



Designing an Organizational Identity Model with a Focus on the Role of Employer Brand Based on Grounded Theory: The Case of Saipa Corporation

*Elnaz Bayat¹, Muhammad Ali Shahhoseini (Ph.D.)^{*2}, Mojtaba Amiri (Ph.D.)³, Ahmad Ali Yazdanpanah (Ph.D.)⁴*
(Receipt: 2019.05.15- Acceptance: 2020.02.17)

Abstract

Nowadays, Premier organizations are trying to attract potential professional employees and concurrently retaining their human resources. Of course, a strong organizational identity can cause employees' retention. In addition, various constituent elements of a strong employer brand can strongly impact organizational identity, and thereby, employees' retention. Meanwhile, employer brand may have differential impacts on organizational identity across generation and owing to the variations in employees' years of service, which may in turn change employees' setting priority over selection of and staying at a given workplace. The current applied study intended to design an organizational identity model with an employer brand approach in Saipa Corporation based on Grounded Theory. The research data were gleaned through interviews, coded using open, axial and selective models and assessed and analyzed through Grounded Theory. A model was finally designed based on the effect of organizational identity on retention of employees which highlighted the fact that employer brand can enhance organizational identity through a number of strategies like job satisfaction, organizational commitment and productivity as well as some contextual factors and mediator conditions.

Key Words: Employer brand, Job satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Identity, Productivity.

1-PhD Candidate, Department of Governmental Management, Faculty of Management, University of Tehran, Alborz Campus, Tehran, Iran. e.bayat@ut.ac.ir

2-Associate Professor, Department of Business Administration,, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

*-Corresponding Author: shahhoseini@ut.ac.ir

3-Associate Professor, Department of Governmental Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. mamiry@ut.ac.ir

4-Assistant Professor, Department of Statistics and IT Research, Institute Of Research And Planning in Higher Education, Tehran, Iran.



10.30495/qjopm.2021.1864377.2400



طراحی مدل هویت سازمانی با تأکید بر نقش برند کارفرما با استفاده از نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه شرکت سایپا)

الناز بیات^۱، محمدعلی شاه‌حسینی^{۲*}، مجتبی امیری^۳، احمدعلی یزدان پناه^۴
(دریافت: ۹۸/۰۲/۲۵- پذیرش نهایی: ۹۸/۱۱/۲۸)

چکیده

امروزه سازمان‌های برتر در تلاشند تا کارکنان بالقوه حرفه‌ای و متخصص را جذب کنند و در حفظ منابع انسانی خود بکوشند. یک هویت سازمانی قوی بالطبع می‌تواند باعث 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 سایپا است. در این میان اثری که برند کارفرما بر هویت سازمانی می‌گذارد، می‌تواند با توجه 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 پژوهش از نظر هدف، کاربردی و ابزار گردآوری داده‌های آن مصاحبه است. اطلاعات با استفاده از روش داده‌بنیاد بررسی گردید و مقوله‌ها از طریق کدگذاری آزاد، محوری و انتخابی (گزینشی) تحلیل شد. در نهایت به صورت مدلی مبتنی بر اثر هویت سازمانی بر نگهداری کارکنان با تأثیر برند کارفرما به‌عنوان شرایط علی و نیز ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری به‌عنوان راهبردها و تأثیر عوامل زمینه‌ای (محیطی) و مداخله‌گر ارائه گردید.

واژه‌های کلیدی: هویت سازمانی، برند کارفرما، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، بهره‌وری.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران، e.bayat@ut.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران
shahhoseini@ut.ac.ir
* - نویسنده مسؤل
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران، mamiry@ut.ac.ir
۴. استادیار، گروه پژوهش‌های آمار و فناوری اطلاعات، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران

مقدمه

تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان داده است که قابلیت استراتژیک یک سازمان به قابلیت منابع انسانی آن وابسته است؛ بنابراین مدیریت استراتژیک 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 استراتژیک و فرهنگی سازمان هماهنگ می‌باشند. استراتژی تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مورد نیاز خود را به دست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). محرک‌های محیطی متعددی سازمان‌ها را به توانمندی کارکنان ترغیب کرده و اثر فن‌آوری در محیط‌های کاری و افزایش انتظارات مشتریان مهم‌ترین آنها هستند (یزدان‌پناه، ۱۳۸۴). افزایش رقابت ملی و جهانی موجب تلاش مستمر سازمان‌ها برای ایجاد محصولات رقابتی شده و لازمه آن تلاش برای جذب، توسعه، انگیزش و نگهداری منابع انسانی است (زینالی‌نامی، ۱۳۹۵). در این میان ایجاد و تقویت هویت سازمانی و برند کارفرمای قوی مهم‌اند. هویت سازمانی ویژگی‌های یک سازمان است که ماهیت آن را تشریح و آن‌ها از سایر سازمان‌ها متمایز کرده و بیان‌گر تداوم این ویژگی‌هاست (آلبرت و وتن، ۱۹۸۵). هویت سازمانی دگرگونی اعتقادات مشترک در برابر ذی‌نفعان است، چنان‌که پاسخی باشد به این سؤال که به‌عنوان سازمان که هستیم (ساراسون، ۱۹۹۵). سازمان‌ها به‌عنوان ایجادکننده هویت، از طریق رفتارهای سمبلیک و زبانی، هویتشان را شکل می‌دهند و این هویت از راه زبان و عمل بر اساس الگوهای فرهنگی سازمان چون لباس و ایدئولوژی سازمان، مصنوعات و رسوم آن ایجاد می‌شود (کورنلیسن و همکاران، ۲۰۰۷).

برند کارفرما به‌عنوان بسته‌ای است از مزایای روان‌شناختی، اقتصادی و کارکردی که به‌وسیله استخدام تأمین و توسط سازمان کارفرما شناسایی می‌شود (بارو و آمبلر، ۱۹۹۶). برند کارفرما شامل جنبه‌های داخلی و خارجی می‌باشد؛ «برند خارجی» برای کارکنان بالقوه برای ترغیب پیوستن آنها به سازمان و خلق تصویر خوبی از محیط کاری درون شرکت و «برند داخلی» برای کارکنان موجود سازمان ایجاد می‌شود که شامل قول‌ها و وعده‌هایی است که شرکت برای کارکنان عملی می‌سازد که روابط شرکت با کارکنان را در برمی‌گیرد و منعکس‌کننده توانایی شرکت در ایجاد تجربه‌های کاری خاص برای کارکنان موجود و بالقوه است (چانپینگ و زی، ۲۰۱۱). برند کارفرما راهبرد

1. Albert & Whetten
2. Sarason
3. Cornelissen et al.
4. Barrow & Ambler
5. Chunping & Xi

مدیریت سرمایه‌های انسانی، جهت تمایز و کارکرد اصلیش، جذابیت برای نیروهای کاری بالقوه بیرون سازمان و نگهداری استعدادهای درون سازمان است (رحیمیان، ۱۳۹۲).

ورود نسل‌های جدید از نیروهای کاری حرفه‌ای در سازمان‌ها پتانسیل افزایش چالش‌ها برای سیاست‌ها و عملکردهای مرتبط با مدیریت افراد را دارد. ترجیحات و انگیزه‌های مرتبط با کار در هر نسل متفاوت است و نیاز به تطابق با روش مدیریت افراد دارد بالاخص در فرآیندهای استخدام و نگهداری (سینامو و گاردنر^۱، ۲۰۰۸). نسل‌های مختلف مایلند که عناصر مختلف در محیط کار را رتبه‌بندی کنند (ترجسن و همکاران^۲، ۲۰۰۷؛ تونگ^۳، ۲۰۱۰). نسل‌های سازمانی عموماً به چهار گروه بیبی‌بومرها، نسل X، نسل Y و نسل Z تقسیم می‌شوند. نسل شامل افرادی است که واقعیت‌ها یا وقایع تاریخی مرتبطی را در طول فرآیند اجتماعی شدنشان تجربه کرده‌اند بر برداشت‌ها، ارزش‌ها و روش تفکرشان تأثیر می‌گذارد (منهیم^۴، ۱۹۹۳). لذا انتظارات مختلف از کارفرماهای بالقوه و تشخیص این تفاوت‌ها می‌تواند به برقراری استراتژی‌های برند کارفرما کمک کند. نسل X (۱۹۶۵-۱۹۷۹) نسلی است که مسیر زندگی‌شان نامشخص و آینده آنها نامعلوم بود. آنها مستقل، متکی به خود و دارای مهارت‌های فنی زیادند. هرچند که عامل پول در آنها ایجاد انگیزه نمی‌کند، اما بی‌پولی می‌تواند باعث شود که به سرعت انگیزه خود را از دست بدهند. نسل Y (۱۹۸۰-۱۹۹۹) را که جوانان نسل هزاره^۵ نیز می‌نامند، هم‌زمان با پیشرفت چشمگیر تکنولوژی رشد یافته و به کار گروهی، انعطاف‌پذیری شغلی، پیشرفت شغلی و آموزش در محیط کار اهمیت می‌دهند، مایلند کاری انجام دهند که بر جامعه تأثیرگذار باشد و با اطرافیان خود از طریق ابزارهای تکنولوژی ارتباط برقرار کنند و در محیط‌های کاری مجهز به ابزارهای تکنولوژی به‌روز، بهره‌وری بیشتری دارند و رضایت شغلی یعنی همسو بودن شغل با اهداف شخصی (هاربر^۶، ۲۰۱۱).

تمایل به ترک خدمت تمایلات رفتاری است که منجر به تصمیم افراد به ترک سازمان می‌شود و در واقع قصد آشکار و آگاهانه کارمند در ترک دائمی و داوطلبانه شاغل از شغل خود می‌باشد (هلمان^۷، ۱۹۹۷). با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجهند که باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود (جزنی و همکاران، ۱۳۹۵). سابقه خدمت نیز که به‌عنوان کار یک فرد در مدت زندگی یا آینده شغلی او

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

می‌باشد، یکی از متغیرهای پیشگویی تمایل به جابه‌جایی کارکنان است، هرچه فردی بیشتر در شغلی بماند، احتمال استعفای او کمتر است (رابینز، ۲۰۰۷). سنوات خدمت فرد در کار قبلی، شاخصی مناسب برای پیشگویی جابه‌جایی او در آینده و عاملی انگیزشی برای کاهش فشار روانی و کار بهتر و در نتیجه کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان است (دیس ویک، ۲۰۱۰).

تعهد سازمانی هویت بخشی به افراد از راه درگیر و سهیم نمودن آنان در سازمانی خاص است و منجر به نگهداری کارکنان در سازمان می‌شود. اگر فردی با وجود آگاهی از شرایط بهتر یک شغل، حقوق بیشتر و شرایط مناسب‌تر، از پذیرش آن شغل به منظور حفظ شغل فعلی اش امتناع کند، به سازمان متعهد است (طه‌زاده، ۱۳۹۲). کاهش تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند زمینه‌های تمایل به ترک شغل را در آنان فراهم نماید (علیزاده، ۱۳۸۶). در ارتباط برند کارفرما و تعهد سازمانی، برند کارفرمای قوی می‌تواند با تقویت هویت سازمانی کارکنان از عوامل مؤثر دل بستگی و تعهد سازمانی باشد (محمدنژاد و همکاران، ۱۳۹۵). رضایت شغلی نیز بر نگهداری کارکنان مؤثر است و مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری رضایت شغلی، احساس هویتی است که کارکنان با سازمان خود دارند. هرچه بخش‌های سازمان به هویت بخشی اقدام یا کارکنان بتوانند هویت اصلی خود را از سازمان دریافت نمایند، رضایت شغلی آنان افزایش می‌یابد (زارع خفیری و حسینی، ۱۳۹۳).

بهره‌وری نسبت ستاده‌ها به داده‌ها و دو بال آن اثربخشی و کارایی می‌باشد. بهره‌وری بینشی فکری است که سعی بر بهبود پیوسته آنچه بوده و آنچه که هست، دارد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از فردا انجام می‌دهد (مشیکی، ۱۳۷۸). سازمان‌ها با برند مطلوب کارفرما، کارکنان راضی، با انگیزه و پرنشاط دارند که احساس هویت سازمانی می‌کنند و در نتیجه بهره‌وری و کارآمدی منابع انسانی ارتقا می‌یابد (فراحی، ۱۳۹۲). هویت و فرهنگ سازمان باعث وفاداری و بهره‌وری کارمند می‌شود تا داخل سازمان برای پست‌های دیگر رغبت نشان دهند و جذب درونی را به همراه دارد (باکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴).

برند کارفرما در سازمان‌ها اثرات قابل توجه بر احساس هویت سازمانی، عملکرد منابع انسانی، بهره‌وری و نهایتاً عملکرد سازمان خواهد داشت. با 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. نهایتاً برند مناسب کارفرما از طریق ایجاد کارکنان و شرایط کاری ویژه و ارتباطات اثربخش داخلی، موجب یادگیری و رشد

1. Robbins

2. Dysvik

سازمان، پاسخگویی مناسب به بازار و مشتریان، بهبود برند و شهرت خارجی سازمان می‌شود (فراحی، ۱۳۹۲). در جهت ایجاد یک بنیان مفهومی، برند کارفرما فرآیند برقراری ارتباط بین فرهنگ سازمانی و کارکنان سازمان تلقی و به‌عنوان ویژگی‌های متمایز سازمان در استخدام کارکنان که توسط کارکنان موجود و بالقوه سازمان درک می‌شود (باکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴) پژوهش‌های دیگری نیز در مورد برند کارفرما، هویت سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، نگهداری و ارتباط آنها انجام شده که به صورت زیر خلاصه شده‌اند.

مارتین و همکاران^۱ (۲۰۰۵) در مقاله «عنوان برندسازی؛ گفتمان کارکردی جدید برای منابع انسانی»، تأثیر ایجاد و حفظ وجهه شرکت حاصل از برندسازی بر متخصصان منابع انسانی براساس هویت حرفه‌ای و شغلی آنها را دریافتند. برتون و همکاران^۲ (۲۰۰۵) در مقاله «ابعاد جذابیت برند کارفرما»، مشخص کردند که برند کارفرمای قدرتمند، موجب کاهش هزینه کارمندیابی، بهینه شدن روابط و حفظ کارکنان شده و سازمان‌های با برند کارفرمای قوی‌تر می‌توانند با سازمان‌های با برند کارفرمای ضعیف‌تر رقابت نمایند. بوید و ساترلند^۳ (۲۰۰۶)، در مقاله «دستیابی به تعهد کارکنان برای دوام آوردن برند سازمان»، دریافتند که استراتژی کارکنان و اقدامات مدیریت منابع انسانی برآمده از آن، تعهد کارکنان را برای ماندن در سازمان از طریق ارائه تعهدات برند را هدف قرار داده‌اند. پریادارشی^۴ (۲۰۱۱) در مقاله «تصویر برند کارفرما به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده رضایت، ترک خدمت و تعهد کارکنان» ارتباطی معنادار بین برند کارفرما، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و ترک خدمت را دریافت. بویل و همکاران^۵ (۲۰۱۶) در مقاله خود تحت عنوان «از مدیریت برند داخلی تا رفتارهای شهروندی سازمانی» دریافتند که مدیریت برند داخلی شامل ارتباطات برند داخلی، آموزش‌های برند محور و رهبری تغییر بر هویت سازمانی بوده و درگیری با کار و بهره‌وری رفتارهای شهروندی سازمانی مشتریان، کارکنان و شرکت را می‌سازند. در همین سال، ۲۰۱۶، ریس و براگا^۶ در مقاله خود، «جذابیت کارفرما از دیدگاه نسلی»، مشخص کردند که برای نسل بیبی بومر درگیر شدن با شغل، محیط کار مثبت مشوق خلاقیت و فرصت‌های رشد فردی، برای نسل X تأکید بر فرصت‌های پیشرفت در ترکیب با سیستم پاداش مناسب و روابط کاری خوب و خلاقانه و برای نسل Y سیستم‌های پاداش، فرصت‌های پیشرفت و محیط کاری مثبت اهمیت داشت.

1. Martin et al.

2. Berthon et al.

3. Boyd & Sutherland

4. Priyadarshi

5. Buil et al.

6. Reis & Braga

در پژوهش‌های داخلی نیز تحقیقاتی انجام شده است. محمدی (۱۳۸۹) در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی عوامل اثرگذار بر شکل‌گیری هویت سازمانی و اثر آن بر رفتار شهروندی و تعهد سازمانی»، دریافت که رابطه مثبت و معنادار بین توجه رسانه‌ها به سازمان، وجهه خارجی سازمان، ارتباطات خارجی، مدیران عالی و منابع با هویت‌سازمانی و نقش آن در بهبود رفتارهای شهروندی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی وجود دارد. خوش‌گام (۱۳۹۴) در پایان‌نامه خود با عنوان «بررسی تأثیر ابعاد برند کارفرما در جذابیت سازمانی با نقش تعدیل‌گری شبکه‌های اجتماعی» دریافت که 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 موثرند. همچنین هژبرافکن (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان «بررسی تأثیر برند کارفرما بر تمایل به ترک خدمت و هویت‌سازمانی کارکنان»، تأثیر برند کارفرما بر تمایل به ترک کارکنان، میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و هویت سازمانی را مشخص نمود.

هدف پژوهش: تحقیقات بسیار اندکی در مورد تعیین و رتبه‌بندی عوامل جذابیت کارفرما و احساس هویت سازمانی در میان نسل‌های مختلف وجود دارند. از آنجایی 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 می‌باشد و از طرفی این شرکت جزء خودروسازان برتر ایرانی و مطرح می‌باشد، برای این شرکت ایجاد احساس هویت سازمانی جهت حفظ و جلوگیری از ترک خدمت کارکنان اهمیت بسزایی دارد. لذا حفظ و توسعه برند کارفرما که در این تحقیق شرکت سایپا می‌باشد، اهمیت ویژه‌ای دارد که می‌تواند بر احساس هویت سازمانی و نهایتاً حفظ کارکنان اثرگذار باشد. لذا هویت سازمانی و برند کارفرما (داخلی) به‌عنوان 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 و تبیین الگویی برای هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما با مطالعه موردی شرکت سایپا می‌باشد. مهم‌ترین نوآوری این پژوهش بررسی هویت سازمانی و برند کارفرما با لحاظ نمودن هم‌زمان نگاه نسل‌های کاری و سوابق کاری آنها می‌باشد زیرا نسل‌های کاری نگاه متفاوتی نسبت به این مصادیق دارند و جهت حفظ و ماندگاری آنها باید دیدگاه آنها را در نظر گرفت تا بتوان راهبردهای مناسبی را اتخاذ نمود. سؤالات اصلی و فرعی پژوهش حاضر به شرح زیر هستند.

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

سؤالات فرعی این تحقیق بدین قرار است:

۱) پدیده محوری 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 پدیده محوری در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟
- (۶) پیامدها در مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما کدامند؟

شکل شماره ۱. مدل مفهومی پژوهش

Figure 1. (the conceptual model of the research)



همان‌طور که در مدل پژوهش مشخص می‌باشد، مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌های آنها به شرح زیرند و بدین‌گونه تمام سؤالات تحقیق پاسخ داده می‌شوند.

مقوله اصلی (پدیده اصلی): در مدل تحقیق مقوله اصلی هویت سازمانی و زیرمقوله‌های آن (عناصر هویت سازمانی) شامل عضویت، شباهت و وفاداری هستند.

مقوله شرایط علی: شامل برند کارفرمای داخلی و عناصر آن زیرمقوله‌ها هستند که بر پدیده اصلی (هویت سازمانی) موثرند. زیرمقوله‌ها شامل فرهنگ سازمانی مبتنی بر فن‌آوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، حقوق و مزایا، محیط کاری، امنیت شغلی، آموزش و یادگیری، دیده شدن هستند.

شرایط زمینه‌ای (محیطی): شامل حفظ نیروی ماهر، جابجایی و ترک خدمت کارکنان، نیاز به یادگیری به دلیل رشد بالای تکنولوژی، محصولات سازمان‌های رقیب، تبلیغات و اعتماد عمومی می‌باشند که بر راهبردها اثرگذارند.

راهبردها: شامل ایجاد رضایت شغلی با چهار مؤلفه، ایجاد تعهد سازمانی و ایجاد بهره‌وری با دو مؤلفه می‌باشد که نهایتاً نگهداری کارکنان را موجب می‌شوند.

شرایط مداخله‌گر (واسطه‌ای): شامل اختلاف نسل‌ها (X و Y) و سابقه کاری (بیشتر و کمتر از ۱۵ سال) است که بر ایجاد رضایت شغلی و تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان اثر می‌گذارد.

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، عادلانه دانستن جبران خدمات و پرداخت‌ها می‌باشد.

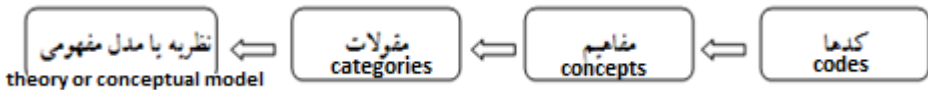
ابزار و روش

تحقیق حاضر از نظر نوع، براساس هدف بنیادی و به‌صورت توصیفی از شاخه نظریه زمینه‌ای^۱، تحلیل محتوا و براساس نوع داده‌های کیفی (داده بنیاد) می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و استراتژی پژوهش رویکرد کیفی است. محقق با اتخاذ بهترین روش‌ها به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات می‌باشد و با استفاده از روش تحقیق کیفی از نوع داده بنیاد درصدد شناخت مدل مناسب هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرماست. نظریه برخاسته از داده‌ها (نظریه داده‌بنیاد، تئوری زمینه‌ای یا تئوری بنیادی) روشی عام، استقرایی و تفسیری است که گلیزر و اشتراوس (۱۹۶۷) ایجاد کردند که به پژوهشگر در حوزه‌های مختلف امکان می‌دهد به‌جای اتکا بر تئوری‌های موجود و از پیش تدوین شده خود به تدوین تئوری و گزاره اقدام کند که به شکلی نظام‌مند و براساس داده‌های واقعی مدون و بر زمینه مستندی از داده‌های واقعی قرار دارد (گلیزر، ۱۹۹۲).

روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند، نمونه‌گیری نظری و به‌صورت مصاحبه عمیق تا رسیدن به اشباع می‌باشد. با استفاده از فرایند نظریه داده بنیاد، جامعه آماری در این بخش از پژوهش، هشت تن از اساتید و صاحب‌نظران دانشگاهی، آشنا با خودروسازی سایپا، و هفت تن از مدیران مرکز تحقیقات و نوآوری سایپا می‌باشند. ماهیت سؤالات پژوهش به نحوی است که مصاحبه‌شوندگان پاسخ آنها را طی فرآیند مصاحبه در قالب پروتکل مصاحبه داده‌اند. انتخاب مصاحبه‌شوندگان براساس قضاوت حرفه‌ای و آشنایی مناسب آنها با حوزه هویت سازمانی و برند کارفرماست. مصاحبه‌ها تا مصاحبه دوازدهم به اشباع رسید ولی برای افزایش کیفیت کار تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت. با تحلیل یافته‌های مصاحبه‌های اولیه، جهت‌گیری سؤالات، مشخص و پس از انجام مصاحبه و کدگذاری باز مفاهیم حاصل و در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی مشخص، مفاهیم دسته‌بندی، در قالب مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها طبقه‌بندی و با کدگذاری انتخابی، روابط بین مقوله‌ها مشخص شد، نهایتاً مدل مفهومی پژوهش (شکل ۱) حاصل شد. مطابق آن، راه تکامل نظریه یا مدل مفهومی از جزء به کل رسیدن است و از کدگذاری به مفاهیم (زیرمقوله‌ها)، از مفاهیم به مقولات و از مقولات به نظریه یا مدل مفهومی تکامل می‌یابد. در مصاحبه‌ها سعی بر آن بود خلأهای مصاحبه‌های پیش‌تر پر شود و ابهامی نماند و به‌نوعی تطبیق مستمر که داده‌ها یکدیگر را تکمیل می‌کنند، می‌باشد.

شکل شماره ۲. راه تکامل نظریه در نظریه داده بنیاد (کرسول، ۲۰۰۵)

Figure 2. Evolution way of Grounded Theory (Creswell, 2005)



روایی و پایایی پژوهش داده بنیاد

در روش به‌کار گرفته‌شده در این تحقیق یعنی نظریه داده بنیاد، استحکام نظریه از طریق انجام دقیق فرآیند به‌دست آمد. پژوهشگر انتخاب خبرگان کلیدی و تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها مانند استفاده از مصاحبه عمیق، یادداشت و یادآورنویسی، نمونه‌گیری نظری و دقت در کدگذاری و مقایسه میان داده‌ها سعی در تأمین روایی داده‌ها نمود. 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 تئوری توسط ادبیات موضوع، استراتژی‌هایی است که استحکام نظریه را افزایش داد.

از مجموع ۱۵ مصاحبه انجام‌شده، مصاحبه‌های شماره ۵، ۹ و ۱۵ به‌طور تصادفی، جهت سنجش پایایی، با استفاده از ضریب پایایی بازآزمون (شاخص ثبات) و دوکدگذار (شاخص تکرارپذیری)، انتخاب شدند که نتایج حاصل مطابق جدول ۱ و ۲ آمده‌اند. ضرایب بالای ۰٫۸، نشانگر پایایی مصاحبه‌ها می‌باشند. در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون، ۰٫۹۱۳ (جدول ۱) و ضریب پایایی دوکدگذار، ۰٫۹۱۵ (جدول ۲)، به‌دست آمده‌اند که نشانه پایایی بالای مصاحبه‌هاست.

جدول شماره ۱. محاسبه ضریب پایایی بازآزمون

Table 1. Evaluation of the test-retest reliability coefficient

ردیف row	عنوان مصاحبه Interview Subject	تعداد تصمیمها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۱) the number of decisions of first researcher (in time 1)	تعداد تصمیمها (کدهای) پژوهشگر اول (در زمان ۲) the number of decisions of first researcher (in time 2)	تعداد توافق the number of agreement	ضریب پایایی بازآزمون the test-retest reliability coefficient
1	P ₅	75	70	69	0.95
2	P ₉	69	66	60	0.89
3	P ₁₅	71	75	66	0.90
کل total		215	211	195	0.913

جدول شماره ۲. محاسبه ضریب پایایی دو کدگذار (شاخص تکرار پذیری)

Table 2. Evaluation of Reliability coefficient of reproducibility index

ردیف row	عنوان مصاحبه Interview Subject	تعداد تصمیمها (کدهای) پژوهشگر the number of decisions of the researcher	تعداد تصمیمها همکار the number of decisions of the researcher's associate	تعداد توافق the number of agreement	ضریب پایایی دوکدگذار Reliability coefficient of reproducibility index
1	P ₅	75	66	66	0.94
2	P ₉	69	60	59	0.91
3	P ₁₅	71	63	60	0.89
کل total		215	189	57	0.915

یافته‌ها

در پژوهش حاضر روش تحلیل داده‌ها، نظریه برخاسته از داده‌ها (با رویکرد اشتراوس) است. اولین مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها بر اساس این نظریه، کدگذاری باز است. در این مرحله داده‌های

حاصل از مصاحبه‌های ضبط و یادداشت‌برداری شده، مورد مطالعه قرار گرفت و ۱۰۵ مفهوم اولیه (کد) استخراج شد. با توجه به کدگذاری باز، در کدگذاری محوری مفاهیم مشترک و مشابه از نظر مفهومی و معنایی در قالب ۳۵ مفهوم اصلی و آنگاه مفاهیم مشترک از لحاظ معنایی در قالب شش مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند. در مرحله سوم از راه کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقوله‌ها مشخص و نهایتاً مدل مفهومی (نظری) پژوهش با رویکرد اشتراوس حاصل گردید. کدها، زیرمقوله‌ها و شش مقوله (پدیده اصلی، شرایط علی، زمینه‌ای (محیطی) و مداخله‌گر، راهبردها، پیامد) از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی با توجه به میزان تکرارپذیری در مصاحبه‌ها (جدول ۳) حاصل شد و از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد که متغیرها را از نظر کارکنان و شرکت سایپا در نظر بگیرند.

جدول شماره ۳. کدها، مفاهیم و مقوله‌های حاصل از مصاحبه‌ها

Table 3. Codes, Concepts and Categories of interviews

مقوله Category	زیرمقوله (مفهوم) Subcategory (Concepts)	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی) final codes (subsidiary Concepts)	مقوله Category	زیرمقوله (مفهوم) Subcategory (Concepts)	کدهای نهایی (مفاهیم فرعی) final codes (subsidiary Concepts)		
راهنمای اول: ایجاد تعهد سازمانی	ایجاد تعهد عاطفی	تعلق خاطر	پدیده محوری: هویت سازمانی	عضویت	احساس ارزش		
		قبول ارزش‌های سازمانی			احساس غرور		
		درگیری در فعالیت‌های سازمانی			مهم بودن سرنوشت سازمان		
	ایجاد تعهد هنجاری	حمایت از سازمان		شبهت	وفاداری	به دنبال اهداف یکسان بودن	
		احساس دین به سازمان				سازمان را مانند خانواده خود دانستن	
		احساس ضرورت ماندن در سازمان				مشکلات سازمان را مشکلات خود دانستن	
	ایجاد تعهد مستمر	ارزش نهادن به سازمان		در زندگی سازمانی سهمیم شدن	وفاداری	ناراحتی از انتقاد نسبت به سازمان	
		حساسیت به هزینه‌های سازمان				بیش از انتظار برای سازمان تلاش کردن	
						امیدواری به کار در سازمان تا بازنشستگی	
	راهنمای دوم: ایجاد رضایت شغلی	ایجاد رضایت از سازمان		ایجاد بستر مناسب برای خلاقیت	شرایط علی: برند کارفرمایی داخلی	فرهنگ سازمانی فن‌آوری و تغییر	بالا بردن سطح فناوری
				سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد			تلاش در جهت تغییر
				رضایت از زندگی			حفظ ارزش‌های بنیادین با وجود تغییرات
ایجاد ارتباط مؤثر با مدیر		حمایت گر بودن مدیریت	بهبود عملکرد توسط مدیریت	سبک رهبری		مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری	
		اصلاح اشتباهات توسط مدیریت				استقلال دادن به کارکنان	
		پهلو عملکرد توسط مدیریت				ایجاد یکپارچگی	
برقراری ارتباط مؤثر با همکاران		حمایت‌گری همکاران	ایجاد هم‌افزایی با همکاران	ارتباطات		پویایی ارتباطات بین گروه‌ها	
		تفاهم با همکاران				پویایی ارتباطات برون‌سازمانی	
		ایجاد هم‌افزایی با همکاران				پویایی ارتباطات درون گروه‌ها	
فراهم آوردن رشد و ارتقا		شایسته‌سالاری برای رشد و ارتقا					

کدهای نهایی که درصد موافقت آنها بیش از ۷۰ درصد بود و مفاهیم و مقوله‌های پژوهش حاصل از آنها بود، در تدوین مدل مفهومی پژوهش (شکل ۲) به کار گرفته شدند، همچنین ارتباط بین مقولات حاصل از نظر مصاحبه‌شوندگان و ادبیات پژوهش می‌باشد که آنها را تأیید می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه از مصاحبه‌ها دریافت گردید، هویت سازمانی در شرکت سایپا دربرگیرنده سه مؤلفه اساسی است: (۱) عضویت یا احساس پیوستگی- احساس تعلق، پیوستگی و کشش احساسی، ارجاع به خود به عنوان 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 ادراک شده بر حسب ویژگی‌های مشترک با توجه به ارزش‌ها و اهداف مشترک. هر یک از این مؤلفه‌ها از طریق راهبردهای ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری بر نگهداری کارکنان سازمانی اثرگذارند. همچنین با توجه به پاسخ‌ها عوامل زمینه‌ای (محیطی) بر این راهبردها اثرگذارند و شرکت سایپا را وامی‌دارد که کارکنان خود را حفظ کند.

سرعت رشد تکنولوژی در سال‌های اخیر بسیار افزایش یافته است و نسل‌های جدید علاقه‌مند به بهره‌گیری از ابزارهای نوین در محیط کاری خود هستند. شرکت سایپا نیز دارای نسل X و Y بسیاری است. همان‌طور که در مدل مشخص است، اختلاف نسل‌ها و سابقه کاری نیز بر راهبردها اثرگذارند، به طوری که نسل X احساس هویت سازمانی بیشتری نسبت به نسل Y دارد و رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری بالاتری نیز دارند. هر قدر سابقه کاری افراد بیشتر باشد احساس رضایت شغلی و تعهد سازمانی بیشتری کرده و بهره‌وری بالاتری دارند و احتمال اینکه افراد در سازمان بمانند بیشتر خواهد بود. این در حالی است که برای کارکنان نسل Y نسبت به نسل X برای ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری باید تلاش بیشتری صورت گیرد.

با توجه به رقابتی بودن صنعت خودروسازی و استفاده از تکنولوژی‌های نوین و در حال تغییر در این صنعت، در شرکت سایپا عوامل محیطی شامل نیاز به حفظ نیروی ماهر، جابجایی و ترک کارکنان، نیاز به یادگیری به دلیل رشد بالای تکنولوژی، محصولات سازمان‌های رقیب، تبلیغات و اعتماد عمومی هستند که بر ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری اثرگذارند به طوری که امروزه با توجه به اهمیت حفظ نیروی ماهر سازمانی و احتمال جابجایی و ترک خدمت کارکنان و رشد روزافزون تکنولوژی، سازمان بایستی بر ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری تمرکز نماید تا کارکنان با میل و رغبت در سازمان کار کنند. از طرفی عملکرد رقبا و محصولات آنها، میزان

اعتماد عمومی و تبلیغات باعث می‌شود که سازمان جهت حفظ و نگهداری کارکنان خود در ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری کارکنان خود تلاش نماید.

برند کارفرمای داخلی به‌عنوان یک مقوله اصلی در شرکت سایپا با تأثیر بر هویت سازمانی، احساس شباهت مانند به دنبال اهداف یکسان بودن، عضویت مانند احساس غرور و ارزش و وفاداری مانند تلاش بیش از انتظار برای سازمان را برای کارکنان ایجاد می‌کند و موجب رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری و نهایتاً نگهداری کارکنان می‌شود. فرهنگ سازمانی مبتنی بر فن‌آوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، حقوق و مزایا، محیط کاری، امنیت شغلی، آموزش و یادگیری، دیده شدن در سازمان عواملی هستند که با اثرگذاری بر هویت سازمانی موجب نگهداری کارکنان می‌شوند. برای کارکنان نسل X مؤلفه‌های حقوق و مزایا و امنیت شغلی اهمیت بیشتری نسبت به سایر موارد دارد و هرچه سابقه کاری بالاتری داشته باشند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری و نهایتاً نگهداری کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد. از سویی برای کارکنان نسل Y مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مبتنی بر فن‌آوری و تغییر، سبک رهبری، ارتباطات، محیط کاری، آموزش و یادگیری، دیده شدن مهم‌ترند و باید سعی بر افزایش سابقه کاری آنها داشت تا رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری آنها افزایش یابد. چون کارکنان جوان‌تر معمولاً سازمان‌های خود را به‌عنوان سکوی پرشی برای ورود به سازمان‌های بهتر و حتی خارج از کشور و چه بسا در صنعتی متفاوت در نظر می‌گیرند.

احساس مثبت نسبت به سازمان و محل کار از طریق شرایط فیزیکی مناسب محل کار، ارتباطات و کاردکرهای فرهنگی مناسب موجب می‌شود کارکنان نسبت به سازمان‌های رقیب بی‌تفاوت بوده 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 اعتمادبه‌نفس کارکنان را در پی دارد و نتیجتاً سازمان را از خود می‌داند. 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 گرفته و می‌توانند توانمندی‌های خود را در سازمان پرورش دهند. احساس فرصت پیشرفت و ترقی از طریق ارتقاء مقام، رشد تخصصی و رشد فردی موجب می‌شود که کارکنان بپذیرند که از طریق سازمان خود می‌توانند آینده روشنی در سازمان متصور شوند و نهایتاً نقش تصمیم‌گیرنده را ایفا نمایند. در نهایت عادلانه دانستن 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 می‌باشد.

نهایتاً در مدل مفهومی پژوهش، ارتباط هویت سازمانی و برندکارفرما با سایر عوامل مشخص شد و همه مصاحبه‌شوندگان این ارتباط را تأیید کردند. با توجه به موضوع اصلی تحقیق، هویت سازمانی، مصاحبه‌شوندگان در زمینه تأثیر برند کارفرمای داخلی بر هویت سازمانی و اهمیت ایجاد رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری و در نتیجه نگهداری کارکنان سازمان، متفق‌القول بودند. نتایج حاصل از مدل پژوهش در بخش اثر هویت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و نهایتاً نگهداری با نتایج تحقیقات بویل و همکاران (۲۰۱۶)، ریس و براگا (۲۰۱۶)، پریادارشی (۲۰۱۱) و ارتباط معنادار 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)، مارتین و همکاران (۲۰۰۵) را تأیید می‌کند. تأثیر هویت سازمانی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی و در نتیجه نگهداری با تحقیقات هژبرافکن (۱۳۹۴)، محمدی (۱۳۸۹) و پریادارشی (۲۰۱۱)، طه‌زاده (۱۳۹۲)، علیزاده (۱۳۸۶) و زارع خفری و حسنی (۱۳۹۳) مطابقت دارد.

تأثیر هویت سازمانی بر بهره‌وری و در نهایت ماندگاری کارکنان با تحقیقات فراچی (۱۳۹۲) و باکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) همخوانی دارد. از سویی تأثیر برند کارفرمای داخلی از طریق هویت سازمانی بر بهره‌وری، نتایج حاصل از تحقیقات بویل و همکاران (۲۰۱۶) را تأیید می‌کند. همچنین نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که افراد نسل Y در محیط کاری مجهز تکنولوژی به‌روز و یادگیری، بهره‌وری و رضایت شغلی بیشتری دارند که مطابق نتایج تحقیقات هاربر (۲۰۱۱) است.

انتظارات نسل‌های مختلف از برندکارفرما 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)، سنمو و گاردنر (۲۰۰۸) و ترچسن و همکاران (۲۰۰۷) و تونگ (۲۰۱۰)، پرنسکی (۲۰۰۱) مطابقت دارد. همچنین افراد با سوابق کاری متفاوت نگاه متفاوتی به هویت سازمانی و انتظارات از کارفرما، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری و نهایتاً دلایل ماندگاری در سازمان دارند که این امر با نتایج حاصل از تحقیقات رایبیز و همکاران (۲۰۰۷) و دیس ویک (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

پیشنهادها

مهم‌ترین پیشنهادها برای شرکت سایپا به شرح زیر هستند:

- الگو شدن شرکت سایپا برای سایر سازمان‌ها در حوزه صنعت، جذب کارکنان با استعداد و ماهر بالقوه و نگهداری کارکنان توانمند و متخصص از طریق برند کارفرما و هویت سازمانی قوی.
- تلاش برای همگام شدن فعالیت‌های خود با تکنولوژی روز جهان برای ایجاد محیط جذابی برای فعالیت کارکنان به دلیل سرعت رشد تکنولوژی و علاقه‌مندی نسل‌های جدید به آن.
- ایجاد هویت سازمانی قوی برای کارکنان از طریق ایجاد احساس عضویت، شباهت و وفاداری برای افزایش حسن شهرت سایپا که موجب جذب و نگهداری کارکنان با استعداد می‌شود.
- ایجاد انگیزه بیشتر برای تولید محصولات نوآورانه و باکیفیت‌تر نسبت به رقبا و در نتیجه اعتماد عمومی بیشتر و نیز ایجاد تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بهره‌وری و ماندگاری کارکنان.
- ایجاد برند کارفرمای داخلی قوی مؤثر از طریق:

- فرهنگ سازمانی تکنولوژی و تغییر محور ضمن حفظ ارزش‌ها
- ایجاد محیطی جذاب، آرام و نوآورانه برای کار
- رهبری مشارکتی و دادن استقلال به کارکنان و ایجاد یکپارچگی
- ایجاد امنیت شغلی
- ارتباطات پویا در تمام ابعاد آن،
- اهمیت به آموزش و یادگیری مداوم و به‌روز
- حقوق و مزایای جذاب و توجه به برابری درونی و بیرونی برای عدم احساس تبعیض کارکنان
- تشویق کارکنان برای احساس دیده شده آنها در محیط کار و جامعه

- تبلیغات منطبق بر واقعیت برای ایجاد احساس رضایت و تعهد و بهره‌وری و نهایتاً نگهداری قوی‌تر چراکه کارکنان آنچه در سازمان هست را با آنچه تبلیغ می‌شود مقایسه می‌کنند.

در نهایت پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی به شرح زیر می‌باشند:

شرکت‌های خودروسازی و کار کردن در آنها دارای جذابیت بسیار بالایی برای نسل جوانند. نسل Z (بعد از سال ۲۰۰۰) توانایی‌ها و انتظارات بسیار متفاوتی نسبت به نسل‌های پیش از خود دارند. آن‌ها در سنین جوانی و نوجوانی خود به سر می‌برند و به‌زودی 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 Y، دورکاری و ساعات کاری انعطاف‌پذیر را ترجیح می‌دهند. لذا پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده در راستای عناصری از برند کارفرما و هویت

سازمانی باشد که برای این نسل در سازمان‌ها جذاب است و در آینده نیز موجب نگهداری آنها در سازمان گردد. در این میان نحوه اثرگذاری هویت سازمانی، برند کارفرما، عوامل محیطی، راهبردها، شرایط مداخله‌گر و علی‌بریکدیگر در این نسل می‌تواند کاملاً متفاوت از نسل‌های قبل باشد. هر پژوهشی دارای محدودیت‌هایی است که پژوهش حاضر نیز از این امر مستثنا نیست. از آنجاکه در پژوهش‌های کیفی پدیده موردنظر در بستری که اتفاق می‌افتد مورد مطالعه قرار می‌گیرد، امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های حاصل از آن به سایر موقعیت‌ها با محدودیت مواجه است. همچنین ایجاد مدل هویت سازمانی با رویکرد برند کارفرما؛ شرکت سایپا که با بهره‌گیری از داده‌های کیفی و کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به خلق مدل گردید، با نگاه به این شرکت صورت گرفته و متغیرهای به‌دست‌آمده حاصل از اتفاق نظر مصاحبه‌شوندگانی می‌باشد که تجربه فعالیت پژوهشی یا اجرایی در این شرکت داشته یا دارند، لذا این متغیرها ممکن است در سال‌های آتی با توجه به تغییرات بسیار زیاد و سریع تکنولوژی تغییر کنند و شاید برای سایر شرکت‌های خودروسازی یا شرکت‌های مشابه برخی از مقوله‌ها یا زیرمقوله‌ها قابل تعمیم نباشند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند.

References

- Armstrong M (2006). *Strategic Human Resource Management*, 3rd edition, ed. Kogan Page London, 23(5), 142-172.
- Albert and D. A. Whetten, (1985). "Organizational Identity," In: B. M. Staw and L. L. Cummings, Eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 263-295.
- Alizadeh, E., (2007). Effective Factors on employees' Intent to Leave, *Journal of Police Human Development*, 11(4), 73-89. [In Persian]
- Ambler, T., S. Barrow (1996) .The Employer Brand, *The Journal of Brand Management*,4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S., (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9 (5) :501-517.
- Berthon, P., Ewing M., Hah L. L., (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertizing*,24(2), 151-172.
- Boyd. G. and Sutherland M., (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organization, *S.Afr.J.Bus.Manage*, 37(1), 9-20.
- 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*, 57, 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 &J. Balmer (2007), Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings &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, Energy Procedia, 5, 2087–2091.
- Creswell, J. W. (2005), Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper-Saddle River, N. J.: Merrill.
- Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2010), Exploring the relative and combined influence of mastery approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5): 622-638.
- Farahi, M.M. (2013), the Presentation of Human Resources Management Comprehensive Model, Doctoral thesis, Faculty of Tehran University, Guidance Professor: Seyed Javadin. [In Persian]
- Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L., (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1-284.
- Glaser, B.G., (1992), *Basic of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1-128.
- Harber, J. G. (2011), *Generations in the Workplace: Similarities and Differences*. Electronic Theses and Dissertations, East Tennessee State University, 1-103.
- Hellman, C. M. (1997), Job Satisfaction and Interest to Leave”, the *Journal of Social Psychology*, 137(6) 677-689.
- Hozhabr Afkan, H. (2015), Assessing of Employer Brand Effect on employees’ Turnover Intention, M.S. Thesis, Management Faculty of Tehran university. [In Persian]
- Jazani, N., Tavakolinejad, H., Memarzade, Gh., Afsharkazemi, M.A. (2017), Identifying and Prioritizing the Effective Factors in Retention of employees, *Journal of Research in Human Resources Management*, Imamhossein university, 8(4), 155-185. [In Persian]

- Khoshgam, Somayeh, (2015), Assessing of Employer Brand Dimensions Effect on Organizational effectiveness with the Mediating Role of social networks, M.S. Thesis, Management Faculty of Tehran University, Guidance Professor: M.A. Shah husseini. [In Persian]
- 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, 23(1), 76-88.
- Moshabaki, A.(2000) .Management and Productivity, the article series of productivity in management, 7th series, Tehran, public manament education center. [In Persian]
- Muhammad nejad, M., Hamidizadeh, A., Babashahi J., (2016), The Effect of Employer Brand on employees Maintenance: Organizational Identity, Job Satisfaction and Organizational Commitment as mediators, Journal of Development Management Process, 29(2), 47-69. [In Persian]
- Muhammadi, Fereshteh (2010), Assessing of effective Factors of Organizational Identity Formation & its Effect on Citizenship Behavior and organizational Commitment, M.S. Thesis , Management Faculty of Tehran university. [In Persian]
- Priyadarshi, Pushpendra (2011), Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover, The Indian Journal of Industrial Relations, 46(3), 510-522.
- Rahimian, Ashraf, (2013), Employer Brand; a Novel Strategy for Human Resource Management, Journal of Research in Human Resources Management, Imam Hussein University, 5(2), 127-150. [In Persian]
- Reis,G.G., B.M.Braga, (2016), Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, R.Adm.,São Paulo,51(1), 103-116.

- Robbins, S.P. and Judge, T. A. (2007), *Organizational Behavior*, Upper Saddle River: 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.
- Tahazade, M. (2013), Organizational Loyalty. *Journal of mowj*, 6(5), 65-77.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007), Attracting Generation Y graduates. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- Twenge, J. (2010), A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Yazdanpanah, A.A, Haji Karimi A., Ranjbar M. (2008), the Electronic Satisfaction Evaluation from information basis performance as a Brand, *Journal of Management Perspective, Shahid Beheshti University*, 7(28), 212-224. [In Persian]
- Zare,Sh., Hassani, M. (2014), the Evaluation of Organizational Identification Effect on Job Satisfaction and Intent to Leave with Considering of the mediator Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Governmental Management*, 6(1), 109-130. [In Persian]
- Zeinali Nami,R. (2016), the Evaluation of Human Resources Management Processes Current situation; Bank Refah Kargaran, Based on 34000 Standard of Human Resources transcendence, M.S. Thesis, Management Faculty of Tehran university, Guidance Professor: A. Gholipour, Advisor Professor: M. Amiry. [In Persian].