

## **Designing the Model of the Factors Affecting the Maintenance of Human Capital Based on the Employer Brand Using Interpretive Structural Modeling: The Case Study of Alborz Insurance Company**

**Reza Ehsani<sup>1</sup>, Samereh Shojaei<sup>2\*</sup>, Roohallah Samiei<sup>2</sup>, Seyed Mohammad Zargar<sup>3</sup>**

*1. PhD Student, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran*

*2. Assistant Professor, Department of Management, Aliabad Katoul Branch, Islamic Azad University, Aliabad Katoul, Iran*

*3. Assistant Professor, Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran*

(Received: January 6, 2021; Accepted: April 5, 2021)

### **Abstract**

Nowadays, the human capital is considered as one of the most important resources of any organization, and the maintenance of the talented employees has turned into one of the biggest challenges for the human resource management in today's competitive era. The purpose of this study was to design a model for the maintenance of human capital based on the employer brand. This study was an applied research project in terms of purpose and a survey in terms of data collection method. The factors effective on the human capital maintenance were extracted based on a review of the related literature and an inspection of the related resources. Then, the effective variables were screened and confirmed by a group of experts using Delphi method. The expert group was comprised of 10 university professors and organizational clerks and managers who were selected using convenience sampling. After the confirmation of the factors, the interpretive structural modeling was applied to design the model and the MICMAC analysis was implemented to analyze it. It seems that the adoption of this design has brought about – for the first time – the determination of the effectiveness and affectedness of various factors related to the role of employer brand in the maintenance of human capital. The application of this method led to the classification of the 14 factors effective on the maintenance of human capital into five categories. The findings demonstrated that factors such as organizational culture, organizational trust, core values, and flexible work conditions have the highest effect on the other variables, and the whole system changes when they change.

### **Keywords**

Employer brand, Human capital maintenance, Interpretive structural modeling, Delphi technique.

---

\* **Corresponding Author, Email:** shojaie@aliabadiu.ac.ir

## طراحی مدل عوامل مؤثر بر نگاهداشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری-تفسیری (مورد مطالعه: شرکت بیمه البرز)

رضا احسانی<sup>۱</sup>، سامره شجاعی<sup>۲\*</sup>، روح‌الله سمیعی<sup>۱</sup>، سید محمد زرگر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد علی‌آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی‌آباد کتول، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۷ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۱/۱۶)

### چکیده

امروزه سرمایه انسانی مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی محسوب می‌شود و نگاه داشتن کارکنان مستعد یکی از معضلات بزرگ مدیریت منابع انسانی در عصر رقابتی امروز است. هدف از این پژوهش طراحی مدل نگاهداشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما بود. این پژوهش پژوهشی کاربردی است که از لحاظ گردآوری داده جزء پژوهش‌های پیمایشی محسوب می‌شود. مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نگاهداشت سرمایه انسانی با مرور پیشینه تحقیق و بررسی مراجع مرتبط استخراج شد و با استفاده از روش دلفی متغیرهای تأثیرگذار توسط خبرگان پژوهش غربال و تأیید شدند. خبرگان پژوهش ۱۰ نفر از کارشناسان و مدیران و استادان دانشگاه بودند که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده بودند. پس از تأیید مؤلفه‌ها، از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) برای طراحی مدل و از تحلیل میک‌مک برای تحلیل مدل استفاده شد که به نظر می‌رسد با این روش برای اولین بار تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مختلف در نقش آفرینی برند کارفرما برای نگاهداشت سرمایه انسانی تعیین شده است. با اجرای این روش ۱۴ مؤلفه تأثیرگذار بر نگاهداشت سرمایه انسانی در ۵ طبقه دسته‌بندی شد. یافته‌های تحقیق نشان داد عواملی چون فرهنگ سازمانی، اعتماد سازمانی، ارزش‌های اصلی، و شرایط کاری انعطاف‌پذیر بیشترین تأثیرگذاری را بر متغیرهای دیگر دارند و با تغییر آن‌ها کل سیستم دچار تغییر می‌شود.

### کلیدواژگان

برند کارفرما، تکنیک دلفی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، نگاهداشت سرمایه انسانی.

### مقدمه

با توجه به وجود «جنگ برای استعداد»، هر سازمان برای به دست آوردن بهترین وضعیت و عملکرد تلاش می‌کند. بنابراین جذب، استخدام، و حفظ سرمایه انسانی بااستعداد تمرکز اصلی هر سازمان است. بر اساس مشاهدات مختلف، منابع انسانی اصلی ترین منابع سازمان اند. با توجه به محیط پویا، در میان سازمان‌های برجسته و رقابتی، جذب و حفظ بهترین و مناسب‌ترین کارکنان برای بقای سازمان و کسب مزیت رقابتی نسبت به سایر سازمان‌ها بسیار مهم است (Ul Hadi & Ahmed: 2018). تا همین اواخر، کارکنان نسبت به کارفرمایان در سطحی پایین‌تر قرار داشتند. اما امروزه این روابط تغییر کرده است. شرکتی که بخواهد در بازار رقابتی باقی بماند باید برای به دست آوردن بهترین استعدادها مبارزه کند (Figurska & Matuska 2013). جذب و نگهداری کارکنان در سازمان فقط به معنی حضور فیزیکی آن‌ها نیست؛ بلکه حرکت فعالانه کارکنان سازمان و هماهنگی و هم‌سویی آن‌ها با سیاست‌ها و راهبردهای سازمان و به تعبیری درگیر بودن آن‌ها با کار و شغل و مسائل مربوط به آن است (Lepak et al. 2006). کریمی و پارسافر (۱۳۹۶) به نقل از فرانک و همکارانش (۲۰۰۴) نگره داشت کارکنان را تلاش کارفرما برای حفظ کارگران مطلوب به منظور دستیابی به اهداف کسب‌وکار تعریف کرده‌اند. هم چنین به نقل از کاسیکو (۲۰۰۳) نگره داشت ابتکارات عملیاتی مدیریت، که باعث حفظ کارکنان سازمان می‌شود، معرفی شده است؛ همانند پاداش دادن به کارکنان در برابر عملکرد مؤثر شغلی‌شان، اطمینان از ارتباطات شغلی هماهنگ بین کارکنان و مدیران، حفظ امنیت و سلامت محیط کار (کریمی و پارسا فر، ۱۳۹۶). کلید جذب و نگره‌داشت و ایجاد تعهد در کارکنان بهره‌گیری خلاقانه از ویژگی‌هایی است که کسب‌وکار به آن اعتقاد دارد و آن را در برند کارفرمای خود بازتاب می‌دهد. بدین ترتیب، افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در مشاغل مناسب تأمین و حفظ می‌شوند. هنگامی که روابط کارکنان بر پایه اعتمادی شکل می‌گیرد که به ایجاد تعهد به سازمان منجر می‌شود، سازمان بر مبنای راهبردهای خود عمل می‌کند و به تعهد خود به مشتریان عمل می‌کند و همه این‌ها از درون سازمان شکل می‌گیرد (رحیمیان ۱۳۹۲).

پژوهشگران در این پژوهش عوامل مؤثر بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما را بررسی و استخراج و در قالب یک مدل طراحی کردند.

### بیان مسئله

امروزه نگاه داشتن منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان‌ها به حساب می‌آید. علاوه بر این، نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید در زمینه جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان‌ها شده است (Kaye & Sharon 2001). صاحب‌نظران از سه فرایند مدیریت نیروی انسانی، متشکل از جذب و به‌سازی و نگاه‌داشت منابع انسانی، مهم‌ترین فرایندها را نگاه‌داشت دانسته‌اند. هنگامی که سازمانی در جذب و به‌سازی نیروی کار موفق شود، اما در نگاه داشتن آن کوتاهی کند و بنا به دلایلی زمینه‌های افت نیروی انسانی موجود را فراهم آورد، در نیل به اهداف خود شکست می‌خورد. به عبارت دیگر حتی اگر کارمندیابی، انتخاب، آموزش، و سایر اقدامات منابع انسانی به نحو شایسته انجام شود، اما توجه کافی به فرایند نگاه‌داشت نشود، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (Bamberger et al. 2005). مفهوم برند کارفرما را اولین بار آمبلر و بارو، در سال ۱۹۹۶، به منزله راهکاری جدید برای خروج غرب از بحران وجود کارکنان بی‌تعهد و فاقد مهارت و همچنین نگاه‌داشت بهترین نیروها، وارد مباحث سازمانی کردند. این دو پژوهشگر، در اولین تعریف، برند کارفرما را مجموعه‌ای از مزایای کاربردی و اقتصادی و روان‌شناختی معرفی کردند که از طریق استخدام فراهم می‌آید و از سوی کارفرما ارائه می‌شود (Ambler & Barrow 1996). بر این اساس، برند کارفرما می‌تواند یک قرارداد روانی بین کارکنان و کارفرمایان باشد (Foster et al. 2010). در عصری که مهارت‌ها و دانش کارکنان عوامل اصلی رقابت هستند، سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت جذب و حفظ افراد با استعداد را نادیده بگیرند. شرکت‌ها از برند کارفرمایان برای تبلیغ مزایایی که ارائه می‌دهند - از جمله آموزش، فرصت‌های شغلی، رشد شخصی، توسعه - استفاده می‌کنند که نتیجه آن وجود کارکنانی است که از شغل خود راضی‌اند. برند کارفرما گزاره ارزش شرکت را بیان می‌کند؛ یعنی کل فرهنگ، سیستم‌ها، نگرش‌ها و روابط کارکنان شرکت؛ و کارکنان را تشویق می‌کند تا اهداف را برای موفقیت و سودآوری و رضایت شغلی به اشتراک بگذارند

(Matongolo et al. 2018). شرکت رندستاد<sup>۱</sup>، که از سال ۱۹۶۰ در مقام رهبر جهانی در صنعت خدمات منابع انسانی مشغول فعالیت است، گزارشی در سال ۲۰۲۰ ارائه داد و در آن دلایل اهمیت برند کارفرما را بدین شرح بیان کرد: ۹۱ درصد از کارکنان بالقوه قبل از اقدام برای استخدام حداقل از یک منبع اینترنتی یا غیراینترنتی برند کارفرما را جست و جو می کنند، ۵۵ درصد از متقاضیان کار پس از خواندن نظرات منفی درباره شرکت روند درخواست خود را رها می کنند، ۹۹ درصد از کارفرمایان بر آن اند که مدیریت برند و شهرت کارفرما هنگام جذب استعدادها برتر مهم است، ۹۵ درصد از کارفرمایان بر این باورند که حمایت از برند کارفرما در سال های آینده اهمیت بیشتری خواهد یافت، ۱۵ درصد از داوطلبانی که تجربه استخدام مثبت دارند مایل به تلاش بیشتر برای کار هستند، ۶۵ درصد از شرکت ها قادر به افزایش شناخت برند کارفرمای خود از طریق حمایت از کارمندان در سیستم عامل های رسانه های اجتماعی بوده اند، ۹۱ درصد از شرکت ها بر آن اند که برند و شهرت کارفرما می تواند بر درآمد تأثیر بگذارد (employer brand research 2020).

باید دانست که هر چه سازمان کارمندان بیشتری داشته باشد باید بیشتر به دنبال ایجاد ثبات و رضایت آن ها باشد تا آن ها بخشی از سازمان شوند و خود را با اهداف و ارزش های آن شناسایی کنند. حفظ کارمندان فعلی ممکن است اصلی ترین مزیت برند کارفرما محسوب شود (Urbancová & Hudáková 2017).

هدف از این پژوهش ارائه مدلی جامع در خصوص نگه داشتن سرمایه انسانی در سازمان مبتنی بر برند کارفرما بود و شرکت بیمه البرز برای مطالعه انتخاب شد. شرکت بیمه از جمله شرکت های خدماتی است و مهم ترین رکن هر شرکت خدماتی سرمایه انسانی آن است. شرکت های بیمه مهم ترین بخش خدماتی کشورند که با مشتریان زیادی به طور روزافزون در ارتباط اند (آذر و همکاران ۱۳۹۸). قبل از انقلاب ۴ شرکت بیمه دولتی ایران، آسیا، البرز، دانا وجود داشت. اما بعد از دهه ۱۳۸۰ تأسیس شرکت های بیمه خصوصی رشدی قابل توجه یافت. هم اکنون در ایران ۳۰ شرکت بیمه ای فعال وجود دارد که تقریباً

خدماتی مشابه ارائه می‌دهند. بنابراین رقابت برای جذب مشتری در شرکت‌های بیمه وجود دارد. شرکت بیمه البرز از سال ۱۳۳۸ تاکنون فعالیت مستمر و با عملکرد بالا دارد و از سال ۱۳۸۸ از شرکت دولتی به خصوصی تغییر وضعیت داده است و ۹ سال متوالی رتبه اول مشتری‌مداری را، که مهم‌ترین عامل موفقیت شرکت‌های خدماتی محسوب می‌شود، کسب کرده است. یکی از علل موفقیت بیمه البرز وجود سرمایه انسانی متخصص و حرفه‌ای بوده است. بدون شک تأمین نیروی انسانی متخصص شرکت‌های تازه‌تأسیس باید از طریق نیروی انسانی شاغل در سایر شرکت‌های قدیمی (ایران، آسیا، البرز، دانا) انجام شود. علاوه بر این جابه‌جایی در نیروهای شرکت‌های بیمه خصوصی بسیار زیاد شده و به عدم تعهد سازمانی و وفاداری به شرکت متبوع انجامیده است و به تبع بعد از انتقال نیرو به شرکت بیمه جدید، اغلب، اطلاعات و حتی پرتفوی بیمه‌گذاران شرکت قبلی نیز منتقل می‌شود.

بنابراین، با توجه به هزینه‌های آموزش، تعهد سازمانی، وفاداری کارکنان، و سایر مؤلفه‌های تأثیرگذار نگاه‌داشت نیروهای مستعد و وفادار قدیمی در شرکت‌های بیمه اهمیتی ویژه دارد. همان‌طور که بیان شد در صنعت بیمه بازار رقابتی وجود دارد و یکی از ارکان رشد و موفقیت در بازارهای رقابتی تکیه بر دارایی‌های نامشهود، از جمله برند، است (Kuchеров & Zavyalova 2012). وجود برند کارفرما و معروف بودن در جایگاه یک کارفرمای جذاب در دنیای رقابت نوعی مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Urbancová & Hudáková 2017).

مدل‌های موجود در زمینه نگاه‌داشت سرمایه انسانی نتوانسته‌اند ابعاد مختلف تأثیرگذار را شناسایی کنند و فقط به ابعادی چون سیستم پاداش، رضایت شغلی، تعهد شغلی پرداخته‌اند. آنچه در این پژوهش مد نظر پژوهشگران بود استفاده از یک روش ترکیبی کمی و کیفی برای بررسی عوامل نگاه‌داشت نیروی انسانی مبتنی بر برند کارفرما بود که ابعاد مختلفی را مد نظر قرار دهد. این پژوهش با یک سؤال اصلی روبه‌رو بود: برند کارفرما چه نقشی در نگاه‌داشت منابع سازمانی دارد و چگونه می‌توان مدلی برای نگاه‌داشت منابع انسانی با تمرکز بر برند کارفرما طراحی کرد؟

## مبانی نظری

در جهان کسب‌وکار امروز، مدیریت منابع انسانی عاملی بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌آید. علاوه بر این، چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها نگاه‌داشت منابع انسانی است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (Davoudi & Fartash 2013). جانسون (۲۰۰۴) نگاه‌داشت را توانایی نگهداری آن دسته از کارکنان تعریف کرده است که سازمان می‌خواهد بهتر از رقبای خود نگه دارد. نگاه‌داشت کارکنان می‌تواند یک منبع حیاتی و مهم مزیت رقابتی برای هر سازمان باشد. مزایای ناشی از حفظ کارکنان مهم شامل توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری و دستیابی به مزیت رقابتی با رقبای کنونی و قدیمی است. همچنین نگاه‌داشت کارکنان به دستیابی به مزایایی مانند رضایت مشتریان، خدمات بهتر، هزینه‌های کمتر، کاهش میزان حساسیت، مرادفات مثبت، افزایش سهم بازار، افزایش بازدهی و کارایی منجر می‌شود (کریمی و پارسا ۱۳۹۶). در پژوهشی که سویکانن (۲۰۱۰) در حوزه نگاه‌داشت کارکنان انجام داد به برند کارفرما به منزله ابزاری راهبردی اشاره کرد که اخیراً سازمان‌های پیش‌رو برای نگاه‌داشت کارکنان توانمند خود به کار می‌گیرند. در این پژوهشگر بیان شده که جذابیت‌های برند کارفرما می‌تواند عاملی مهم در شکل‌گیری مناسب هویت اجتماعی کارکنان باشد و به ایجاد احساس غرور و افتخار، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، و سایر پیامدهای مفیدی که در اثر کار برای یک کارفرمای منحصر به فرد در بازار کار ایجاد می‌شود منجر شود (Suikkanen 2010). در شرایطی که ۷۰ درصد ارزش یک شرکت داشته‌های نامحسوس آن است و کمبود مهارت در سراسر دنیا بحث‌برانگیز شده است، معروف بودن در مقام یک کارفرمای جذاب مزیتی رقابتی محسوب می‌شود. امروزه سازمان‌ها با افزایش مشاغل دانشی، کمبود متقاضیان کار با استعداد، تنوع کار، مشکل جذب و حفظ استعدادهای مورد نیاز روبه‌رو هستند. از این رو، انتخاب و جذب متقاضیان مناسب کلید موفقیت سازمان در آینده محسوب می‌شود و سازمان‌ها باید برای تبدیل شدن به کارفرمایی جذاب تلاش کنند (Scullion & Collings 2011). در کنار برند کارفرما عوامل مختلفی بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی در سازمان تأثیر گذارند؛ از جمله: هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی،

ارزش‌های اصلی، جذابیت شرایط کار، تصویر برند داخلی کارفرما، جانشین‌پروری، قرارداد روان‌شناختی، شایسته‌سالاری، و اعتماد سازمانی که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود.

**هویت سازمانی:** هویت سازمانی پایه‌ای‌ترین ادراکی است که افراد از خود دارند. حلدی است که فرد خود را با یک سازمان می‌شناسد و به آن احساس تعلق می‌کند. همچنین می‌توان گفت درجه‌ای است که یک فرد خود را با مشخصات و صفات یکسانی که او هم برای سازمان قائل است تعریف می‌کند (Edwards 2005). **فرهنگ سازمانی:** سنگوپتا و همکارانش (۲۰۱۵) اعلام کردند سازمان‌هایی با ارزش‌های روشن در فرهنگ سازمانی خود می‌توانند از ارزش‌ها به منزله منبع انگیزه برای اقدام فردی استفاده کنند. پس از آن سازمان‌ها می‌توانند از سطح بالای نگرش‌داشت کارکنان سود ببرند؛ به این دلیل که افراد از اینکه در یک سازمان خاص مشغول کار هستند احساس قدرت می‌کنند و همین امر موجب افزایش رضایت شغلی خواهد شد (Edwards 2013). **تعهد سازمانی:** تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی، به منزله میزان وابستگی عاطفی و روانی کارکنان به سازمان، تعریف شده است که بر اساس آن فردی که متعهد است هویت خود را با سازمان می‌شناسد، در سازمان مشارکت و فعالیت می‌کند، و از عضویت در آن لذت می‌برد (Lambert et al. 2008). **رضایت شغلی:** رضایت شغلی احساس هویتی است که کارکنان با سازمان خود دارند. مطالعه‌های اخیر نشان می‌دهد هر اندازه بخش‌های سازمان به هویت‌بخشی اقدام کنند، به عبارت دیگر هر اندازه کارکنان بتوانند هویت اصلی خود را از سازمان دریافت کنند، به همان اندازه رضایت شغلی دارند (محمدنژاد و همکاران ۱۳۹۵). **ارزش‌های اصلی:** ارزش‌های اصلی همان ارزش‌های سازمانی و باورها و نگرش‌هایی است که در عمق سازمان وجود دارند و فهم مشترک درباره‌ی هنجارها و استانداردهای رفتار پذیرفته در سازمان را تشکیل می‌دهند (Hassan 2007). ارزش‌های سازمانی بر استراتژی‌ها، سیاست‌های پرسنلی، و روابط با گروه‌های ذی‌نفع تأثیر می‌گذارد (Valentine & Barnett 2003) و اغلب شامل استانداردهای هنجاری است که تعیین می‌کند در چارچوب سازمان چه چیزی درست یا نادرست است. **جذابیت شرایط کار:** از جمله عواملی که بر نگرش‌داشت نیروی انسانی تأثیرگذار است ویژگی‌های شغل و میزان جذابیت شرایط کار است.



هندریک (۲۰۱۵) عواملی را که بر جذب و نگه‌داشت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد چنین برشمرد: محتوا و ماهیت شغل، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، واگذار کردن کارها بر اساس شایستگی، نظام ارزشیابی اثربخش، امنیت شغلی، شرایط محیط کار. **تصویر برند داخلی کارفرما:** فروک (۲۰۰۱) اعلام کرد تصویر داخلی برند میان کارفرما و کارکنان فرهنگ اعتماد ایجاد می‌کند. دری (۲۰۰۸) بیان کرد تصویر داخلی برند یک بخش حیاتی از برند است که در آن کارکنان کلید ایجاد برند کارفرمای مثبت هستند. علاوه بر این، مدیریت برند داخلی در حال تبدیل شدن به روشی است که سازمان‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. شرکت‌ها با ایجاد برند کارفرما یک موقعیت رقابتی و قوی برای خود ایجاد می‌کنند. **جانشین‌پروری:** هرچند جانشین‌پروری در شرح اولیه خود تعیین رهبران آینده تعریف می‌شود، در واقع، این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم در منصب‌های کلیدی و حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و تشویق افراد برای توسعه از راهبرد برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشئت می‌گیرد (Helton & Jackson 2007). **قرارداد روان‌شناختی:** به بیان لوینسون و همکارانش قرارداد روان‌شناختی یک قرارداد نانوشته و یک محصول از انتظارات دوطرفه است که به میزان زیادی ضمنی و ناگفته است (Levinson et al. 1962). **شایسته‌سالاری:** پیریش و سنس (۲۰۰۶) بر آن‌اند که شایسته‌سالاری در مفهوم مرسوم نظامی است که در آن پاداش‌ها و منابع کمیاب به افراد دارای صلاحیت تخصیص می‌یابد. بدین مفهوم که مردم بر اساس استعداد و تلاش فردی خود حرکتی رو به بالا داشته باشند و این همان انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی است که در آن افراد بر اساس جانشینی به منزلت اجتماعی دست می‌یابند (Parish & Sense 2006). **اعتماد سازمانی:** محققان به این نتیجه رسیده‌اند که با افزایش اعتماد پیچیدگی‌های اجتماعی در سازمان‌ها از بین می‌رود. از این گذشته، اعتماد انعطاف‌پذیری استراتژیک را افزایش می‌دهد و در بهبود قابلیت سازگاری سازمان مؤثر است. از این رو، سطوح اعتماد بین اعضای سازمان بیان‌کننده اثربخشی فعالیت گروهی، هم در سطح فردی هم در سطح سازمانی، است (Smith & Birney 2005).

## مبانی تجربی پژوهش

پیشینه تجربی پژوهش به صورت خلاصه در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

| نام پژوهشگران   | سال انتشار | عنوان   | خلاصه و نتایج  |
|-----------------|------------|---|--|
| Kargas & Tsokos | ۲۰۲۰       | پایه‌سازی برند کارفرما و مدیریت منابع انسانی در صنعت ارتباط از راه دور یونان              | مطالعه حاضر با هدف نشان دادن برند کارفرما در واقع در یکی از پویاترین بخش‌های ملی-صنعت مخابرات-در دست اجرا است. از مصاحبه در بخش‌های منابع انسانی به منظور جمع‌آوری: الف) اطلاعات کیفی در مورد چگونگی درک برند کارفرما و نتایج حاصل از اجرای آن و همچنین ب) داده‌های کمی در مورد سودمندی آن در جذب و انتخاب نامزدها و همچنین ارزیابی کارکنان موجود استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که حتی اگر اجرای برند کارفرما هنوز یک رویه در حال انجام است، در حال حاضر شروع به تغییر منطبق عملیاتی بخش‌های منابع انسانی کرده است.   |
| Monteiro et al. | ۲۰۲۰       | برند کارفرمای اعمال‌شده برای شرکت‌های کوچک و متوسط: یک مدل پیش‌گام برای جذب و حفظ استعداد | هدف این مطالعه ارائه یک مدل برای ایجاد برند کارفرمای قابل اجرا در شرکت‌های کوچک و متوسط و افزایش جذب و نگهداری استعدادها است. مدل برند کارفرما در چهار بعد برای شرکت‌های کوچک و متوسط اعمال شد: ۱. فرهنگ سازمانی؛ ۲. استراتژی شرکت؛ ۳. شهرت شرکت؛ و ۴. سیستم‌های پاداش. به عقیده نویسندگان مدل جدید طراحی شده مجموعه‌ای از مزایای استراتژیک و رقابت را برای شرکت‌های کوچک و متوسط فراهم می‌کند و به سودآوری بیشتر شرکت‌ها کمک می‌کند. این مدل همچنین به داشتن وجهه و اعتبار بهتر شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند تا بتواند در جنگ برای استعداد از دیگران متفاوت باشد. |
| Dabirian et al. | ۲۰۱۹       | برند کارفرما: درک جذابیت کارفرمای شرکت‌های فناوری اطلاعات                                 | در این پژوهش بیان شد جذب و حفظ استعداد در حوزه فناوری اطلاعات برای مدیران فناوری چالش برانگیز است، نویسندگان برای کمک به مدیران فناوری اطلاعات جهت غلبه بر این چالش‌ها، برند کارفرما را به عنوان یک استراتژی برای مدیریت شهرت و اعتبار شرکت‌ها به عنوان "مکان‌های عالی برای کار" مورد بحث قرار می‌دهند. این مقاله بر اساس تجزیه و تحلیل محتوا با بررسی ۱۵۰۰۰ کارمند، هشت ارزش را که متخصصان فناوری اطلاعات هنگام ارزیابی کارفرمایان فناوری اطلاعات به آن‌ها اهمیت می‌دهند را جهت حفظ استعداد فناوری اطلاعات برای ارتقای رقابت شناسایی و توصیف می‌کند.                  |
| Ul Hadi & Ahmed | ۲۰۱۸       | نقش ابعاد برند کارفرما در مورد نگهداری کارمندان: شواهد از بخش آموزشی                      | به دنبال پاسخ به این سؤال بودند که چه ارزش‌هایی در سازمان بر روی نگاه‌داشت و حفظ کارکنان تمرکز دارد. نویسندگان داده‌های تحقیق را از ۲۰۴ نفر از پاسخ‌دهندگان در مؤسسات آموزشی پاکستان جمع‌آوری کردند و پس از تحلیل داده‌ها به این نتیجه رسیدند که ارزش توسعه رابطه قابل توجهی با حفظ کارکنان دارد. لازم به ذکر است که در این تحقیق نویسندگان ۴ عامل ارزش کاربردی، ارزش توسعه، ارزش علاقه، و تعادل کار-زندگی را از عوامل تأثیرگذار بر نگاه‌داشت کارکنان بیان کردند.  |

## ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

| نام پژوهشگران         | سال انتشار | عنوان  | خلاصه و نتایج  |
|-----------------------|------------|--|--|
| Matongolo et al.      | ۲۰۱۸       | برند کارفرما و حفظ استعدادها: ادراک کارکنان در مؤسسات آموزش عالی در اوگاندا                                | نویسنده در این تحقیق ۳ عامل توسعه و رهبری، استراتژی پاداش، و مردم‌محوری را از ویژگی‌های برند کارفرما بیان کرد و با تحلیل عاملی تأییدی به این نتیجه رسید که استراتژی پاداش و مردم‌محوری با نگرش داشت استعداد رابطه مستقیم دارد.   |
| Shaikh Ibrahim et al. | ۲۰۱۸       | تأثیر برند کارفرما و رشد شغلی بر حفظ استعدادها: نقش درخشان: نقش میانجی شیوه‌های استخدام در بخش عمومی مالزی | به بررسی عوامل مؤثر بر حفظ استعداد و ارتباط آن با برند کارفرما، پیشرفت شغل، و شیوه‌های استخدام در زمینه آموزش، علم و فناوری، و بخش‌های پزشکی بخش دولتی مالزی پرداختند. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین برند کارفرما و نگرش داشت استعداد، بین رشد شغلی و برند کارفرما، بین برند کارفرما و شیوه استخدام، بین رشد شغل و شیوه‌های استخدام با نگرش داشت استعداد رابطه وجود دارد.  |
| Gilani & Cunningham   | ۲۰۱۷       | بررسی ادبیات برند کارفرما و تأثیر آن بر نگرش کارکنان   | هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر نگرش کارکنان بود. در این تحقیق با بررسی مفصل مشاغل اصلی و معاصر دانشگاهی، هفت موضوع اصلی در برندسازی کارفرمایان مطرح شد که عبارت بودند از: ارزش‌های برند، القا و آموزش، ارتباطات نام تجاری داخلی، فرهنگ سازمانی، پاداش‌ها و مزایا، تعهد برند، و مدیریت برند کارفرمایان. در این تحقیق نشان داده شد که برند کارفرما از طریق ارتباطات داخلی برند و ارتباطات خارجی برند منجر به پذیرش رفتار سازمانی و استخدام فرد واجد شرایط می‌شود. پس از اینکه یک کارمند به برند متعهد شد احساس می‌کند به دلیل وفاداری و تعهدی که به دست آورده است تمایل دارد که در سازمان بماند. |
| خزایی و همکاران       | ۱۳۹۹       | ارائه الگوی برند کارفرما جهت جذب و نگرش کارکنان؛ کاربرد رویکرد آمیخته                                      | در این تحقیق با استفاده از روش کدگذاری عوامل مؤثر بر برند کارفرما تعیین و مدلی طراحی شد و با روش معادلات ساختاری مدل تأیید شد. نتایج نشان داد ارزش پیشنهادی ارائه‌شده، تصویر برند کارفرما، جذابیت برند کارفرما، و عملکرد برند کارفرما به عنوان مهم‌ترین اجزای الگوی برند کارفرما شناخته می‌شوند و عوامل قرارداد روان‌شناختی، برندسازی توسط کارکنان، و ارتباطات به عنوان عوامل مداخله‌گر در الگوی برند کارفرمای صنعت نفت تأثیر دارند.   |
| افجه و علی‌زاده‌فر    | ۱۳۹۶       | رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان   | در این پژوهش نویسندگان به دنبال بررسی رابطه ادراک از برند کارفرما و نگرش‌های شغلی کارکنان در بین کارشناسان ستاد مرکزی بانک توسعه صادرات ایران بودند. در این مقاله رضایت شغلی، هویت سازمانی، و تعهد سازمانی از ابعاد نگرش‌های شغلی کارکنان شناخته شد و رابطه مستقیم این ابعاد با ادراک از برند کارفرما و نهایتاً رابطه مثبت نگرش‌های شغلی با ادراک از برند کارفرما تأیید شد.  |

ادامه جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش

| نام پژوهشگران      | سال انتشار | عنوان  | خلاصه و نتایج |
|--------------------|------------|--|---------------|
| محمدنژاد و همکاران | ۱۳۹۵       | تأثیر نشان کارفرما بر نگاه‌داشت کارکنان: هويت سازمانی، رضایت شغلی، رضایت به‌دست‌آمده از تحقیق نشان داد نشان کارفرمای دانشگاه تهران از طریق ایجاد هويت سازمانی در بین اعضای هیئت‌علمی خود منجر به ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین آنان شده و در نهایت رضایت شغلی بر نگاه‌داشت این اعضا در سازمان مؤثر بوده است. اما تعهد سازمانی تأثیری بر تمایل به ماندن آنان نداشته است. |               |

### روش پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی است که بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی محسوب می‌شود. در این پژوهش از روش ترکیبی (کمی- کیفی) استفاده شده است. داده‌های تحقیق با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای استخراج شد و با کمک تکنیک دلفی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی به دست آمد. دلفی ابزار ارتباطی بین گروهی از خبرگان است که گردآوری و تجزیه و تحلیل آرای اعضای گروه را تسهیل می‌کند. استفاده از روش دلفی در این پژوهش به دو دلیل بود. اول آنکه روش دلفی برای یافتن پاسخ سؤالاتی است که پیچیدگی بالایی دارند؛ طوری که افراد غیرمتخصص قادر به پاسخگویی به چنین سؤالاتی نیستند. دوم اینکه در روش دلفی رسیدن به هم‌رأیی و اجماع مد نظر است. خبرگان تحقیق ۱۰ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران و استادان دانشگاه بودند که در زمینه مدیریت منابع انسانی تخصص داشتند. همچنین دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری بودند با بیش از ۱۵ سال تجربه کاری مرتبط و با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند.

در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوا استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه به تعدادی از صاحب‌نظران و استادان و کارشناسان داده شد و از آن‌ها درباره سؤالات و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی شد که به اتفاق پرسشنامه را تأیید کردند. برای محاسبه پایایی پرسشنامه معادلات ساختاری- تفسیری از روش موازی

(همتاسازی) استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه یکسان به طور هم‌زمان میان دو گروه تقسیم و ضریب پایایی بر اساس همبستگی میان پاسخ‌های به‌دست‌آمده محاسبه شد. نتیجه حاصل از محاسبه همبستگی میان پاسخ‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS معادل ۸۱ درصد بود که مؤید پایایی پرسشنامه است.

برای تأیید مؤلفه‌های استخراج‌شده دو دور پرسشنامه دلفی میان خبرگان توزیع شد و در دور دوم خبرگان به اجماع نظر رسیدند. در پرسشنامه دلفی از طیف هفت‌تایی استفاده شد که ۷ بالاترین ضریب اهمیت و ۱ پایین‌ترین ضریب اهمیت را داشت. نتایج حاصل از تکنیک دلفی در پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری-تفسیری قرار گرفت. در این پرسشنامه مؤلفه‌های استخراج‌شده از دلفی در سطر و ستون ۱ ماتریس قرار گرفتند و روابط دو به دوی متغیرها توسط خبرگان پژوهش مشخص شد.

#### تهیه ماتریس خودتعاملی ساختاری

برای تشخیص روابط، پرسشنامه ISM با این سؤال که از دیدگاه آنان چه رابطه‌ای میان هر دو متغیر مشخص در جدول مربوطه وجود دارد توسط خبرگان تکمیل شد. در تعیین روابط بین ریسک‌ها از چهار نماد بدین شرح استفاده شد:

V: عامل  $i$  بر عامل  $j$  تأثیر می‌گذارد.

A: عامل  $j$  بر عامل  $i$  تأثیر می‌گذارد.

X: بین عامل سطر  $i$  و عامل سطر  $j$  ارتباط دوطرفه وجود دارد.

O: هیچ ارتباطی بین عامل  $i$  و عامل  $j$  وجود ندارد.

#### تشکیل ماتریس دستیابی

پس از ماتریس خودتعاملی ساختاری با تبدیل نمادهای درون ماتریس به ۰ و ۱ می‌توان ماتریس دستیابی را تشکیل داد. نحوه تبدیل این نمادها بدین صورت است:

V: خانه مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۱ و در خانه قرینه آن عدد ۰ است.

A: خانه مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۰ و در خانه قرینه آن عدد ۱ است.

X: خانه مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۱ و در خانه قرینه آن عدد ۱ است.

O: خانه مربوط به این زوج در ماتریس دستیابی عدد ۰ و در خانه قرینه آن عدد ۰ است.

### سازگار کردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی اولیه باید دارای سازگاری درونی باشد. در ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر  $i, k=1 \rightarrow j, k=1$  , یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آن‌گاه معیار A نیز باید با C رابطه داشته باشد. در این پژوهش هم از رابطه یادشده هم از نظر خبرگان استفاده شد.

### تعیین سطح و اولویت‌بندی

برای تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها در مدل نهایی، ابتدا مجموعه‌های دستیابی، پیش‌نیاز، و اشتراک هر متغیر تشکیل می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که طبق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید. سپس اشتراکات مجموعه دستیابی و پیش‌نیاز همه عوامل تعیین می‌شود. در اولین جدول متغیری بالاترین سطح را دارد که مجموعه دستیابی و مجموعه اشتراک آن کاملاً یکسان باشد. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آن‌ها از جدول حذف می‌شوند و با متغیرهای باقی‌مانده جدول بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر(های) سطح دوم تعیین می‌شود و این رویه تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌یابد.

### رسم مدل نهایی ساختاری-تفسیری

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان ارتباطات و سطح‌بندی آن‌ها را به صورت یک گراف ترسیم کرد. بدین منظور ابتدا عوامل بر حسب سطح آن‌ها به ترتیب از بالا به پایین تنظیم می‌شود و سپس با رسم روابط بین ریسک‌ها، مطابق ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل اولیه به دست می‌آید. در نهایت، با حذف روابط گذار، مدل نهایی به دست می‌آید. مدل حاصل از فرایند ISM در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با اعمال نظر آن‌ها اصلاح می‌شود.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۲ نتایج پرسشنامه مربوط به دلفی را که پس از دو بار رفت و برگشت میان اعضا به اجماع قابل قبول رسیده است نشان می‌دهد.

جدول ۲. نتایج پرسشنامه دلفی

| علامت اختصاری | مؤلفه‌های پژوهش        | انحراف معیار |         | میانگین |         | نتیجه |
|---------------|------------------------|--------------|---------|---------|---------|-------|
|               |                        | دور اول      | دور دوم | دور اول | دور دوم |       |
| V1            | تعهد سازمانی           | ۰/۴۸         | ۰/۴۸    | ۶/۶     | ۶/۶     | تأیید |
| V2            | تصویر خارجی برند       | ۰/۴۸         | ۰/۴۸    | ۶/۶     | ۶/۶     | تأیید |
| V3            | شرایط کاری انعطاف‌پذیر | ۰/۴۸         | ۰/۴     | ۶/۶     | ۶/۸     | تأیید |
| V4            | تصویر داخلی برند       | ۰/۵          | ۰/۴     | ۶/۵     | ۶/۸     | تأیید |
| V5            | قراردادهای روان‌شناختی | ۰/۴۵         | ۰/۴     | ۶/۷     | ۶/۸     | تأیید |
| V6            | اعتماد سازمانی         | ۰/۵          | ۰/۴۵    | ۶/۵     | ۶/۷     | تأیید |
| V7            | ارزش‌های اصلی          | ۰/۴۸         | ۰/۴۵    | ۶/۶     | ۶/۷     | تأیید |
| V8            | برند کارفرما           | ۰/۵          | ۰/۴     | ۶/۵     | ۶/۸     | تأیید |
| V9            | فرهنگ سازمانی          | ۰/۴۵         | ۰/۴۵    | ۶/۷     | ۶/۷     | تأیید |
| V10           | جانشین‌پروری           | ۰/۸۳         | ۰/۴۸    | ۶/۱     | ۶/۶     | تأیید |
| V11           | رضایت شغلی             | ۰/۴۸         | ۰/۴۸    | ۶/۶     | ۶/۶     | تأیید |
| V12           | هویت سازمانی           | ۰/۴۵         | ۰/۴۵    | ۶/۷     | ۶/۷     | تأیید |
| V13           | وفاداری کارکنان        | ۰/۴۵         | ۰/۴     | ۶/۷     | ۶/۸     | تأیید |
| V14           | شایسته‌سالاری          | ۰/۶۶         | ۰/۴۵    | ۶/۴     | ۶/۷     | تأیید |
| V15           | جذابیت کارفرما         | ۱/۳۶         | ۱/۱۱    | ۴/۵     | ۳/۴     | رد    |
| V16           | ارتباطات               | ۱/۰۲         | ۰/۷۴    | ۳/۵     | ۲/۸     | رد    |
| V17           | تغییر استراتژی مدیریت  | ۰/۹۲         | ۰/۸۷    | ۳/۵     | ۳/۲     | رد    |
| V18           | آموزش و توسعه          | ۰/۸۰         | ۰/۷۴    | ۳/۵     | ۳/۲     | رد    |
| V19           | تجربه استخدام          | ۰/۷۸         | ۱/۱     | ۳/۷     | ۳/۳     | رد    |
| V20           | بهره‌وری               | ۱/۵۱         | ۰/۷     | ۵/۱     | ۳/۱     | رد    |
| V21           | مسئولیت اجتماعی شرکت   | ۰/۷۴         | ۰/۷     | ۵/۸     | ۲/۹     | رد    |
| V22           | تعادل کار-زندگی        | ۱/۱۶         | ۰/۷     | ۴/۸     | ۳/۹     | رد    |
| V23           | اختیار                 | ۱/۲          | ۰/۸     | ۴/۶     | ۳/۵     | رد    |
| V24           | محیط کار               | ۱/۱۱         | ۰/۷۴    | ۴/۶     | ۳/۲     | رد    |

با توجه به اینکه در پرسشنامه از طیف هفت‌تایی استفاده شده است مقدار میانگین ۴ در نظر گرفته می‌شود و مؤلفه‌هایی که دارای میانگین بزرگ‌تر یا مساوی ۴ باشد تأیید و کمتر از ۴ حذف می‌شوند.

### تهیه ماتریس خودتعاملی ساختاری

پس از شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی، این متغیرها باید در ماتریسی موسوم به ماتریس خودتعاملی ساختاری (ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها) وارد شوند. پس از تشکیل ماتریس خودتعاملی، ماتریس دستیابی تشکیل و سازگار شد. جدول ۳ نشان‌دهنده ماتریس سازگار شده همراه قدرت نفوذ و وابستگی هر یک از عوامل است.

جدول ۳. ماتریس سازگار شده

| نفوذ | V14 | V13 | V12 | V11 | V10 | V9 | V8 | V7 | V6 | V5 | V4 | V3 | V2 | V1 |         |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|
| 6    | 0   | 1   | 1*  | 1*  | 0   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | V1      |
| 11   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0  | 1* | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | V2      |
| 12   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | V3      |
| 10   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 0  | 1* | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | V4      |
| 11   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0  | 1* | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | V5      |
| 10   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | V6      |
| 13   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | V7      |
| 11   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1* | 1  | 1* | 1* | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | V8      |
| 10   | 1   | 0   | 1   | 1   | 0   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | V9      |
| 10   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 0  | 1* | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 1  | V10     |
| 12   | 1*  | 1   | 1   | 1   | 1*  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1* | 1  | 1  | 1  | 1  | V11     |
| 12   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1  | 1  | 0  | 0  | 1* | 1* | 1  | 1* | 1  | V12     |
| 6    | 0   | 1   | 1*  | 1*  | 0   | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | V13     |
| 10   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0  | 1* | 1  | 0  | 1  | 1  | 0  | 1  | 0  | V14     |
|      | 12  | 10  | 13  | 13  | 10  | 7  | 12 | 12 | 5  | 10 | 11 | 8  | 11 | 10 | وابستگی |

\* بعد از سازگاری عدد ۱ حاصل شده است.

پس از ماتریس دستیابی سازگار شده می‌توان برای دستیابی به مدل نهایی مؤلفه‌ها را تعیین سطح و اولویت‌بندی کرد. جدول ۴ تعیین سطح متغیرها را نشان می‌دهد.

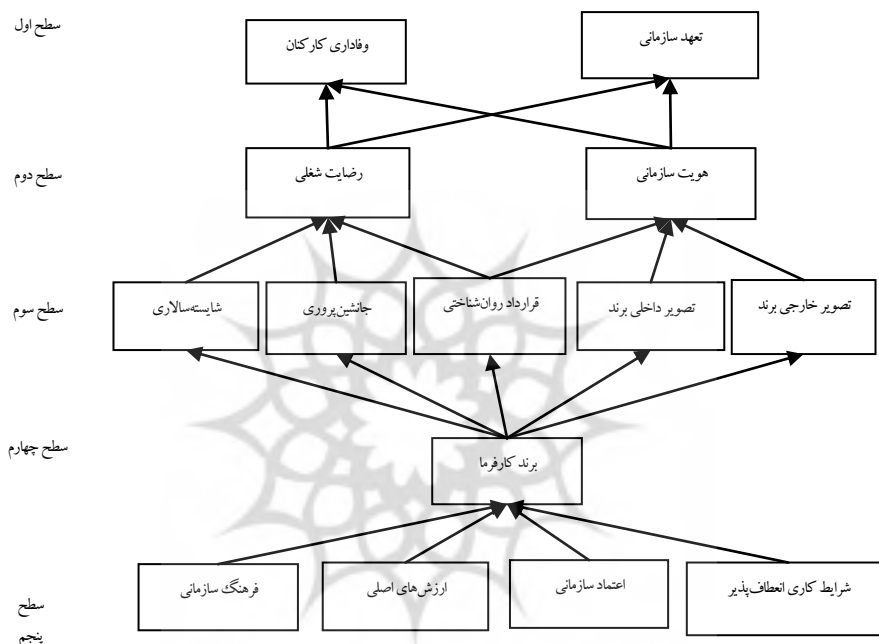


جدول ۴. تعیین سطح

| نام اختصاری | مجموعه دستیابی                | مجموعه پیش‌نیاز                              | مجموعه اشتراکات                           | سطح |
|-------------|-------------------------------|--|---|-----|
| V1          | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۷، ۳، ۱           | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱<br>۱۳           | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۷، ۳، ۱                       | ۱   |
| V2          | ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱    | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲<br>۱۴، ۱۲        | ۱۴، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۵، ۴، ۲                | ۳   |
| V3          | ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۴، ۳، ۲، ۱    | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۷، ۶، ۳، ۱                    | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۳، ۱              | ۵   |
| V4          | ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱   | ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲<br>۱۴، ۱۲        | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۲<br>۱۳           | ۳   |
| V5          | ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱   | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۲<br>۱۴           | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۲<br>۱۴، ۱۳       | ۳   |
| V6          | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۴، ۳      | ۹، ۸، ۷، ۶، ۳                                | ۹، ۸، ۷، ۶، ۳                             | ۵   |
| V7          | ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱     | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱<br>۱۴، ۱۳      | ۱۳، ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳، ۱<br>۱۴         | ۵   |
| V8          | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ | ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲<br>۱۴، ۱۲، ۱۱     | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲<br>۱۴، ۱۲     | ۴   |
| V9          | ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲    | ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۳                        | ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۷، ۶، ۳                     | ۵   |
| V10         | ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱   | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲<br>۱۴           | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۲<br>۱۴           | ۳   |
| V11         | ۱۰، ۹، ۸، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱       | ۱۰، ۹، ۸، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱<br>۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱ | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱<br>۱۴، ۱۳، ۱۲ | ۲   |
| V12         | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱   | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱<br>۱۴، ۱۳، ۱۲ | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱<br>۱۴، ۱۳، ۱۲ | ۲   |
| V13         | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۷، ۳، ۱           | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۷، ۶، ۵، ۳، ۲، ۱<br>۱۴           | ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۷، ۳، ۱                       | ۱   |
| V14         | ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲  | ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲<br>۱۴، ۱۲     | ۱۳، ۱۱، ۱۰، ۸، ۷، ۵، ۴، ۲<br>۱۴           | ۳   |

### رسم مدل نهایی ساختاری - تفسیری

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها ارتباطات و سطح‌بندی آن‌ها به صورت یک گراف ترسیم شد. شکل ۱ مدل حاصل از فرایند ISM است که در اختیار خبرگان قرار گرفت و با اعمال نظر آن‌ها اصلاح شد.

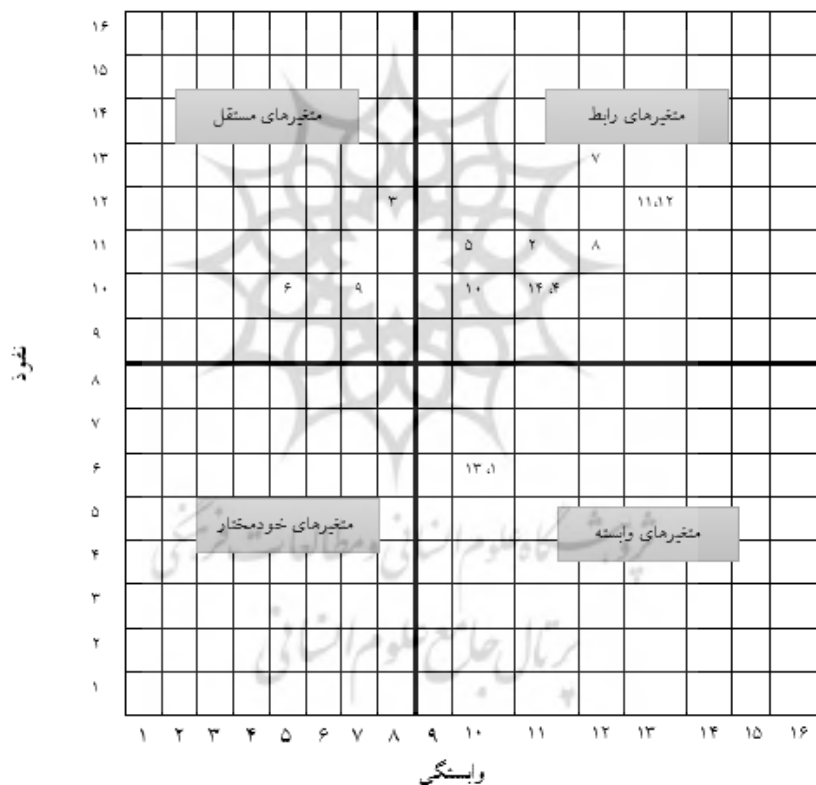


شکل ۱. مدل ساختاری - تفسیری نگاه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما (همین تحقیق)

### نمودار تحلیلی میک‌مک

هدف تحلیل میک‌مک تشخیص و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی متغیرهاست. همان‌طور که در شکل ۲ مشخص است، نمودار از دو محور افقی (میزان وابستگی) و محور عمودی (قدرت نفوذ) تشکیل شده است. متغیرهای تحقیق بر اساس این دو بعد به چهار متغیر خودمختار، مستقل، وابسته، رابط (پیوندی) تقسیم می‌شوند (آذر و همکاران ۲۰۱۰: ۲۳). در این تحقیق همان‌طور که مشخص است هیچ‌یک از متغیرها در گروه متغیر خودمختاری قرار

نگرفته‌اند و این بدین معناست که ارتباط علل مؤثر بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما در حد مطلوب و قوی است. عواملی چون «نگاه‌داشت سرمایه انسانی»، «تعهد سازمانی»، و «وفاداری سازمانی» جزء متغیرهای وابسته‌اند و این یعنی نفوذ کم و وابستگی زیاد دارند. عوامل «شرایط کاری انعطاف‌پذیر»، «اعتماد سازمانی»، و «فرهنگ سازمانی» بیشترین نفوذ و کمترین وابستگی را دارند و در دسته متغیرهای مستقل قرار گرفته‌اند. سایر عوامل جزء متغیرهای رابط دسته‌بندی شدند که نشان می‌دهد علل مؤثر بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردارند.



شکل ۲. نمودار تحلیل میک مک

## بحث و نتیجه

امروزه نیروی کار در سازمان سرمایه انسانی شناخته می‌شود. در واقع، اگر با استعدادترین افراد با بهترین شرایط استخدام و جذب سازمان شده باشند و سازمان با روش‌های مناسب آموزشی موجب افزایش مهارت این کارکنان شده باشد، در صورتی که نتواند از نیروی کار خود به نحو مطلوب نگهداری کند یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتری وجود داشته باشد، افراد خیره به‌راحتی سازمان را ترک می‌کنند و همه زحمات و هزینه‌های مربوط به استخدام و تجهیز نیروی انسانی هدر می‌رود. بنابراین، نگاه‌داشت سرمایه انسانی موضوعی بسیار مهم برای مدیریت منابع انسانی است.

اقتصاد رقابتی امروز نگهداری از کارکنان را دشوار و مدیران منابع انسانی را با چالش جدی روبه‌رو کرده است. در بازار رقابتی، شرکت‌ها باید به دنبال کسب مزیت رقابتی باشند و برند سازی کارفرما می‌تواند یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شود. سازمان‌ها می‌توانند از برندسازی کارفرما برای جذب افراد خیره در سازمان بهره ببرند. هدف این پژوهش طراحی مدلی برای نگاه‌داشت سرمایه انسانی مبتنی بر برند کارفرما به روش مدل تحلیل تفسیری- ساختاری در شرکت بیمه البرز بود. شرکت بیمه البرز از شرکت‌های با سابقه و دارای عملکرد بسیار بالاست که این رشد و عملکرد به دلیل داشتن سرمایه انسانی متخصص و خیره است. زیرا سرمایه اصلی شرکت‌های خدماتی نیروی انسانی آن است. پس از شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی به کمک روش دلفی از طریق تشکیل ماتریس دستیابی تلاش شد لایه‌های مؤثر بر نگاه‌داشت سرمایه انسانی بررسی شود. بر این اساس مشخص شد معیارهای سطح پنجم بیشترین ارتباط را با سیستم دارند و بر آن تأثیر می‌گذارند و با تغییر آن‌ها سیستم دچار تغییر می‌شود. این عوامل عبارت‌اند از: شرایط کاری انعطاف‌پذیر، اعتماد سازمانی، ارزش‌های اصلی، فرهنگ سازمانی. شرایط کاری انعطاف‌پذیر در پژوهش خوشنویس و قلی‌پور (۲۰۱۷)، اعتماد سازمانی در پژوهش بیسواس و سوار (۲۰۱۴)، ارزش‌های اصلی در پژوهش الهادی و احمد (۲۰۱۸)، و فرهنگ سازمانی در پژوهش‌های خوشنویس و قلی‌پور (۲۰۱۷) و گیلانی و کالینگهام (۲۰۱۷) از

عوامل اثرگذار بر نگه‌داشت سرمایه انسانی و برند کارفرما معرفی شده است. بدین معنا که سازمان با داشتن فرهنگ سازمانی شفاف، رعایت استانداردهای ارزش‌های اصلی، وجود اعتماد سازمانی بین کارفرما و کارکنان، و تأکید بر شرایط کاری انعطاف‌پذیر می‌تواند برند کارفرمای خود را قوی کند و وجود برند کارفرما در اولین قدم موجب سهولت و بهبود استخدام و جذب کارکنان متخصص و خبره خواهد شد.

متغیرهای سطح پنجم در تحلیل میک‌مک در بخش متغیرهای مستقل قرار گرفتند. متغیرهای سطح سوم و چهارم که در تحلیل میک‌مک جزء متغیرهای رابط قرار گرفتند شامل برند کارفرما، تصویر خارجی برند، تصویر داخلی برند، قرارداد روان‌شناختی، جانشین‌پروری، و شایسته‌سالاری بود. همچنین متغیرهای سطح دوم شامل هویت سازمانی و رضایت شغلی در تحلیل میک‌مک جزء متغیرهای رابط دسته‌بندی شدند. این بدین معناست که مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نگه‌داشت کارکنان از میزان قدرت نفوذ و وابستگی زیادی برخوردارند. متغیرهای دسته اول، شامل وفاداری کارکنان و تعهد سازمانی، در تحلیل میک‌مک جزء متغیرهای وابسته قرار گرفتند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از مدل، به طور کلی، می‌توان گفت کارفرما با رعایت فرهنگ سازمانی، ارزش‌های اصلی، شرایط کاری انعطاف‌پذیر، و اعتماد سازمانی می‌تواند برند کارفرمای قوی ایجاد کند که موجب جذابیت بالای کارفرما برای کارکنان متخصص شود. برند کارفرمای قوی می‌تواند یک تصویر مثبت و پرنرزی از شرکت نشان دهد. از این طریق افراد جویای کار متوجه خواهند شد که شرکت به دنبال استخدام چه افرادی است، آیا بین مشاغل و افراد سازگاری وجود دارد، و ویژگی‌های شغل و جایگاه افراد شاغل در این شرکت چیست. یک برند کارفرمای خوب تصویری برای کارکنان داخل سازمان ایجاد می‌کند و تصویری برای کارکنان بالقوه. اینکه تصور کارکنان بالقوه از سازمان با تصور کارکنان موجود یکسان باشد به مهارت کارفرما بستگی دارد. در نهایت، برند کارفرما موجب رضایت شغلی (مطابق تحقیق سفیدگر و وظیفه‌دوست ۱۳۹۹؛ احمدی و همکاران ۱۳۹۷) و هویت سازمانی (مطابق پژوهش مشبکی و تقی‌زاده ۱۳۹۸؛

محمدنژاد و همکاران ۱۳۹۵؛ Buil et al. 2016) می‌شود و رضایت شغلی و هویت سازمانی ایجاد شده موجب تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان خواهد شد. بدین ترتیب، با وجود برند کارفرما، حفظ و نگرش کارکنان در سازمان با سهولت بیشتری انجام خواهد شد و سازمان متحمل هزینه‌های مجدد و گزاف نخواهد شد.

از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به این نکته اشاره کرد که هدف این تحقیق ارائه یک مدل بر اساس پیشینه تحقیق با تأیید خبرگان پژوهش بود و به دلیل اینکه تحقیق مشابه با این رویکرد پژوهشی تاکنون انجام نشده است، در بخش سطح بندی عوامل، نتایج این تحقیق قابل مقایسه با تحقیقات پیشین نبود. همچنین در بخش انتخاب عوامل تأثیرگذار، به دلیل استفاده از روش کیفی دلفی، با تغییر خبرگان پژوهش ممکن است نتایج دستخوش تغییرات شوند. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق، پیشنهادهایی به سازمان‌ها ارائه می‌شود:

۱. ارزیابی عملکرد و جبران خدمات کارکنان مستعد از طریق پاداش و کارانه؛
۲. شناسایی کارکنان کلیدی، ارتقای شغلی، و ایجاد انگیزه در آن‌ها؛
۳. ایجاد تعهد سازمانی با پاداش‌های درونی در کنار پاداش‌های بیرونی؛
۴. مدیریت مشارکتی به منظور دیده شدن کارکنان مستعد و کلیدی؛
۵. طراحی و اجرای سیستم تشویق و تنبیه عادلانه؛
۶. ایجاد دسته‌بندی‌های طلایی (وام، امور رفاهی، بیمه‌های تکمیلی کامل، و ...) به منظور حفظ کارکنان کلیدی و مستعد.

## منابع

- احمدی، حیدر؛ علی‌رضا زاهدی؛ الهام تنگستانی؛ علی‌رضا عسکری ایبانه (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر ابعاد برند کارفرما بر رضایت شغلی کارکنان»، سومین کنفرانس ملی سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، <https://civilica.com/doc/842729>
- آذر، عادل؛ عباس‌علی رستگار؛ هوشمند باقری قره‌بلاغ (۱۳۹۸). «رهبری تحول‌آفرین برند خاص: واکاوی نقش رفتارهای برندساز کارکنان بر بشارت برند در شرکت‌های بیمه»، *مدیریت بازرگانی*، ۱۱ (۱)، صص ۱۴۱ - ۱۶۲.
- آذر، عادل؛ فرزانه خسروانی؛ رضا جلالی (۱۳۹۲). *تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی*، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- افجه، سید علی‌اکبر؛ زهرا علی‌زاده‌فر (۱۳۹۶). «رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۶ (۸۴)، صص ۷۳ - ۹۵.
- خزایی، سعید؛ مهدی خیراندیش؛ زهره دهدشتی شاهرخ؛ محمود شیرازی؛ مهدی رسولی قهرودی (۱۳۹۹). «ارائه الگوی نشان کارفرما جهت جذب و نگه‌داشت کارکنان؛ کاربرد رویکرد آمیخته»، *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۰ (۳۹)، صص ۷ - ۳۰.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). «برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی»، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۵ (۲)، صص ۱۲۷ - ۱۵۰.
- سفیدگر، افروز؛ حسین وظیفه‌دوست (۱۳۹۹). «تأثیر برند کارفرما و ابعاد آن بر رضایت شغلی کارکنان»، *مدیریت کسب و کار*، ۱۲ (۴۷)، صص ۲۱۴ - ۲۳۴.
- کریمی، عبدالله؛ ابراهیم پارسافر (۱۳۹۶). «رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی با تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یکی از بانک‌های خصوصی شده)»، *کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی*، <https://civilica.com/doc/668336>
- محمدنژاد فدردی، منصوره؛ علی حمیدی‌زاده؛ جبار باباشاهی (۱۳۹۵). «تأثیر نشان کارفرما بر نگه‌داشت کارکنان: هویت سازمانی، رضایت شغلی، و تعهد سازمانی در نقش میانجی»، *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۹ (۲)، صص ۴۷ - ۷۰.
- مشبکی، اصغر؛ امیرحسین تقی‌زاده (۱۳۹۸). «تأثیر برند کارفرما بر رفتار قهرمان برند: نقش

واسطه‌ای هویت سازمانی»، *مطالعات بهبود و تحول*، ۲۸(۹۳)، صص ۶۳ - ۹۱.

## References

- Afjahi, S. & Alizadeh-Far, Z. (2017). "The Relationship of Perception From Employer Brand with Job Attitudes of Employees", *Management Studies in Development and Evolution*, 26(84), pp. 73-96. doi: 10.22054/jmsd.2017.7856. (in Persian)
- Ahmadi, H., Zahedi, A., Tangestani, E., & Askari Abyaneh, A. (2019). "Investigating the Impact of Employer Brand Dimensions on Employee Satisfaction", *Third National Conference on Economics, Management and Accounting, Ahwaz*. (in Persian) <https://civilica.com/doc/842729>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). "The employer brand", *Journal of Brand Management*, 4(3), pp. 185-206.
- Azar, A., Khosravani, F., & Jalali, R. (2013). *Research in the soft operation of structuring approaches*, Industrial Management Institute, Tehran. (in Persian)
- Azar, A., Rastegar, A., & Bagheri Garabollagh, H. (2019). "Brand-Specific Transformational Leadership: Analysis of the Role of the Employee's Brand-Building Behaviour on Brand Evangelism in Insurance Companies", *Journal of Business Management*, 11(1), pp. 141-162. (in Persian)
- Bamberger, P., Sisselman, M., & Borin, M. (2005). "The impact of increased employee retention on performance in a customer contact centre", 8(3), 236.
- Biswas, M. K. & Suar, D. (2014). "Antecedents and consequences of employer branding", *Journal of Business Ethics*, 136(1), pp. 57-72.
- Buil, I., Martinez, E., & Matut, J. (2016). "From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry", *Tourism Management*, Vol. 57, pp. 256-271.
- Cullion, H. & Collings, D. G. (2011). *Global Talent Management*, Routledge, New York.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Paschen, J. (2019). "Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies", in *IT Professional*, 21(1), pp. 82-89, doi: 10.1109/MITP.2018.2876980.
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). "Turnover Intentions: Iranian Employees", *Journal of Indian Management*, 10(1), pp. 89-99.
- Deery, M. (2008). "Talent management, work-life balance and retention strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), pp. 792-806. doi: 10.1108/09596110810897619
- Edwards, M. (2005). "Organization identification: aconceptual and operational review", *International journal of management review*, 17(4), pp. 207-230.
- Employer brand research (2020). <https://workforceinsights.randstad.com/global-employer-brand-research-2020>
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). "Employer Branding as a human resources management strategy", *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), pp. 35-51.



- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), pp. 401-409.
- Frook, J. E. (2001). Burnish your brand from the inside. *Advertising Age*, (B to B), 86, 1-2. Retrieved from <http://adage.com/article/btob/burnish-brandinside/251793/>
- Gilani, H. & Cunningham, I. (2017). "Employer branding and its influence on employee retention: A literature review", *The Marketing Review*, 17(2), pp. 239-256.
- Hassan, A. (2007). "Human resource development and organizational value", *Journal of European Industrial Training*, 31(6), pp. 435-448.
- Helton Kimberly, A. & Jackson Robeti, D. (2007). *Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment*, Public Personnel.
- Hendricks, M. D. (2015). "Towards an optimal teacher salary schedule: Designing base salary to attract and retain effective teachers", *Economics of Education Review*, 47, pp. 143-167.
- Kargas, A. & Tsokos, A. (2020). "Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry", *Administrative Sciences*, 10(1), pp. 1-14.
- Karimi, A. & Parsafar, E. (2017). "Relationship between human resource management system and organizational commitment of employees (Case study: One of the privatized banks)", National Conference on Organizational Culture. <https://civilica.com/doc/668336>. (in Persian)
- Kaye, B. & Sharon, J. (2001). "Retaining keg employees, public management", *Journal Jan Feb*.
- Khazaei, S., kheirandish, M., dehdashti shahrokh, Z., shirazi, M., & rasouli ghahroudi, M. (2020). "Presentation of employer Brand model for attractive and maintenance of employee", *Application of mixed approach*, 10(39), pp. 7-30. (in Persian)
- Khoshnevis, M. & Gholipour, A. (2017). "Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees Retention", *International journal of scientific & engineering research*, 8(10), pp. 141-151.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand", *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 86-104.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). "Being the Good Soldier Organizational Citizenship Behavior and Commitment among Correctional Staff", *Criminal Justice and Behavior*, 35(1), pp. 56-68.
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), pp. 217-271.
- Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J., & Solley, C.M. (1962). "Men, Management and Mental Health", *Oxford University Press*, Oxford.

- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). "Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda", *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>.
- Mohamadnezhad Fadardi, M., Hamidzadeh, A., & Babashahi, J. (2016). "The Impact of Employer Brand on Employee Retention: Organizational Identity, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators", *Journal of Management and Development Process*, 29(2), pp. 47-70. (in Persian)
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). "Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent", *Information (Switzerland)*, 11(12), p. 574.
- Moshabaki, A. & Taghizadeh, A. (2019). "The Impact of the Employer Brand on Brand Champion Behavior: The Mediator Role of Organizational Identification", *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), pp. 63-91. doi: 10.22054/jmsd.2019.10420 (in Persian)
- Parish, Rebecca and Sense-interview with Iani Guinier (2003). About the Measure of Meritocracy: <http://alternet.org/story/33671>.
- Rahimian, A. (2014). "Employer Brand, a Novel Strategy for Human Resource Management", *Journal of Research in Human Resources Management*, 5(2), pp. 127-150. (in Persian)
- Sefidgar, A. & Vazifehdoust, H. (2020). "The effect of employer brand and its dimensions on employees' satisfaction", 12(47), pp. 214-234. (in Persian)
- Shaikh Ibrahim, N., Hashim, J., & Abdul Rahman, R. (2018). "The impact of employer branding and career growth on talent retention: the mediating role of recruitment practices in the Malaysian public sector", *Human resource management academic research society*, 8(6), pp. 1034-1053.
- Smith, P.A. & Birney, L.L. (2005). "The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying", *Int. J. Educ. Manage*, 19(6), pp. 469-485.
- Suikkanen, E. (2010). *How Does Employer Branding Increase Employee Retention*, (Unpublished Dissertation) Metropolia University, the University of Lincoln, p. 222.
- Ul Hadi, N. & Ahmed, Sh. (2018). "Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector", *Administrative sciences*, 8(44), pp. 1-15.
- Urbancová, H. & Hudáková, H. (2017). "Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends", *Economics and Sociology*, 10(4), pp. 41-50. doi:10.14254/2071-789X.2017/10-4/4
- Valentine, S. & Barnett, T. (2003). "Ethics code awareness, perceived ethical values and organizational commitment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(4), pp. 359-367.