱۳۸۶: ۷۹). در ارتباط برنند کارفرما و تعهد سازمانی، برنند کارفرمای قوی می‌تواند با تقویت هویت سازمانی کارکنان از عوامل مؤثر دلبستگی و تعهد سازمانی باشد (محمدنژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۰).

رضایت شغلی، مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد درمورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی نیز بر نگهداری کارکنان مؤثر است. در این بین، یکی از عواملی که در شکل‌گیری رضایت شغلی جزء عوامل مهم در نظر گرفته شده است، احساس هویتی است که کارکنان با سازمان خود دارند. مطالعه‌های اخیر نشان می‌دهد که هر اندازه بخش‌های سازمان به هویت‌بخشی اقدام نمایند یا به عبارتی کارکنان بتوانند هویت اصلی خود را از سازمان دریافت کنند، به همان اندازه، می‌توان انتظار داشت که رضایت شغلی آنان افزایش یابد (زارع خفری و حسنی، ۱۳۹۳: ۱۲۵).

برنند کارفرما در سازمان‌ها اثرات قابل توجهی بر احساس هویت سازمانی، عملکرد منابع انسانی و نهایتاً عملکرد سازمان خواهد داشت. سازمان‌ها با برنند مطلوب کارفرما، کارکنان راضی و با انگیزه و پرنشاط خواهند داشت و بهره‌وری و کارآمدی منابع انسانی ارتقا خواهد یافت. با

1. Hellman

ایجاد محیط مناسب رشد و بالنده‌سازی، یادگیری و رشد مستمر مهارت‌های کارکنان، اتفاق خواهد افتاد. سازمان‌ها با برند مناسب کارفرما در جذب و نگهداری کارکنان نخبه و استعدادها توانمندتر خواهند بود. در نهایت برند مناسب کارفرما از طریق ایجاد کارکنان و شرایط کاری منحصربه‌فرد و ارتباطات اثربخش داخل سازمان، موجبات یادگیری و رشد سازمان، پاسخگویی مناسب به بازار و مشتریان، بهبود برند و شهرت خارجی سازمان، رضایت و وفاداری مشتریان، فروش و سودآوری بالاتر و نهایتاً افزایش سهم بازار را ایجاد خواهند کرد (فراحی، ۱۳۹۲: ۲۰). متغیرهای سازمانی نظیر راهبردهای سازمان، ساختارهای سازمانی، شبکه‌های مدیریت و ارتباطات، سامانه‌های اطلاعاتی سازمان، عملکرد سازمان و فرهنگ سازمانی دارای تأثیرات قابل توجه بر برند و شهرت مدیریت منابع انسانی یک سازمان بوده‌اند (سارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۹۱). سایر تحقیقات نوع طراحی مشاغل، برخورداری سازمان از کارکنان مستعد و ایجاد محیط و شرایط کاری مطلوب را در توسعه و بهبود برند منابع انسانی مؤثر دانسته‌اند (تورپین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۴). پاره‌ای مطالعات نیز به دنبال روشن کردن بنیان مفهومی و نظری برند کارفرما است که بیان می‌کند برند کارفرما، فرایند برقراری ارتباط بین فرهنگ سازمانی و کارکنان سازمان تلقی می‌شود که می‌توان آن را به‌عنوان مجموع ویژگی‌ها و خصیصه‌های متمایز یک سازمان در امر استخدام کارکنان به حساب می‌آورد که توسط کارکنان موجود و بالقوه سازمان درک می‌شود. بنابراین، تجربیات ناشی از فرایند استخدام می‌تواند زیربنای مفهومی و ویژگی‌های ملموس و غیرملموس برند کارفرما را فراهم آورد. برند کارفرما با ایجاد تصویر کارفرما و تأثیرگذاری در ذهن افراد بالقوه، جذابیتی را در آنها ایجاد می‌کند که به جذب آنها منجر می‌شود. از طرف دیگر، هویت و فرهنگ سازمان باعث وفاداری و بهره‌وری کارمند می‌شود تا در داخل سازمان برای پست‌های دیگر رغبت نشان دهند و جذب درونی را به‌همراه دارد (باکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴: ۵۱۲). همچنین پژوهش‌های دیگری نیز در مورد برند کارفرما، هویت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، نگهداری و ارتباط آنها انجام شده است که در جدول ۱ به‌صورت خلاصه آمده است.

1. Sartain
2. Turpin

جدول ۱. خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده

نام محقق	سال	عنوان پژوهش
بویل و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۶	از مدیریت برند داخلی تا رفتارهای شهروندی سازمانی
یافته‌ها: مدیریت برند داخلی شامل ارتباطات برند داخلی، آموزش‌های برندمحور و رهبری تغییرکننده بر هویت سازمانی هستند و درگیری با کار و بهره‌وری رفتارهای شهروندی سازمانی مشتریان، کارکنان و شرکت را می‌سازند.		
مارتین و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۰۵	عنوان برندسازی؛ یک گفت‌وگو کارکردی جدید برای منابع انسانی
یافته‌ها: ایجاد و حفظ وجهه شرکت حاصل از برندسازی بر متخصصان منابع انسانی براساس هویت حرفه‌ای و شغلی آنها اثر می‌گذارد.		
ریس و براگا <sup>۳</sup>	۲۰۱۶	جذابیت کارفرما از یک دیدگاه نسلی
یافته‌ها: برای نسل بیبی بومر درگیر شدن با شغل، محیط کار مثبت که خلاقیت را تشویق می‌کند و فرصت‌های رشد فردی مهم بود. برای نسل X تأکید بر فرصت‌های پیشرفت در ترکیب با نظام پرداخت پاداش مناسب و روابط کاری خوب و خلاقانه و برای نسل Y نظام‌های پاداش و فرصت‌های پیشرفت و محیط کاری مثبت اهمیت داشت.		
ایتو <sup>۴</sup>	۲۰۱۳	بررسی چگونگی تفاوت اولویت‌های ویژگی‌های برند کارفرما از درون و بیرون
یافته‌ها: افراد جوان بیشتر به نام تجاری (برند) برای ورود و ماندگاری در سازمان توجه می‌کنند.		
کیم و همکاران <sup>۵</sup>	۲۰۱۶	ارزش ویژه برند کارفرمایی از طریق مزیت رقابتی ماندگار، راهبرد بازاریابی و تصویر شرکت
یافته‌ها: راهبردهای بخش بازاریابی و منابع انسانی باید با هم هماهنگ باشند و در این راستا راهبرد بازاریابی مؤثر بر تصویر شرکت، ارزش برند کارفرما و در نهایت مزیت رقابتی ماندگار را ایجاد می‌کنند.		
پریادارشی <sup>۶</sup>	۲۰۱۱	تصویر برند کارفرما به عنوان پیش‌بینی‌کننده رضایت، ترک خدمت و تعهد کارکنان
یافته‌ها: ارتباطی معنادار بین برند کارفرما و رضایت شغلی و تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان وجود دارد.		
پونجایسری و ویلسون <sup>۷</sup>	۲۰۰۷	نقش برندسازی کارفرما در تحقق وعده‌های برند کارفرما
یافته‌ها: نیاز معنی‌داری برای هماهنگی فعالیت‌های بازاریابی و منابع انسانی در داخل سازمان به منظور ایجاد و تقویت هماهنگی رفتارهای کارکنان در داخل ارزش‌های برند وجود دارد. این اقدامات شامل کارمندیابی، ارتباطات و آموزش بوده است.		

1. Buil et al.
2. Martin et al.
3. Reis & Braga
4. Ito
5. Kim et al.
6. Priyadarshi
7. Punjaisri

ادامه جدول ۱. خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده

نام محقق	سال	عنوان پژوهش
بوید و ساترلند <sup>۱</sup>	۲۰۰۶	دستیابی به تعهد کارکنان برای دوام آوردن برند سازمان
یافته‌ها: راهبرد کارکنان و اقدامات مدیریت منابع انسانی برآمده از آن که تعهد کارکنان را برای ماندن در سازمان از طریق ارائه تعهدات برند را هدف قرار داده‌اند، نشان داده شد.		
برتون و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۰۵	ابعاد جذابیت برند کارفرما
یافته‌ها: برند کارفرمای قدرتمند، موجب کاهش هزینه کارمندیابی و بهینه‌شدن روابط کارکنان می‌شود و به حفظ کارکنان کمک می‌کند و حتی سازمان‌های با برند کارفرمای قوی‌تر می‌توانند با سازمان‌های با برند کارفرمای ضعیف‌تر رقابت نمایند.		
آراند و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۰۵	نقش مدیریت منابع انسانی را در برندینگ داخلی
یافته‌ها: هویت سازمانی با تصویر سازمانی متفاوت است و به داخل سازمان و برند کارفرمای داخلی اشاره دارد و اما تصویر سازمانی به خارج آن و برند کارفرمای خارجی بر می‌گردد.		
خوش گام	۱۳۹۴	بررسی تأثیر ابعاد برند کارفرما در جذابیت سازمانی با نقش تعدیل‌گری شبکه‌های اجتماعی
یافته‌ها: با در نظر گرفتن نقش شبکه‌های اجتماعی، ابعاد برند کارفرما شامل ویژگی‌های سازمان و نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، پاداش و پیشرفت کارکنان و ویژگی‌های شایستگی هستند که بر جذابیت سازمانی مؤثرند.		
هژبرافکن	۱۳۹۴	بررسی تأثیر برند کارفرما بر تمایل به ترک خدمت و هویت سازمانی کارکنان
یافته‌ها: برند کارفرما بر تمایل به ترک کارکنان سازمان، میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی مؤثر است.		
محمدی	۱۳۸۹	بررسی عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری هویت سازمانی و اثر آن بر رفتار شهروندی و تعهد سازمانی
یافته‌ها: رابطه مثبت و معنی‌دار میان توجه رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان، ارتباطات خارجی، تیم مدیران عالی و مدیریت منابع انسانی با هویت سازمانی و همچنین نقش هویت سازمانی در بهبود رفتارهای شهروندی و تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد.		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

1. Boyd & Sutherland
2. Berthon et al.
3. Aurand et al.

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر نوع و براساس هدف، کاربردی و به صورت توصیفی از شاخه نظریه زمینه‌ای<sup>۱</sup>، تحلیل محتوا و براساس نوع داده‌های کیفی (داده‌بنیاد) است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و راهبرد پژوهش براساس رویکرد کیفی است. محقق با اتخاذ بهترین روش‌ها به دنبال پاسخگویی به سؤالات است و با استفاده از روش تحقیق کیفی از نوع داده‌بنیاد درصدد شناخت مدل مناسب هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرماست. نظریه برخاسته از داده‌ها (نظریه داده‌بنیاد، نظریه زمینه‌ای یا نظریه بنیادی) روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است که توسط گلیر و اشتراوس (۱۹۶۷) به وجود آمد. این نظریه روشی پژوهشی است که به پژوهشگر در حوزه‌های گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود و از پیش تدوین شده خود به تدوین نظریه و گزاره اقدام نماید. این نظریه‌ها و گزاره‌ها به شکلی نظام‌مند و براساس داده‌های واقعی مدون و بر زمینه مستندی از داده‌های واقعی قرار دارد (گلیر، ۱۹۹۲: ۱۹).

روش نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند، نمونه‌گیری نظری و به صورت مصاحبه عمیق تا رسیدن به اشباع است. با استفاده از فرایند روش نظریه داده‌بنیاد، جامعه مورد بررسی پژوهش، ۸ تن از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی، آشنا با شرکت خودروسازی سایپا و ۷ تن از مدیران مرکز تحقیقات و نوآوری، شرکت سایپا می‌باشند (جدول ۲). انتخاب مصاحبه‌شوندگان براساس قضاوت حرفه‌ای و آشنایی مناسب که مصاحبه‌شوندگان با هویت سازمانی و برند کارفرما دارند، انجام شد. مصاحبه‌ها تا مصاحبه دوازدهم به اشباع رسید، ولی برای افزایش کیفیت کار، تا مصاحبه پانزدهم ادامه یافت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	سمت	مدرک تحصیلی	سابقه کار
۱	۴۷	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت منابع انسانی	۱۸
۲	۵۵	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت دولتی	۲۵
۳	۴۲	استاد دانشگاه	دکترای خط مشی گذاری	۱۴
۴	۵۱	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت منابع انسانی	۲۰
۵	۶۰	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت دولتی	۲۸
۶	۴۹	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت بازرگانی	۱۹
۷	۳۹	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت بازرگانی	۱۷
۸	۵۴	استاد دانشگاه	دکترای مدیریت اداری	۲۳
۹	۳۱	مدیر پروژه سایپا	فوق لیسانس مکانیک	۶
۱۰	۳۶	مدیر بخش طراحی سایپا	فوق لیسانس مکانیک و گرافیک	۱۲
۱۱	۴۲	مدیر منابع انسانی سایپا	دکترای مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی	۱۵
۱۲	۴۶	مدیر اداری سایپا	دکترای مدیریت عمومی	۱۴
۱۳	۴۸	مدیر پروژه سایپا	فوق لیسانس مکانیک و MBA	۱۸
۱۴	۳۳	مدیر خلاقیت و نوآوری سایپا	فوق لیسانس مکانیک و کارافرینی	۸
۱۵	۴۴	مدیر پروژه سایپا	فوق لیسانس مکانیک و MBA	۱۴

با تحلیل یافته‌های مصاحبه‌های اولیه، جهت گیری کلی سؤالات، مشخص شد. بعد از انجام مصاحبه و کدگذاری باز، مفاهیم به دست آمدند و در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی مشخص شدند و سپس مفاهیم دسته‌بندی و در قالب مقوله‌ها طبقه‌بندی و مقوله‌های فرعی مشخص و سپس با کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها مشخص و در نهایت مدل مفهومی (نظری) پژوهش مطابق الگوی شکل (۱) استخراج شد. مطابق شکل ۱، راه تکامل نظریه یا مدل مفهومی از جزء به کل رسیدن است و از کدگذاری به مفاهیم و از مفاهیم به مقولات و از مقولات به سوی نظریه با مدل مفهومی تکامل می‌یابد. در هر مصاحبه سعی بر آن بود خلأهای مصاحبه‌های پیش‌تر، پر شود و ابهامی باقی نماند. این کار به نوعی تطبیق مستمر است؛ به این صورت که داده‌ها یکدیگر را تکمیل می‌کنند.



شکل ۱. راه تکامل نظریه در نظریه داده‌بنیاد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)

لذا فهرست زیر شامل ماهیت سؤالات پژوهش است که مصاحبه‌شوندگان در نهایت پاسخ آنها را طی فرایند مصاحبه با توجه به سؤالات پروتکل، مصاحبه داده‌اند.

**سؤال اصلی:** مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما در شرکت سایپا چگونه است؟

لذا سؤالات فرعی این تحقیق بدین قرار است:

۱. پدیده‌محوری و مؤلفه‌های آن در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟
۲. شرایط زمینه‌ای (محیطی) در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟
۳. شرایط علی در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟
۴. شرایط مداخله‌گر (در صورت وجود) در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟
۵. راهبردهای حاصل از پدیده‌محوری در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟
۶. پیامدها در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟

### روایی و پایایی پژوهش داده‌بنیاد

در روش به‌کارگرفته‌شده در این تحقیق یعنی نظریه داده‌بنیاد، استحکام نظریه از طریق انجام دقیق فرایند به‌دست آمد. پژوهشگر با انتخاب خبرگان کلیدی و تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها مانند استفاده از مصاحبه عمیق، یادداشت و یادآوردنویسی، نمونه‌گیری نظری و دقت در کدگذاری و مقایسه میان داده‌ها سعی در تأمین روایی داده‌ها نمود. همچنین از بررسی و مقایسه مداوم داده‌ها، تحلیل هم‌زمان داده‌ها و تخصیص زمان برای مصاحبه‌ها، تمرکز بر موضوع و بازنگری ناظرین در دستیابی به داده‌های حقیقی نیز استفاده شد. مراجعه مجدد به مصاحبه‌شوندگان، تأیید یافته‌ها توسط آنان و تأیید ماهوی نظریه توسط ادبیات موضوع،

1. Creswell

راهبردهایی است که استحکام نظریه را افزایش داد.

از مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شده، مصاحبه‌های شماره ۵، ۹ و ۱۵ به‌طور تصادفی، برای سنجش پایایی، با استفاده از ضریب پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و دو کدگذار (شاخص تکرارپذیری)، انتخاب شدند که نتایج حاصل مطابق جدول ۳ و ۴ آمده است. ضرایب بالای ۰/۸، نشانگر پایایی مصاحبه‌ها می‌باشند. در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون، ۰/۹۱۳ (جدول ۳) و ضریب پایایی دو کدگذار، ۰/۹۱۵ (جدول ۴)، به‌دست آمد که نشانه پایایی بالای مصاحبه‌هاست.

جدول ۳. محاسبه ضریب پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۱)	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۲)	تعداد توافقی	ضریب پایایی بازآزمون
۱	P۵	۷۵	۷۰	۶۹	۰,۹۵
۲	P۹	۶۹	۶۶	۶۰	۰,۸۹
۳	P۱۵	۷۱	۷۵	۶۶	۰,۹۰
کل		۲۱۵	۲۱۱	۱۹۵	۰,۹۱۳

جدول ۴. محاسبه ضریب دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) پژوهشگر	تعداد تصمیم‌ها (کدهای) همکار	تعداد توافقی	ضریب پایایی دو کدگذار
۱	P۵	۷۵	۶۶	۶۶	۰,۹۴
۲	P۹	۶۹	۶۰	۵۹	۰,۹۱
۳	P۱۵	۷۱	۶۳	۶۰	۰,۸۹
کل		۲۱۵	۱۸۹	۵۷	۰,۹۱۵

### نمونه یک مصاحبه پیاده شده

در جدول شماره ۵، مصاحبه شماره ۳ به‌عنوان نمونه، جهت نمایش روش کار و استخراج کدها برای یافتن الگو با توجه به کدگذاری، باز، محوری و انتخابی آورده شده است. همان‌طور که از جدول ۵ مشخص است، کدها از مصاحبه شماره ۳ حاصل شده است که از برآیند آنها مقولات





ادامه جدول ۵. نمونه یک مصاحبه پیاده شده

سوالات مصاحبه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
احساس هویت سازمانی با توجه تاثیر برند کارفرما در کارکنان سازمان چه راهبردهایی را می طلبد؟	احساس هویت، رضایت از شغل و سازمان و تعهد را پدید می آورد که باعث نگهداری افراد در سازمانها می گردد. این رضایت از عواملی چون فراهم آوردن بستر رشد و ارتقا در صورت شایسته سالاری و فرصت های رشد حاصله و تعهد را احساس تعلق خاطر نسبت به سازمان و قبول ارزش های آن ایجاد می کند.	تعهد سازمانی، تعلق خاطر، قبول ارزش های سازمانی، رضایت شغلی، رشد و ارتقا در صورت شایسته سالاری، وجود فرصت های رشد	هویت سازمانی با ایجاد تعهد سازمانی (راهبرد اول) و ایجاد تعهد سازمانی (راهبرد دوم) بر نگهداری کارکنان تأثیر می گذارد.
شرایط محیطی موثر بر هویت سازمانی و راهبردهای حاصل از آن کدامند؟	میزان کیفیت محصولات رقیب، نوآورانه و خلاقانه بودن محصولات رقیب، تنوع محصولات رقیب، اعتماد عمومی به سازمان در رسانه های جمعی مانند تلویزیون و رسانه های اجتماعی مانند اینستاگرام و... نیز اعتماد اقوام و آشنایان به سازمان، همچنین تبلیغات سازمانی و مبتنی بر صداقت در سازمان و جذابیت آن در مقایسه با تبلیغات شرکت های رقیب، رشد فزاینده اطلاعات و فناوری های جدید نیز از عوامل محیطی مؤثر هستند.	میزان کیفیت (C79)، میزان نوآورانه بودن (C80)، میزان تنوع محصولات سازمان های رقیب (C81) جذابیت تبلیغات سازمان (C82)، جذابیت تبلیغات رقیب (C83)، توجه سازمان به اهمیت تبلیغات مبتنی بر صداقت (C84) اعتماد مردم در رسانه های اجتماعی (C85)، اعتماد مردم بین اقوام و دوستان و آشنایان (C86)، اعتماد عمومی به سازمان در رسانه های جمعی (C87)	شرایط محیطی (زمینه ای) شرایط محیطی (زمینه ای) از طریق محصولات سازمان های رقیب، تبلیغات و اعتماد عمومی (زیرمقوله ها) بر راهبردهای حاصل از هویت سازمانی شامل رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثر می گذارد.

ادامه جدول ۵. نمونه یک مصاحبه پیاده‌شده

سوالات مصاحبه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
<p>نسل‌ها و سابقه کاری در شرکت سابقاً چه ویژگی‌هایی دارند؟ آیا هویت سازمانی و راهبردهای آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ چگونه؟</p>	<p>- با توجه به تعریف نسل سنین ۳۸ تا ۵۸ در سایه دارای مهارت‌های فنی زیادند و در اثر بی‌پولی بی‌انگیزه می‌شوند و در مقابل نسل با سنین زیر ۳۸ به آموزش و یادگیری و فناوری روز علاقمندند و رشد و ارتقای سریع را خواهانند. (نسل با سنین بالای ۵۸ در سایه بسیار اندکند). سابقه کاری در سایه شامل ۲ گروه بالای ۱۵ سال با امنیت روانی و وفاداری بیشتر و زیر ۱۵ با امنیت روانی و وفاداری کم‌تر است. -بله تحت تأثیر قرار می‌دهند. در نسل X حقوق و مزایا و امنیت شغلی مهم‌تر است و هرچه سابقه کاری بالاتر، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نگهداری کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد. در نسل Y فرهنگ سازمانی مبتنی بر فناوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، آموزش و یادگیری مهم‌تر و باید سابقه کاری افزایش یابد تا رضایت شغلی و تعهد سازمانی افزایش یابد.</p>	<p>بی‌انگیزگی در اثر بی‌پولی (C۸۹)، دارای مهارت‌های فنی بسیار (C۹۰)</p>	<p>اختلاف نسل‌ها (X و Y) و سابقه کاری به‌عنوان شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای حاصل از هویت سازمانی و در نتیجه نگهداری سازمانی کارکنان اثر می‌گذارند.</p>
	<p>سنین ۳۸ تا ۵۸، علاقه به آموزش و یادگیری، علاقه به فناوری روز رشد و ارتقای سریع.</p>	<p>علاقتمند به آموزش و یادگیری (C۹۱)، علاقمند به فناوری (C۹۲)، خواستار رشد و ارتقای سریع (C۹۳)</p>	
	<p>سابقه کاری بیش از ۱۵ سال، امنیت روانی بیشتر به سازمان، وفاداری بیشتر به سازمان، سابقه کاری کم‌تر از ۱۵ سال، امنیت روانی کم‌تر، وفاداری کم‌تر به سازمان</p>	<p>امنیت روانی بیشتر (C۹۵)، وفاداری بیشتر به سازمان (C۹۶)</p>	
	<p>سابقه کاری کم‌تر از ۱۵ سال، امنیت روانی کم‌تر، وفاداری کم‌تر به سازمان</p>	<p>امنیت روانی کم‌تر (C۹۸)، وفاداری کم‌تر به سازمان (C۹۹)</p>	

ادامه جدول ۵. نمونه یک مصاحبه پیاده شده

سؤالات مصاحبه	کدگذاری باز	کدگذاری محوری	کدگذاری انتخابی
	<p>شرایط فیزیکی مناسب محل کار (C۵۵)، ارتباطات مناسب (C۵۶)</p> <p>شرایط فیزیکی ارتباطات مناسب مشارکت در اهداف سازمانی آزادی عمل در کار حقوق و مزایای کافی و مناسب و بالاتر از معمول</p> <p>کفایت پرداختها (C۶۷) حقوق و مزایای بالاتر از میانگین (C۶۹)</p>	<p>حس مثبت نسبت به سازمان و محل کار</p> <p>حس مقبولیت و ارزش برای سازمان</p> <p>علاقه و انجمن جبران خدمات و پرداختها</p>	<p>نگهداری پیامد نهایی حاصل از هویت سازمانی با توجه به شرایط علی (برند کارفرما) و محیطی و راهبردها در مدل است.</p>

### یافته‌ها

در پژوهش حاضر روش تحلیل داده‌ها، نظریه برخاسته از داده‌ها (با رویکرد اشتراوس) است. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس این نظریه، کدگذاری باز است. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها که از مصاحبه به دست آمده بود و از مصاحبه‌ها ضبط و یادداشت برداری شده بود، مورد مطالعه قرار گرفت و ۹۹ مفهوم اولیه (کد) استخراج شد. با توجه به کدگذاری باز، در کدگذاری محوری مفاهیم مشترک و مشابه از نظر مفهومی و معنایی در قالب ۳۳ مفهوم اصلی طبقه‌بندی و آنگاه مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی در قالب شش مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. در مرحله سوم از طریق کدگذاری انتخابی (گزینشی) ارتباط بین مقوله‌ها مشخص و در نهایت مدل مفهومی پژوهش حاصل شد. در مجموع کل مصاحبه‌ها شش مقوله شامل پدیده اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای (محیطی)، راهبردها، پیامد نهایی و شرایط مداخله‌گر به دست آمد که از

سؤالات مصاحبه و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی (انتخابی) حاصل شد. در نهایت باتوجه به میزان تکرارپذیری آنها جدول کدها و مقولات و زیرمقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها (جدول ۶) به دست آمد.

جدول ۶. کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد مصاحبه‌های تأییدکننده کدهای نهایی	درصد موافقت (درصد اشباع)	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیرمقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله
۱	۱۲	٪۸۰	احساس ارزش (C۱)	عضویت	پدیده محوری: هویت سازمانی
۲	۱۲	٪۸۰	احساس غرور (C۲)		
۳	۱۱	٪۷۳	مهم بودن سرنوشت سازمان (C۳)		
۴	۱۳	٪۸۷	دنبال اهداف یکسان بودن (C۴)	شباهت	
۵	۱۳	٪۸۷	سازمان را مانند خانواده خود دانستن (C۵)		
۶	۱۳	٪۸۷	مشکلات سازمان را مشکلات خود دانستن (C۶)		
۷	۱۵	٪۱۰۰	ناراحتی از انتقاد نسبت به سازمان (C۷)	وفاداری	
۸	۱۴	٪۹۳	بیش از میزان انتظار برای سازمان تلاش کردن (C۸)		
۹	۱۱	٪۷۳	امیدوار بودن به کار در سازمان تا زمان بازنشستگی (C۹)		
۱۰	۱۱	٪۷۳	بالا بردن سطح فناوری (C۱۰)	فرهنگ سازمانی مبتنی بر فناوری و تغییر	شرایط علی: برند کارفرمای داخلی
۱۱	۱۲	٪۸۰	تلاش در جهت تغییر (C۱۱)		
۱۲	۱۱	٪۷۳	حفظ ارزش‌های بنیادین با وجود تغییرات (C۱۲)	سبک رهبری	
۱۳	۱۳	٪۸۷	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری (C۱۳)		
۱۴	۱۳	٪۸۷	استقلال‌دادن به کارکنان (C۱۴)		
۱۵	۱۳	٪۸۷	ایجاد یکپارچگی (C۱۵)	ارتباطات	
۱۶	۱۱	٪۷۳	پویایی ارتباطات بین گروه‌ها (C۱۶)		
۱۷	۱۱	٪۷۳	پویایی ارتباطات برون سازمانی (C۱۷)		
۱۸	۱۲	٪۸۰	پویایی ارتباطات درون گروه‌ها (C۱۸)	حقوق و مزایا	
۱۹	۱۲	٪۸۰	برابری درونی حقوق (C۱۹)		
۲۰	۱۲	٪۸۰	برابری بیرونی حقوق (C۲۰)		
۲۱	۱۳	٪۸۷	مزایا و پاداش‌های جذاب (C۲۱)	محیط کاری	
۲۲	۱۲	٪۸۰	جذابیت (C۲۲)		
۲۳	۱۱	٪۷۳	آرام بودن (C۲۳)		
۲۴	۱۵	٪۱۰۰	نوآوری (C۲۴)		

ادامه جدول ۶. کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد مصاحبه‌های تأییدکننده کدهای نهایی	درصد موافقت (درصد اشباع)	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیرمقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله
۲۵	۱۵	٪۱۰۰	شرایط بازنگشتگی مناسب (C۲۵)	امنیت شغلی	شرایط علی: برند کارفرمای داخلی
۲۶	۱۵	٪۱۰۰	قرارداد شغلی (C۲۶)		
۲۷	۱۴	٪۹۳	جابه‌جایی کم‌تر در شغل (C۲۷)		
۲۸	۱۵	٪۱۰۰	اهمیت‌دادن به آموزش دیدن کارکنان (C۲۸)	آموزش و یادگیری	
۲۹	۱۴	٪۹۳	اهمیت‌دادن به یادگیری کارکنان (C۲۹)		
۳۰	۱۴	٪۹۳	برگزاری دوره‌های آموزشی مداوم و بروز (C۳۰)		
۳۱	۱۱	٪۷۳	تشویق شفاهی مدیران (C۳۱)	دیده‌شدن	
۳۲	۱۱	٪۷۳	تشویق کتبی مدیران (C۳۲)		
۳۳	۱۱	٪۷۳	اهمیت شغل و سازمان در جامعه (C۳۳)		
۳۴	۱۳	٪۸۷	تعلق خاطر (C۳۴)	ایجاد تعهد عاطفی	راهبرد اول: ایجاد تعهد سازمانی
۳۵	۱۲	٪۸۰	قبول ارزش‌های سازمانی (C۳۵)		
۳۶	۱۱	٪۷۳	درگیرشدن در فعالیت‌های سازمانی (C۳۶)		
۳۷	۱۴	٪۹۳	حمایت از سازمان (C۳۷)	ایجاد تعهد هنجاری	
۳۸	۱۲	٪۸۰	احساس دین به سازمان (C۳۸)		
۳۹	۱۲	٪۸۰	احساس ضرورت ماندن در سازمان (C۳۹)		
۴۰	۱۱	٪۷۳	آزوش نهادن به سازمان (C۴۰)	ایجاد تعهد مستمر	
۴۱	۱۲	٪۸۰	در زندگی سازمان سهیم‌شدن (C۴۱)		
۴۲	۱۱	٪۷۳	حساس‌بودن به هزینه‌های ازدست‌رفته سازمان (C۴۲)		
۴۳	۱۵	٪۱۰۰	ایجاد بستر مناسب برای خلاقیت (C۴۳)	ایجاد رضایت از سازمان	راهبرد دوم: ایجاد رضایت شغلی
۴۴	۱۴	٪۹۳	نظام پاداش مبتنی‌بر عملکرد (C۴۴)		
۴۵	۱۲	٪۸۰	رضایت از زندگی (C۴۵)		
۴۶	۱۱	٪۷۳	حمایت و یاری‌رسان‌بودن مدیریت (C۴۶)	ایجاد ارتباط مؤثر با مدیر	
۴۷	۱۲	٪۸۰	اصلاح اشتباهات توسط مدیریت (C۴۷)		
۴۸	۱۲	٪۸۰	بهبود نحوه عملکرد توسط مدیریت (C۴۸)		
۴۹	۱۳	٪۸۷	حمایتگری همکاران (C۴۹)	برقراری ارتباط مؤثر با همکاران همرده	
۵۰	۱۲	٪۸۰	تفاهم با همکاران (C۵۰)		
۵۱	۱۲	٪۸۰	ایجاد هم‌افزایی با همکاران (C۵۱)		
۵۲	۱۴	٪۹۳	شایسته‌سالاری برای رشد و ارتقا (C۵۲)	فراهم‌آوردن رشد و ارتقا	
۵۳	۱۲	٪۸۰	وجود فرصت‌های رشد و ارتقا (C۵۳)		
۵۴	۱۱	٪۷۳	سرعت آموزش و یادگیری مهارت‌های جدید شغلی (C۵۴)		

ادامه جدول ۶. کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد مصاحبه‌های تأییدکننده کدهای نهایی	درصد موافقت (درصد اشباع)	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیرمقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله
۵۵	۱۴	٪۹۳	شرایط فیزیکی مناسب محل کار (C۵۵)	احساس مثبت نسبت به سازمان و محل کار	پیامد: نگهداری
۵۶	۱۲	٪۸۰	ارتباطات مناسب (C۵۶)		
۵۷	۱۱	٪۷۳	کارکردهای فرهنگ سازمانی مناسب (C۵۷)		
۵۸	۱۴	٪۹۳	مشارکت در اهداف سازمانی (C۵۸)	احساس مقبولیت و ارزش برای سازمان	
۵۹	۱۳	٪۸۷	شان و منزلت در کار (C۵۹)		
۶۰	۱۳	٪۸۷	آزادی عمل کاری (C۶۰)		
۶۱	۱۲	٪۸۰	مشوق بودن مدیریت (C۶۱)	احساس انجام شغل و کار به بهترین وجه	
۶۲	۱۱	٪۷۳	مشوق بودن همکاران (C۶۲)		
۶۳	۱۱	٪۷۳	احساس موفقیت درونی (C۶۳)		
۶۴	۱۴	٪۹۳	ارتقای مقام (C۶۴)	احساس فرصت پیشرفت و ترقی	
۶۵	۱۴	٪۹۳	رشد تخصصی (C۶۵)		
۶۶	۱۲	٪۸۰	رشد فردی (C۶۶)		
۶۷	۱۳	٪۸۷	کفایت پرداخت‌ها (C۶۷)	عادلانه دانستن جبران خدمات و پرداخت‌ها	
۶۸	۱۲	٪۸۰	پاداش مبتنی بر عملکرد (C۶۸)		
۶۹	۱۲	٪۸۰	حقوق و مزایای بالاتر از میانگین (C۶۹)		
۷۰	۱۱	٪۷۳	جبران خدمات مناسب (C۷۰)	نیاز به حفظ نیروی ماهر	
۷۱	۱۳	٪۸۷	پیشرفت شغلی (C۷۱)		
۷۲	۱۴	٪۹۳	استرس کم (C۷۲)		
۷۳	۱۵	٪۱۰۰	برآورده نشدن انتظارات شغلی (C۷۳)	جابجایی و ترک خدمت کارکنان	
۷۴	۱۲	٪۸۰	کاهش شان و منزلت کار (C۷۴)		
۷۵	۱۱	٪۷۳	جبرات خدمات ناکافی (C۷۵)		
۷۶	۱۲	٪۸۰	رشد فزاینده اطلاعات (C۷۶)	نیاز به یادگیری به دلیل رشد بالای تکنولوژی	
۷۷	۱۲	٪۸۰	ورود فناوریهای جدید (C۷۷)		
۷۸	۱۳	٪۸۷	نیاز به به‌روزر بودن و همگامی با فناوری (C۷۸)		
۷۹	۱۲	٪۸۰	میزان کیفیت محصولات سازمان‌های رقیب (C۷۹)	محصولات سازمان‌های رقیب	
۸۰	۱۲	٪۸۰	میزان نوآورانه بودن محصولات سازمان‌های رقیب (C۸۰)		
۸۱	۱۴	٪۹۳	میزان تنوع محصولات سازمان‌های رقیب (C۸۱)		
۸۲	۱۴	٪۹۳	جذابیت تبلیغات سازمان (C۸۲)	تبلیغات	
۸۳	۱۴	٪۹۳	جذابیت تبلیغات رقیب (C۸۳)		
۸۴	۱۳	٪۸۷	توجه سازمان به اهمیت تبلیغات مبتنی بر صداقت (C۸۴)		

ادامه جدول ۶. کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	تعداد مصاحبه‌های تأییدکننده کدهای نهایی	درصد موافقت (درصد اشباع)	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی)	زیرمقوله‌ها (مفاهیم اصلی)	مقوله
۸۵	۱۴	٪۹۳	اعتماد مردم در رسانه‌های اجتماعی (C۸۵)	اعتماد عمومی	عوامل زمینه‌ای (محیطی)
۸۶	۱۳	٪۸۷	اعتماد مردم در بین اقوام و دوستان و آشنایان (C۸۶)		
۸۷	۱۲	٪۸۰	اعتماد مردم در رسانه‌های جمعی (C۸۷)		
۸۸	۱۲	٪۸۰	مستقل و متکی به خود (C۸۸)	نسل X	شرایط مداخله‌گر ۱: اختلاف نسل‌ها
۸۹	۱۳	٪۸۷	بی‌انگیزگی در اثر بی‌پولی (C۸۹)		
۹۰	۱۲	٪۸۰	دارای مهارت‌های فنی بسیار (C۹۰)		
۹۱	۱۳	٪۸۷	علاقه‌مند به آموزش و یادگیری (C۹۱)	نسل Y	شرایط مداخله‌گر ۲: سابقه کاری
۹۲	۱۲	٪۸۰	علاقه‌مند به فناوری (C۹۲)		
۹۳	۱۳	٪۸۷	خواستار رشد و ارتقای سریع (C۹۳)		
۹۴	۱۲	٪۸۰	احتمال جابه‌جایی کم‌تر (C۹۴)	بیش از ۱۵ سال سابقه	شرایط مداخله‌گر ۲: سابقه کاری
۹۵	۱۲	٪۸۰	امنیت روانی بیشتر (C۹۵)		
۹۶	۱۲	٪۸۰	وفاداری بیشتر به سازمان (C۹۶)		
۹۷	۱۲	٪۸۰	احتمال جابه‌جایی بیشتر (C۹۷)	کم‌تر از ۱۵ سال سابقه	شرایط مداخله‌گر ۲: سابقه کاری
۹۸	۱۳	٪۸۷	امنیت روانی کم‌تر (C۹۸)		
۹۹	۱۳	٪۸۷	وفاداری کم‌تر به سازمان (C۹۹)		

کدهای نهایی که درصد موافقت آنها بیش از ۷۰ بود و مفاهیم و مقوله‌های پژوهش حاصل از آنها بود، در تدوین مدل مفهومی پژوهش (شکل ۲) به کار گرفته شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی





شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که در مدل پژوهش مشخص است، مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های آنها به شرح زیرند و بدین گونه تمام سؤالات تحقیق پاسخ داده می‌شود.

**مقوله اصلی (پدیده محوری):** در مدل تحقیق مقوله اصلی هویت سازمانی و

زیرمقوله‌های آن (عناصر هویت سازمانی) شامل عضویت، شباهت و وفاداری هستند.

**مقوله شرایط علی:** شرایط علی در این مدل برند کارفرمای داخلی و عناصر آن مقولات

فرعی هستند که بر پدیده اصلی که هویت سازمانی است، مؤثرند. برند کارفرمای داخلی شامل فرهنگ سازمانی مبتنی بر فناوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، حقوق و مزایا، محیط کاری، امنیت شغلی، آموزش، یادگیری و دیده شدن هستند.

**شرایط زمینه‌ای (محیطی):** شرایط زمینه‌ای در این مدل شامل حفظ نیروی ماهر،

جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان، نیاز به یادگیری به‌دلیل رشد بالای فناوری، محصولات سازمان‌های رقیب، تبلیغات و اعتماد عمومی می‌باشند که بر راهبردها شامل ایجاد رضایت شغلی و ایجاد تعهد سازمانی اثرگذارند.

**راهبردها:** در مدل تحقیق راهبردهای ایجاد رضایت شغلی دارای چهار مؤلفه و ایجاد تعهد

سازمانی دارای مؤلفه است که نهایتاً نگهداری کارکنان را موجب می‌شوند.

**شرایط مداخله‌گر (واسطه‌ای):** شامل اختلاف بین نسل‌ها (نسل X و Y) و سابقه کاری

(بیشتر از ۱۵ سال و کم‌تر از ۱۵ سال) است که بر ایجاد رضایت شغلی و ایجاد تعهد سازمانی کارکنان اثر می‌گذارند.

**پیامدها:** پیامد در این مدل نگهداری کارکنان است که شامل پنج مؤلفه: احساس مثبت

نسبت به سازمان و محل کار، احساس مقبولیت و ارزش برای سازمان، احساس انجام شغل و کار به بهترین وجه، احساس فرصت پیشرفت و ترقی و عادلانه‌دانستن جبران خدمات و پرداخت‌ها می‌باشد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطابق با نظرات مصاحبه‌شوندگان، هویت سازمانی دربرگیرنده سه مؤلفه اساسی است:

۱. عضویت یا احساس پیوستگی، احساس تعلق، پیوستگی و کشش احساسی، ارجاع به خود به‌عنوان عضو سازمان و افتخار به عضویت در سازمان؛ ۲. وفاداری یا حمایت از سازمان، وفاداری به سازمان و اشتیاق به تحقق اهداف سازمان؛ ۳. تشابه یا ادراک از داشتن ویژگی‌های مشترک، تشابه ادراک‌شده بر حسب ویژگی‌های مشترک با توجه به ارزش‌ها و اهداف مشترک.

احساس عضویت و تعلق، ممکن است حاصل اهداف مشترکی باشد که افراد سازمان در آن سهیمند. وفاداری می‌تواند توسط رفتارهایی چون حمایت از اهداف سازمانی، احساس افتخار نسبت به سازمان یا دفاع از سازمان در مقابل افراد خارج از سازمان تبیین شود. ویژگی‌های مشترک بر شباهت ویژگی‌های افراد سازمان دلالت می‌کند که ممکن است خصوصیات جمعیت‌شناختی،

نگرشی، متغیرهای سازمانی مانند سطح تحصیلات، تجربه، جنسیت، نژاد، سن، سطح شغلی و نوع کار را دربرگیرند (کرمر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۵۵۷). هریک از این مؤلفه‌ها از طریق راهبردهای ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر نگهداری کارکنان اثرگذارند. همچنین باتوجه به پاسخ‌ها، عوامل زمینه‌ای (محیطی) بر این راهبردها اثرگذارند و سازمان‌ها را وامی‌دارد که کارکنان خود را حفظ کنند. اختلاف نسل‌ها و سابقه کاری نیز بر راهبردها اثرگذارند، به طوری که نسل X نسبت به نسل Y احساس هویت سازمانی بیشتر و رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری نیز دارد. هرچه سابقه کاری افراد بیشتر باشد، احساس رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری کرده و احتمال ماندن افراد در سازمان، بیشتر خواهد بود. این در حالی است که برای کارکنان نسل Y نسبت به نسل X برای ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی باید تلاش بیشتری صورت گیرد.

نیاز به حفظ نیروی ماهر، جابه‌جایی و ترک کارکنان، نیاز به یادگیری به دلیل رشد بالای فناوری، محصولات سازمان‌های رقیب، تبلیغات و اعتماد عمومی، عوامل محیطی (زمینه‌ای) هستند که بر ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی حاصل از هویت سازمانی اثرگذارند؛ به طوری که امروزه باتوجه به اهمیت حفظ نیروی ماهر سازمانی و جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان و رشد روزافزون فناوری، سازمان‌ها باید بر ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی تمرکز نمایند. از طرفی عملکرد رقبا و محصولات آنها، میزان اعتماد عمومی و تبلیغات باعث می‌شود که سازمان برای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود بکوشد که در نتیجه، نگهداری کارکنان افزایش می‌یابد.

برند کارفرمای داخلی به عنوان شرایط علی با تأثیر بر هویت سازمانی، احساس شباهت، عضویت و وفاداری را برای کارکنان ایجاد می‌کند و موجب رضایت شغلی (با ۴ مؤلفه) و تعهد سازمانی (با ۳ مؤلفه) و نهایتاً نگهداری کارکنان (با ۵ مؤلفه) خواهد شد. فرهنگ سازمانی مبتنی بر فناوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، حقوق و مزایا، محیط کاری، امنیت شغلی، آموزش و یادگیری و دیده شدن در سازمان، عواملی هستند که با اثرگذاری بر هویت سازمانی موجب

1. Cremer et al.

نگهداری کارکنان می‌شوند.

احساس مثبت نسبت به سازمان و محل کار از طریق شرایط فیزیکی مناسب محل کار، ارتباطات مناسب و کاردکرهای فرهنگی مناسب موجب می‌شود کارکنان نسبت به سازمان‌های رقیب بی‌تفاوت باشند و بهره‌وری بیشتر، کارکرد و ارتباطات داخلی بهتری داشته باشند. احساس مقبولیت و ارزش برای سازمان از راه مشارکت در اهداف سازمانی، شأن و منزلت در کار و آزادی کاری، باعث تقویت احساس احترام و ارزش در کارکنان شده و اعتماد به نفس کارکنان را در پی دارد و بدین ترتیب، سازمان را از خود می‌دانند. احساس انجام شغل و کار به بهترین وجه از مسیر مشوق بودن مدیر و همکاران و احساس موفقیت درونی موجب می‌شود افراد حس کنند که در مسیر شغلی و حرفه‌ای خود در جایگاه درست قرار گرفته‌اند و می‌توانند توانمندی‌های خود را در سازمان پرورش دهند. احساس فرصت پیشرفت و ترقی از طریق ارتقای مقام، رشد تخصصی و رشد فردی موجب می‌شود که کارکنان بپذیرند که از طریق سازمان خود می‌توانند آینده روشنی در سازمان متصور شوند و در آخر، نقش تصمیم‌گیرنده را ایفا نمایند. در نهایت، عادلانه‌دانستن جبران خدمات و پرداخت‌ها از راه کفایت پرداخت‌ها، پاداش مبتنی بر عملکرد و حقوق و مزایای بالاتر از میانگین موجب می‌شود که افراد خود را با سازمان‌های رقیب و یا افراد با توانایی‌های یکسان در سازمان مقایسه کنند و به جهت حفظ عدالت داخلی و خارجی احساس مثبتی نسبت به سازمان داشته باشند و همه این پنج مؤلفه از نشانه‌های نگهداری کارکنان در سازمان است.

برای کارکنان نسل X، حقوق و مزایا و امنیت شغلی اهمیت بیشتری نسبت به سایر موارد دارد و هرچه سابقه کاری بالاتری داشته باشند، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نهایتاً نگهداری کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد. از سویی، برای کارکنان نسل Y فرهنگ سازمانی مبتنی بر فناوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، محیط کاری، آموزش و یادگیری و دیده شدن، اهمیت بیشتری دارد و باید سعی شود سابقه کاری آنها افزایش یابد تا احساس رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنها افزایش یابد؛ چراکه کارکنان جوان‌تر معمولاً سازمان‌های خود را به عنوان سکوی پرشی برای ورود به سازمان‌های بهتر در نظر می‌گیرند.

در پایان، اینکه در مدل مفهومی پژوهش، ارتباط هویت سازمانی و برند کارفرما با سایر عوامل نشان داده شده است و همه مصاحبه‌شوندگان این ارتباط را تأیید کردند. با توجه به اینکه موضوع اصلی تحقیق، هویت سازمانی است، مصاحبه‌شوندگان در زمینه تأثیر برند کارفرمای داخلی بر هویت سازمانی و اهمیت ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نتیجه نگهداری کارکنان، متفق‌القول بودند.

نتایج حاصل از مدل پژوهش در بخش اثر هویت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نهایت نگهداری با نتایج تحقیقات بویل و همکاران (۲۰۱۶)، ریس و براگا (۲۰۱۶) و پریادارشی (۲۰۱۱) همخوانی دارد. ارتباط معنی‌دار بین برند کارفرما و رضایت شغلی و تعهد سازمانی و ترک خدمت کارکنان با تحقیقات هژبرافکن (۱۳۹۴) همخوانی دارد. ارتباطی که بین هویت سازمانی و برند کارفرمای داخلی در این تحقیق حاصل شد، نتایج تحقیقات هژبرافکن (۱۳۹۴)، باکهاوس و تیکو (۲۰۰۴)، بویل و همکاران (۲۰۱۶)، محمدی (۱۳۸۹) و مارتین و همکاران (۲۰۰۵) را تأیید می‌کند. همچنین تأثیر هویت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نتیجه نگهداری با تحقیقات هژبرافکن (۱۳۹۴)، محمدی (۱۳۸۹) و پریادارشی (۲۰۱۱)، طه‌زاده (۱۳۹۲)، عزیززاده (۱۳۸۶) و زارع خفزی و حسنی (۱۳۹۳) مطابقت دارد. انتظارات نسل‌های مختلف از برند کارفرما که بر راهبردهای حاصل از هویت سازمانی اثرگذار است با یکدیگر تفاوت دارند و این امر با نتایج حاصل از تحقیقات ریس و براگا (۲۰۱۶)، سنامو و گاردنر (۲۰۰۸) و ترچسن و همکاران (۲۰۰۷)، تونگ (۲۰۱۰)، پرنسکی (۲۰۱۰)، تاپسکات (۲۰۱۰) و اسمولا و سوتان (۲۰۰۲) مطابقت دارد. افراد با سوابق کاری متفاوت، نگاه متفاوتی به هویت سازمانی و انتظارات از کارفرما، رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نهایت دلایل ماندگاری در سازمان دارند که با نتایج حاصل از تحقیقات رابینز و همکاران (۲۰۰۷) و دیس و یک (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

شرکت سایپا به‌عنوان شرکتی پیشرو در زمینه صنایع خودروسازی می‌تواند به‌عنوان الگویی برای سایر سازمان‌ها در حوزه صنعت، جذب کارکنان با استعداد بالقوه و نگهداری کارکنان توانمند را از طریق ایجاد برند کارفرما و هویت سازمانی قوی که بر یکدیگر مؤثرند، سرلوحه خود

قرار دهد تا رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری را فراهم آورد. دو عامل شهرت و محصولات با کیفیت و نوآورانه، برند کارفرمای خارجی مؤثر بر جذب را تشکیل می‌دهند. اگر سایپا هویت سازمانی قوی را برای کارکنان خود ایجاد نماید، حسن شهرت سایپا افزایش یافته و به سبب انگیزه بیشتر محصولات نوآورانه و باکیفیت‌تری را می‌تواند تولید کند. از طرفی، اعتماد عمومی افزایش می‌یابد و محصولات بهتری نسبت به رقبا تولید می‌شود و با تبلیغات جذاب می‌توان از جذب کارکنان بالقوه با استعداد اطمینان حاصل کرد.

شرکت سایپا از طریق ایجاد برند کارفرمای داخلی قوی مؤثر بر هویت سازمانی و از طریق ایجاد تعهد سازمانی و رضایت شغلی موجب می‌شود که اعضا در سازمان بمانند. این امر از طریق ایجاد فرهنگ مبتنی بر نوآوری و تغییر، آموزش و یادگیری، ارتباط مؤثر و مناسب با مدیران و همکاران و دیده شدن کارکنان به خصوص جوان‌ترها توسط مدیران، حقوق و مزایای بالاتر از میانگین و مرتبط با عملکرد، امنیت شغلی مناسب، محیط کاری پویا و حرفه‌ای و سبک رهبری مشوق، حمایتی و مشارکتی قابل حصول است. سایپا از طریق محصولات مناسب و باکیفیت و بهتر از رقبای خود می‌تواند اعتماد عمومی را افزایش دهد که موجب ایجاد تعهد سازمانی و رضایت شغلی حاصل از هویت سازمانی و ماندگاری کارکنان می‌شود. تبلیغات منطبق بر واقعیت نیز بر آنها اثرگذار است؛ چراکه کارکنان آنچه را در سازمان هست، با آنچه تبلیغ می‌شود مقایسه می‌کنند و هر چه این تبلیغات مبتنی بر واقعیت باشد، این احساس رضایت و تعهد و در نهایت نگهداری قوی‌تر خواهد بود.

نسل Z مربوط به افرادی است که از سال ۲۰۰۰ به بعد متولد شده‌اند و توانایی‌ها و انتظارات بسیار متفاوتی نسبت به نسل‌های پیش از خود دارند. آنها در سنین جوانی و نوجوانی خود به سر می‌برند و به زودی وارد بازار کار خواهند شد. بسیاری از آنها خودشان را بومی‌های دیجیتال می‌نامند. آنها به زندگی حرفه‌ای خود بیش از هر نسل دیگری اهمیت می‌دهند و مثل نسل هزاره، دورکاری و ساعات کاری انعطاف‌پذیر را ترجیح می‌دهند و زندگی بدون فناوری برای این نسل ناممکن است. اگر بیبی‌بومرها (نسل قبل از X) همچنان از بازنشستگی امتناع کنند، تا چند سال

آینده در ادارات، شاهد حضور دو نسلی خواهیم بود که ۵۰ سال با یکدیگر اختلاف سن دارند. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده در راستای عناصری از برند کارفرما و هویت سازمانی باشد که می‌تواند برای این نسل در سازمان‌ها جذاب باشد و در آینده نیز موجب نگهداری آنها در سازمان شود. در این میان، نحوه اثرگذاری عوامل هویت سازمانی، برند کارفرمای داخلی و خارجی و بالعکس، عوامل محیطی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و شرایط علی بر یکدیگر در این نسل می‌تواند کاملاً متفاوت از نسل‌های قبل باشد.



## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹)، مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.
- جزینی، نسرين؛ توکلی‌نژاد، حسن؛ معمارزاده، غلامرضا و افشارکاظمی، محمدعلی (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال هشتم، شماره ۴، شماره پیاپی ۲۶: ۱۵۵ - ۱۸۵.
- خوشگام، سمیه (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر ابعاد برند کارفرما در جذابیت سازمانی با نقش تعدیل‌گری شبکه‌های اجتماعی، کاربردی، راهنما: محمدعلی شاه‌حسینی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲)، برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال پنجم، ش ۲ (پاییز و زمستان): ۱۲۷ - ۱۵۰.
- زارع خفری، شهاب‌الدین و حسینی، محمد (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر هویت‌بخشی سازمانی بر رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل با در نظر گرفتن نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت دولتی، دوره ۶، ش ۱: ۱۰۹ - ۱۳۰.
- زینالی، نامی (۱۳۹۵)، ارزیابی وضعیت موجود فرایندهای مدیریت منابع انسانی بانک رفاه کارگران بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی، راهنما: آرین قلی‌پور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- طه زاده، مسعود (۱۳۹۲)، وفاداری سازمانی، نشریه موج، سال پنجم ۱۳۹۲ ش ۶ و ۷: ۶۵ - ۷۷.
- علیزاده، ابراهیم (۱۳۸۶)، عوامل مؤثر بر تمایل ترک شغل کارکنان، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس ۱۳۸۶ ش ۲: ۷۳ - ۸۹.
- فراچی، محمدمهدی (۱۳۹۲)، ارائه مدل منسجم و جامع مدیریت منابع انسانی، راهنما: سیدرضا سیدجوادین، پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- محمدی، فرشته (۱۳۸۹)، بررسی عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری هویت سازمانی و اثر آن بر رفتار شهروندی و تعهد سازمانی، راهنما: آرین قلی‌پور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- محمدنژاد، منصوره، حمیدی‌زاده، علی و باباشاهی، جبار (۱۳۹۵)، تأثیر نشان کارفرما بر نگهداشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نقش میانجی، مجله فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۹، ش ۲، پیاپی ۹: ۴۷ - ۶۹.



- هژبرافکن، حسن (۱۳۹۴). بررسی تأثیر برند کارفرما بر تمایل به ترک خدمت و هویت سازمانی کارکنان، راه‌نما: حمیدرضا ایرانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- یزدان‌پناه، احمدعلی (۱۳۸۴). تأثیر فناوری اطلاعات بر توانمندسازی منابع انسانی سازمان در کشورهای توسعه‌یافته، *مجله تحول اداری*، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، ش ۴۸: ۱۳۶ - ۱۴۵.
- یزدان‌پناه، احمدعلی و حاج‌کریمی، عباسعلی (۱۳۸۷). سنجش رضایت‌مندی الکترونیکی از عملکرد پایگاه‌های اطلاع‌رسانی به‌عنوان نشان تجاری، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، دوره ۷، ش ۲۸: ۲۱۲ - ۲۴۴.
- Albert and D. A. Whetten, (1985). "Organizational Identity," In: B. M. Staw and L. L. Cummings, Eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, pp. 263-295.
- Ambler, T., S. Barrow(1996). The Employer Brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3):185-206.
- Aurand, Timothy W., Linda Gorchels, Terrence R. Bishop, (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross functional brand message synergy, *Journal of Product & Brand Management*, 14(3):163-169.
- Backhaus, K. & Tikoo, S., (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5):501-517.
- Barrow Simon, Richard Mosley, (2005). **The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work**, UL: John Wiley & Sons Ltd, 2005, 214 pp.
- Berger, L. A., (2004). **Four steps to creating a talent management system**, in Berger, L.A. & Berger, D.R. (Editors.) *Talent Management Handbook, Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, New York: McGraw-Hill.
- Berthon, P., Ewing M., Hah L. L., (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertizing*, Vol. 24, No. 2.
- Bouchikhi H., John R. Kimberly (2007). **The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company**, PH Professional Business. Publisher: FT Press. Originally published: September 2007.
- Boyd. G. and Sutherland M., (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organization, *S.Afr.J.Bus.Manage*.2006,37(1) pp 9-20.
- Brandt. E. & Kull. P., (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources, *Internationella Handelshogskolan*, pp 62.
- Buil Isabel, E. Martinez, J. Matut,(2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry, *Tourism Management*, Volume 57, December 2016, Pages 256-271.
- Cennamo, L., & Gardner, D., (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Cornelissen, Joep P., S. Alexander Haslam and John M. T. Balmer, (2007). Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patterning and Products. *British journal of management* 18: 1-16.

- Chunping, Yang, Li Xi, (2011). **The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management**, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), Energy Procedia 5 (2011) 2087–2091.
- Creswell, J. W. (2005). **Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research**. Upper-Saddle River, N. J.: Merrill.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010) Exploring the relative & combined influence of mastery approach goals & work intrinsic motivation on employee turnover intention. **Emerald Group Publishing Limited Personnel Review**, 39(5): 622-638. <https://doi.org/10.1108/00483481011064172>.
- Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L., (1967). **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**, Chicago, Aldine Publishing Company.
- Glaser, B.G., (1992), **Basic of Grounded Theory Analysis**. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Harber, J. G. (2011). **Generations in the Workplace: Similarities and Differences**. Electronic Theses and Dissertations. Paper 1255. <http://dc.etsu.edu/etd/1255>.
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Interest to Leave”, **the Journal of Social Psychology**, 137 (6), 677-689.
- Ito, Jack. K. (2013), Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit & how they relate to commitment, satisfaction & retention, **Journal of Career Development International**, Vol. 18 Issue: 7, pp.732-752.
- Jurkiewicz, C.E. (2000). Generation X and the public employee. **Public Personnel Management**, 29(1), 55-74.
- Kim Kyung Hoon, B. Joo Jeon, H. Seob Jung, W. Lu, J. Jones (2016). effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image, **Journal of business research**, 65, (11), 1612–1617.
- Kuperschmit, B. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. **The Health Care Manager**, 19, 65-76.
- Manheim, K. (1993). El problema de las generaciones. **Revista Espanola de Investigaciones Sociologicas**, 62, 193- 242.
- Martin, G. & Beaumont, P., Doig, R., Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?, **European Management Journal**. Vol. 23, Issue 1, pp. 76-88.
- Minchington, B. (2010). **Employer Brand Leadership—A Global Perspective**. Torrens ville: Collective Learning Australia, 2010.P319. ISBN 978 0 646 53648 4.
- Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: a field study of the Millennial generation. **Journal of Business Psychology**, 25, 281-292.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Review**, 13, 79-96.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants, *On the Horizon*, 9 (5), 1-6.
- Punjaisri, K. and Wilson, A. (2007). “The role of internal branding in the delivery of employee brand promise”, **Journal of Brand Management**, 15 (1), pp. 57-70.
- Priyadarshi, Pushpendra (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover, **The Indian Journal of Industrial Relations**, Vol. 46, No. 3, January 2011.

- Reis, G.G., B.M. Braga. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, **R. Adm., São Paulo**, 51(1), pp.103-116, jan./fev./mar. 2016.
- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2007). **Organizational Behavior**, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sarason, Y. (1995). A Model of Organizational Transformation: The Incorporation of Organizational Identity into a Structuration Theory Framework. **Academy of Management Journal**, Best Papers Proceedings, 1995(1), 47-51.
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo: HR's role as brand builder. **Human Resource Management**, 44(1), 89-93.
- Slavich Barbara, Rossella Cappetta, Antonio Giangreco, (2014). Exploring the link between human resource practices and turnover in multi-brand companies: The role of brand units' images, **European Management Journal**, Volume 32, Issue 2, April 2014, Pages 177-189.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. **Journal of Organizational Behavior**, 23, 363-382.
- Tapscott, D. (2010). **Grown up digital: How the next generation is changing your world**. New York: McGraw-Hill.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates. **Career Development International**, 12(6), 504-522.
- Twenge, J., & Campbell, S. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23(8), 862-877.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. **Journal of Business and Psychology**, 25(2), 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6.
- Turpin, D. (2003). Brand management: it's not only about products and services, it's also about people!'. **IMD Perspectives for Managers**, vol. 105, no. i, Nov., pp. 1-4.

