



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2022.1935221.3236



Designing an Employer Brand Model in Small and Medium Industries Using Meta-Synthesis Method: Human Resource Productivity in Focus

Amir Laleh¹, Hosein Gharabiglo(Ph.D.)^{2*}, Mojtaba Ramezani(Ph.D.)³, Soleyman Iranzadeh(Ph.D.)⁴

(Receipt: 2021.09.28- Acceptance:2022.02.05)

Abstract

The aim of this study was to design an employer brand model in small and medium industries in Iran. To this end, using Sandlowski and Barroso's (2007) seven-step method of combining, related categories (dimensions), concepts (components) and codes (indicators) were extracted. The statistical population included a collection of the related articles and studies in the field of employer branding and related concepts. The researchers considered various parameters such as title, abstract, content, and quality of research methodology and based on screening, review and selection from among 218 articles, 60 valid articles were obtained. In order to determine the validity of the meta-synthesis method, Glynn vital evaluation tool was used and to determine its reliability, the inter-rater reliability coefficient was used, which was found to be 0.83. The results revealed that three dimensions including (1) individual development values, (2) organizational values, and (3) social-economic values, play a significant role on the employer brand in small and medium industries of Iran. The results suggest that the proposed model is considered as the most suitable employer brand model in small and medium industries of Iran from cultural, organizational and structural perspectives.

KeyWords: employer brand, small and medium industries, meta-synthesis

1.Ph.D. Candidate of Department Business Management, Ajab Shir Branch, Islamic Azad University, AjabShir, Iran.

2.Assistant Professor, Department of Business Management, Ajab Shir Branch, Islamic Azad University, AjabShir, Iran.

*. Corresponding Author: Ho.gharehbiglo@iau.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Business Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran.

4. Professor, Department of Industrial Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran



10.30495/QJOPM.2022.1935221.3230



طراحی مدل برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران به روش فراترکیب (در راستای بهره‌وری منابع انسانی)

امیر لاله^۱، دکتر حسین قره بیگلر^{۲*}، دکتر مجتبی رضانی^۳، دکتر سلیمان ایرانزاده^۴
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۶- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۱/۱۶)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران انجام شد. بدین منظور برای استخراج مقولات، مفاهیم و کدها از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، استفاده شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، مجموعه‌ای از مقالات و مطالعات مرتبط در حوزه برندسازی کارفرما و مفاهیم مربوط است. در این تحقیق، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، کیفیت متدولوژی تحقیق در نظر گرفته شد و در نتیجه غربال‌گری، بازبینی و انتخاب از بین ۲۱۸ مقاله، ۶۰ نمونه مقاله معتبر به دست آمد. برای تعیین روایی روش فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین و برای تعیین پایایی روش فراترکیب از روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده شد و ضریب پایایی ارزیاب‌ها ۰/۸۳ به دست آمد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هر سه بعد؛ ۱. ارزش‌های توسعه‌ فردی، ۲. ارزش‌های سازمانی و ۳. ارزش‌های اجتماعی-اقتصادی، در برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران نقش به‌سزایی دارند و مدل طراحی‌شده به‌عنوان مناسب‌ترین مدل برند کارفرما از لحاظ شرایط فرهنگی، سازمانی و ساختاری موجود در صنایع کوچک و متوسط ایران است.

واژه‌های کلیدی: برند کارفرما، صنایع کوچک و متوسط ایران، فراترکیب

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد عجب‌شیر، دانشگاه آزاد اسلامی، عجب‌شیر، ایران lalehee@gmail.com
 ۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد عجب‌شیر، دانشگاه آزاد اسلامی، عجب‌شیر، ایران
 * نویسنده مسؤول: Ho.gharehbiglo@iau.ac.ir
 ۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران dmmramazani@gmail.com
 ۴. استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران iranzadeh@iaut.ac.ir

مقدمه

یکی از کشش‌های انتخاب محصول در ذهن مشتریان، برند معتبر است. امروزه برند ایجادکننده هویت ویژه‌ای برای بازار یک محصول است و شخصیت ویژه‌ای در محصولات ایجاد کرده و در انتخاب آنها تأثیر می‌گذارد. واقعیت این است که نام تجاری، همانند سرمایه یا فن‌آوری و مواد اولیه در ایجاد ارزش افزوده برای یک سازمان نقش دارد. به‌طور خلاصه نام تجاری سبب شناسایی فروشنده یا سازنده می‌شود. در واقع برند هر سازمان نشان‌دهنده تصویر یا فرهنگ آن شرکت است (ملیسا و فیل، ۲۰۰۶). هم‌چنین یکی از باارزش‌ترین دارایی‌های هر سازمان، برند آن سازمان است. هرچه ارزش برند در ذهن مصرف‌کنندگان بیشتر باشد، سازمان می‌تواند در سایه آن منافع بیشتری را از مصرف‌کنندگان کسب کند. ارزش ویژه برند یکی از دارایی‌هایی است که هم ارزش سازمان را حفظ می‌کند و هم وفاداری مشتریان را به دنبال خواهد داشت (علیپور و خطبه‌سرا، ۱۳۹۰). در عصر حاضر برند و مدیریت برند به عنوان مهم‌ترین ابزار هر سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار آشفته^۱ بین‌المللی است. بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی بایستی به مدیریت برند روی آورد (سپهوند، ۲۰۱۳). از طرفی امروزه دیگر تنها راه افزایش سوددهی برای یک برند جذب مشتری نیست؛ بلکه بازارهای رقابتی کنونی سازمان‌ها برای بقا و رقابت در عرصه، باید استراتژی‌های لازم برای انتخاب بهترین کارکنان را اتخاذ نمایند و این یک مسأله بدیهی است که هیچ سازمانی بدون منابع انسانی کارآمد، نمی‌تواند به تعالی دست یافته و به اهداف تعیین‌شده خود نائل شود. یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای تعالی سازمان و رسیدن آن به اهداف، مدیریت کارآمد و اثربخش منابع انسانی آن است. در این زمینه برند به عنوان یک ساختار چندبعدی مفهوم پردازی می‌شود که جهت استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی بهره‌ور طراحی شده است. تصویر ذهنی که یک برند از خود به جا می‌گذارد، نقش بسیار مهمی در جذب و حفظ کارکنان ایفا می‌کند.

در دهه^۲ اخیر برندسازی داخلی^۳ به عنوان یکی از ابزارهای بازاریابی درونی در حوزه مدیریت بازاریابی مورد توجه محققان قرار گرفته است (حیدری، ۱۳۹۱). فیلیپ کاتلر نیز گفته است که در برندسازی داخلی اعتقاد بر این است که اولین مشتریان یک سازمان، کارکنان آن هستند و تقویت برند از منظر مشتریان بیرونی در ابتدا مستلزم تقویت جایگاه برند در داخل سازمان و در نزد کارکنان است. تحقیقات نشان داده است که تعامل مثبت میان کارکنان و مشتریان می‌تواند به ارزش برند و عملکرد سازمانی کمک کند. بدین منظور پرورش منابع رفتار کارکنان مطابق با ارزش برند، تمرکز

1. Melissa & Phil
2. Sepahvand
3. Internal Branding

اصلی ساختار برند داخلی بوده است. نوشته‌ها پیرامون برندسازی داخلی، تأثیرات کنترل بازاریابی، توانمندسازی کارکنان، رهبری و ساختار هویت سازمان را مستدل می‌کند. با وجود این، همچنان درک روشنی از چگونگی کمک کردن مدیریت منابع انسانی، به عنوان جامع‌ترین مجموعه هدایت و نظارت بر کارکنان در یک شرکت، به مدیریت برندسازی داخلی وجود ندارد. تعداد محدود پژوهش‌های صورت گرفته در این راستا نیز نشان می‌دهد که فعالیت‌های منابع انسانی برندمحور، تأثیر مثبتی بر تعهد به برند کارکنان دارند (سلیم‌خانیان، ۱۳۹۱). بنابراین برند، می‌تواند به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی برای جذب کارکنان جدید و حفظ کارکنان موجود در سازمان مورد استفاده قرار گیرد (کونرت و موسلی^۱، ۲۰۱۱). استفاده از برند در مدیریت منابع انسانی، مفهوم جدیدی تحت عنوان «برند کارفرما» (باچوز و تیکو، ۲۰۰۴) که ارتباط بین دو مفهوم مدیریت منابع انسانی و برند را ایجاد کرده است.

از دیدگاه ویلدن، برندسازی کارفرما، ابزاری است که میزان اطمینان از انتخاب و دستیابی به نیروی کار ماهر و شایسته را افزایش داده و همچنین میزان تعهد و وفاداری کارمندان فعلی سازمان را بالا می‌برد (ویلدن^۲، ۲۰۱۰). هدف اصلی فعالیت‌های برندسازی در بازار ایجاد ارزش ویژه برند کارفرما است. ارزش ویژه برند کارفرما موجب تشویق افراد ماهر و خبره به قبول پیشنهاد شغلی از طرف کارفرما می‌شود و علاوه بر آن کارمندان فعلی را برای ماندن در سازمان تشویق می‌کند و در نتیجه در بازار کار مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد کند (حمیدیان پور و همکاران، ۱۳۹۲).

در بحث برندسازی کارفرما، گزارش‌ها و نظرسنجی‌ها نشان دادند که جذب و حفظ کارکنان شایسته یک مشکل اساسی برای تمامی سازمان‌ها است. از این‌رو سازمان‌ها برای دستیابی به این هدف بایستی برند کارفرما خود را افزایش دهند (بوک و دورسچک^۳، ۲۰۰۱). از طرفی در جهان رقابتی امروز، کارکنان نقش بسیار مهمی در ساختن یک برند قوی دارند؛ هر سازمانی می‌داند که دارایی اصلی آنها منابع انسانی است. ولی تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران توجه اساسی به این موضوع ندارند. برند کارفرما یک تئوری جدیدی است که به مدیران در درک نقش منابع انسانی در ساخت یک برند، کمک می‌کند (لاری سمنانی و ثانوی فرد^۴، ۲۰۱۴).

امروزه در سازمان‌ها تنها جلب رضایت مشتری یا تکریم ارباب‌رجوع و تمرکز بر فروش موفق و ارائه خدمات با کیفیت بالا برای ارتقای دارایی‌های سازمان و حفظ جایگاه رقابتی در بازار کافی

-
1. Kunerth & Mosley
 2. Employer Branding
 3. Wilden
 4. Buck & Dworschak
 5. LariSemnani & SnaviFard

نیست. لذا باید سازمان‌ها استراتژی‌های مناسب برای به‌کارگیری منابع انسانی کارآمد و اثربخش را اتخاذ کنند. اگر یک سازمان، منابع انسانی کارآمد در اختیار نداشته باشد، قادر نخواهد بود به تحول، توسعه و تعالی دست یابد و اهداف ترسیم‌شده برای خود را محقق نماید. راه تحقق این امر، توسعه مدیریت و راهبری سازمان و ایجاد ساختار کارآمدی برای منابع انسانی سازمان است. پژوهش‌های سال‌های اخیر و تجربه شرکت‌های بزرگی همچون گوگل، مایکروسافت و... بیش‌ازپیش نشان داد که توسعه هدفمند منابع انسانی مبتنی بر الگوهای کارآمدی یکی از راه‌های مؤثر افزایش خوشنمایی برای نشان تجاری سازمان خواهد بود. شاید دور از واقعیت نباشد اگر بگوییم «برند منابع کارفرما» بیش از آنچه در پی تحقق خواسته مشتری باشد، به دنبال افزایش دارایی‌های نامشهود سازمان و رهبری آینده تجاری سازمان و تغییرات پیش‌بینی‌نشده ناشی از آن است. این برند تصویری فراتر از آن است که دانشجویان و متخصصان سازمان‌های رقیب را مجذوب خود کند درحالی‌که بلوغ استعداد‌های فردی و گروهی منجر به افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی، راهبری تحول و تغییر، بسط اعتماد درون و برون‌سازمانی، ساختن رهبران و مدیران آینده سازمان‌ها می‌شود (مجیدپور و قنبرپور، ۱۳۹۴).

در مورد برندسازی کارفرما و برند کارکنان و جوانب آن تحقیقات تجربی مختلفی انجام شده است که در ادامه به آنها پرداخته شده است. لاری‌سمانی و ثانوی‌فرد (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «مدل برندسازی کارکنان مبتنی بر ارزش‌های فردی و سازمانی در صنعت بانکداری ایران» انجام داده‌اند که ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر برند کارکنان شامل: ارزش‌های فردی (تعهد کارکنان، هوش اخلاقی، هوش هیجانی)، ارزش‌های سازمانی (فرهنگ سازمانی، مسؤلیت اجتماعی شرکت، بازاریابی داخلی) و برندسازی کارکنان (قرارداد روانی، توانمندسازی کارکنان، درونی‌سازی برند، محیط و محل کار) است. قربانی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان «نقش برندسازی کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی» انجام داده‌اند که طبق یافته‌های پژوهش، پیاده‌سازی برند کارفرما در فدراسیون‌های ورزشی موجب افزایش عملکرد و کارایی آنها شده و مدیران و سیاست‌گذاران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند از برندسازی به عنوان اهرمی جهت توسعه عملکرد بهره‌گیرند. صالحی (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان «تأثیر جذابیت برند کارفرما بر شهرت سازمان» انجام داده که نتایج حاکی از آن بوده است که اعتماد برند تأثیر معناداری بر جذابیت برند کارفرما داشته و همچنین جذابیت برند کارفرما تأثیر معناداری بر شهرت سازمان دارد. در تحقیق دیگری که توسط باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «برند کارفرما، راهبردی نوین در جذب نیروهای خلاق تداعی معانی، تصویر سازمان و تناسب شخص سازمان در نقش میانجی» صورت گرفته نتایج نشان می‌دهد که برند کارفرما از طریق تداعی معانی منجر به ایجاد تصویر مطلوبی از سازمان در ذهن جویندگان کار شده و با احساس تناسبی که در اثر این تصویر، فرد در ذهن خود با

سازمان پیدا می‌کند، جذب سازمان می‌شود. در پژوهشی امنیتی شغلی کارکنان، آموزش گسترده کارکنان، دریافت پاداش سخاوتمندانه توسط کارکنان، تسهیم اطلاعات، توانمندسازی کارکنان و کاهش فاصله طبقات در سازمان به‌عنوان مؤلفه‌های برند کارفرما بیان شده است. (بیگلو و اسگندری، ۱۳۹۵). شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۸) بیان کردند که تصویر برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه دارد. در پژوهشی دیگر مؤلفه‌های ۱. فرهنگی (ارزش‌ها و باورها، الگوهای انگیزش، سبک زندگی، تحمل ابهام)، ۲. اجتماعی (جمعیت‌شناختی، سطوح خانوادگی، هنجارهای اجتماعی)، ۳. تخصصی (منابع قدرت، توانمندسازی مبتنی بر یادگیری، الگوهای ارتباطی) به‌عنوان عوامل اثرگذار بر برند شخصی و مؤلفه‌های ۱. دانش (دانش عمومی، دانش تخصصی)، ۲. نگرش (نگرش فردی، نگرش اجتماعی)، ۳. مهارت (مهارت سخت‌افزاری، مهارت نرم‌افزاری) به‌عنوان عوامل شایستگی فردی بیان شده است. حسینی و همکاران (۱۳۹۳). در تحقیقی که با عنوان «بررسی چگونگی تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی برندمحور بر رضایت مشتریان از برند شرکت با تمرکز بر فرآیندهای جعبه سیاه» توسط سپهوند (۱۳۹۲) انجام شده نشان می‌دهد اجرای سیاست‌های برندمحور مدیریت منابع انسانی در سازمان، بر بهبود رضایت مشتریان از برند شرکت تأثیرگذار است و تعهد به برند نیز تأثیر مثبتی بر رفتارهای شهروندی برند داشته و رفتارهای شهروندی برند نیز تأثیر مثبتی بر رضایت مشتریان از برند شرکت دارد. در پژوهش دیگری «شهرت (اعتبار)»، «فرهنگ»، «استخدام»، «حقوق و مزایا»، «تعادل زندگی کاری»، «رهبری و مدیریت»، «مدیریت عملکرد» و «رشد و توسعه» عوامل مؤثر در برندسازی کارفرما در جمهوری چک و جمهوری اسلواکی بیان شده است (کونیگوا و یوربانکوا، ۲۰۱۳). مرا سینگ^۲ (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان «برندسازی کارفرما از طریق مدیریت استعداد برای رضایت مشتری» انجام داده چرخه برندسازی کارفرما را شامل «استخدام انتخابی/گزینه‌ش انتخابی»، «آموزش هدفمند»، «ارتباط با اهداف سازمانی» و «سیستم جبران خدمت شفاف» می‌داند. او ایس میون و علی کلاچی^۳ (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «به سوی برند کارفرما: پیوند منابع انسانی و بازاریابی» به دنبال بررسی تأثیر برندسازی کارفرما در هویت برند، تعهد به برند، وفاداری به برند و عملکرد برند بودند که یافته‌های تحقیق یافته‌های تحقیق تناسب و یکپارچگی بالقوه بین فعالیت‌های منابع انسانی (آموزش، گرایش، جلسات توجیهی و جلسات گروهی) را نشان می‌دهد.

1. Königová and Urbancová
2. Meera Singh
3. Awais Memon & Ali Kolachi

متغیرهای شناسایی شده در تحقیق «تمایل و اعتماد به برند کارفرما: پیوند دادن شخصیت برند به جذابیت برند کارفرما» شامل؛ «صداقت»، «تهییج و هیجان»، «کمال»، «استحکام»، «شایستگی»، «تمایل به برند کارفرما»، «اعتماد به برند کارفرما»، «جذابیت برند کارفرما» است (ویکتوریارمپل و کینینگ^۱ ۲۰۱۴). شیرپا و چاپرا^۲ (۲۰۱۴) تحقیقی با عنوان «برند کارفرما: مانترای جدید برای جذب استعدادها در بخشان» انجام داده‌اند که در این تحقیق مؤلفه‌های شناسایی شده برای برندسازی کارفرما شامل؛ «محصولات و خدمات»، «عملکرد تجاری»، «حقوق و مزایا»، «مدیریت»، «رفتار کارفرما»، «توازن زندگی کاری» است. پریادارشیم^۳ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که تصویر برند کارفرما به صورت مستقیم باعث افزایش تعهد و رضایت کارکنان فعلی سازمان و همچنین کاهش جابجایی آنها می‌شود.

برند کارفرما در سال‌های اخیر به یک موضوع مهم در مدیریت منابع انسانی و بازاریابی تبدیل شده اما هنوز تحقیقات دانشگاهی جامعی در زمینه طراحی برندسازی کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران انجام نگرفته است. بر این اساس، در پژوهش حاضر سعی شده دیدگاه‌های مرتبط با این موضوع جمع‌آوری و تبیین گردیده تا مدلی جامع و متناسب با ارزش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی صنایع کوچک و متوسط ایران برای برندسازی کارفرما ارائه شود.

اهداف پژوهش نیز شامل تعیین و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران و طراحی مدل برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران است.

ابزار و روش

با توجه به پراکندگی تحقیقات در حوزه برند کارفرما، استفاده از روش‌های ترکیبی که بتواند نتایج تحقیقات انجام شده را به صورت نظام‌مند استخراج کرده و به سایر محققان در دست‌یابی به الگوهای منظم کمک کند، دارای ضرورت زیادی است. از این رو روش فراترکیب که به صورت گسترده در این زمینه مورد استفاده قرار نگرفته است، می‌تواند ابزاری مفید برای آسان‌سازی در زمینه ساخت نظریه از طریق ترکیب سیستماتیک باشد و با نظر استادان راهنما و مشاور برای طراحی مدل برندسازی کارفرما مورد استفاده قرار گیرد.

برای طراحی مدل برندسازی کارفرما، روش تحقیق به کار گرفته شده روش فراترکیب است. با توجه به چند بعدی بودن و نیز گسترده بودن مفهوم برند کارفرما، روش تحقیق فراترکیب روشی

1. Viktoria Rampl & Kenning

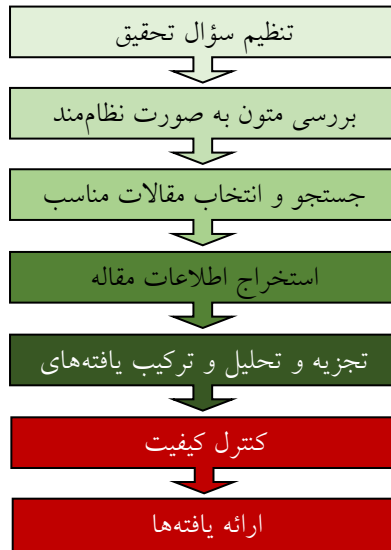
2. Shipra & Chhabra

3. Priyadarshim

مناسب برای دستیابی به تلفیقی جامع و گسترده از مدل‌هایی است که در زمینه برند کارفرما ارائه شده‌اند. در واقع، با استفاده از روش فراترکیب می‌توان تصویر بزرگتری از پدیده مورد مطالعه را ارائه داده و تعمیم‌پذیری بیشتر در نتیجه تحقیق فراهم ساخت (جامی‌پور، ۱۳۹۳، ۱۴۰). بنابراین، از آنجاکه پژوهش حاضر در پی طراحی مدلی جامع برای برند کارفرما است تا به ابعاد مختلف آن نگرینسته شود، از روش تحقیق، فراترکیب استفاده شده است. در این پژوهش هدف آن است تا نقاط ضعف مدل‌های ارائه‌شده با نقاط قوت سایر مدل‌ها پوشش داده شود و ضعف‌ها در مدل جدیدی که ارائه می‌شود ترمیم شود و مدلی ارائه گردد که با شرایط و مقتضیات صنایع کوچک و متوسط ایران تناسب و سازگاری بیشتری داشته باشد.

مراحل و گام‌های پژوهش

در این پژوهش برای طراحی مدل برندسازی کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران، فرآیند زیر به مرحله اجرا گذاشته شده است. خلاصه مراحل و گام‌های اشاره‌شده در شکل شماره ۱. ترسیم شده است.



شکل ۱. فرآیند هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو (Sandelowski & Barros, 2007)
Figure 1. The seven-step process of combining Sandelowski & Barros (Sandelowski & Barros, 2007)

گام اول: تنظیم سؤال تحقیق

- در پژوهش حاضر جهت تنظیم سؤالات تحقیق مراحل زیر طی شده است:
- ۱) چه چیزی^۱: در این تحقیق شناسایی و گروه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های برند کارفرما مورد بررسی قرار می‌گیرد.
 - ۲) چه کسی^۲: در پاسخ به این سؤال، جامعه مورد مطالعه مشخص می‌شود. در تحقیق حاضر مجلات، پایگاه‌های داده و کنفرانس‌ها و موتورهای مختلف جستجوگر (برای دانلود مقالات انگلیسی و فارسی) مورد مطالعه قرار گرفت که در جدول شماره ۱ و جدول شماره ۲ منابع جستجو و فراوانی مقالات یافت شده در هر یک از منابع به تفکیک نشان داده شده است.
 - ۳) چه وقت^۳: در پاسخ به این سؤال، چارچوب یا محدوده زمانی منابع یافته شده از مرحله قبل مشخص می‌گردد و مقالات انگلیسی مطالعه شده در این تحقیق از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ و مقالات فارسی از سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹ است.
 - ۴) چگونه: به چگونگی روشی اشاره دارد که برای مطالعه منابع یافت شده استفاده گردیده است. در این تحقیق، از روش «تحلیل محتوا» تحلیل داده‌هایی که به صورت ثانویه می‌باشد، استفاده شده است.

بعد از بیان پارامترهای اشاره شده، سؤال‌های پژوهش به صورت زیر مطرح شدند:

۱. ابعاد برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران کدام هستند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران کدام هستند؟
۳. مدل برند کارفرما در صنایع کوچک و متوسط ایران چگونه است؟

گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

در این تحقیق، پایگاه داده‌ها، نشریات و موتورهای جستجوی مختلفی جهت دریافت مقالات و کتب انگلیسی و فارسی مورد بررسی قرار گرفته است (جدول شماره ۴-۱ و ۴-۲). در این بررسی نظام‌مند از واژه‌های کلیدی متنوعی برای جستجو استفاده گردیده که در جدول شماره ۴-۳ نشان داده شده است.

1. What
2. Who
3. When

جدول شماره ۱. منابع جستجو و فراوانی مقالات یافت شده

Table No. 1. Search sources and frequency of articles found

فراوانی	نشریات/ پایگاه‌های اطلاعاتی	موتورهای جستجو	ردیف
66	Asian Economic and Financial Review	Google	1
	Brand Management		
	Economics and Management		
	European Journal of Business and Management		
	Human Resource Development International		
	Human Resource Development Quarterly		
	Human Resource Management Journal		
	Human Resources Management & Ergonomics		
	Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business		
	International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications		
	International Journal of Marketing and Human Resource Management		
	International Journal of Marketing Financial Service & Management Research		
	International Journal of Pharmacy & Technology		
	International Research Journal of Applied and Basic Sciences		
	IOSR Journal of Business and Management		
	Journal of Human Resources Management and Labor Studies		
The Icfai Journal of Soft Skills			
The Journal of Slovak University of Technology			
2	Journal of Business Economics	Springer	2
31	Business Horizons	Science Direct (Elsevier)	3
	Journal of Vocational Behavior		
	Organizational Behavior and Human Decision Processes		
	Journal of Air Transport Management		
	Human Resource Management Review		
	Journal of World Business		
2	International Journal of Hospitality Management	Emerald	4
European Management Journal			
8	Journal of Relationship Marketing	Taylor & Francis	5
Organization Management Journal			
4	The Journal of Slovak University of Technology	De Gruuter	6
Economics and Business			

جدول شماره ۲. منابع جستجو و فراوانی مقالات فارسی یافت شده

Table No. 2. Search sources and frequency of Persian articles found

فرایوانی	مجلات	پایگاه‌های داده	ردیف
۲۶	پژوهشنامه اخلاق	پایگاه اطلاعات علمی ^۱	۱
	پژوهشنامه مدیریت تحول		
	دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی		
	دوفصلنامه مدیریت بهداشت و درمان		
	دوماهنامه توسعه ^۲ انسانی پلیس		
	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی		
	فصلنامه پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی		
	فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران		
	فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین		
	فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی		
	فصلنامه علوم رفتاری		
	فصلنامه علوم و صنایع غذایی		
	فصلنامه فراسوی مدیریت		
	فصلنامه مدیریت فرهنگی		
	فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات		
	فصلنامه مطالعات راهبردی		
فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی			
فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی			
فصلنامه نوآوری‌های آموزشی			
۱۹	دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی	بانک اطلاعات نشریات کشور ^۲	۲
	دوفصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی		
	دوفصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی		
	فصلنامه توسعه اجتماعی		
	فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی		
	فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی		
	فصلنامه مدیریت بازرگانی		
	فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی		
	مجله دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد		
	مجله مدیریت بازاریابی		
مجله مدیریت فرهنگ سازمانی			

1. WWW.Sid.ir

2. WWW.Magiran.com

۲۰	پژوهشنامه نهج البلاغه فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز مجله مطالعات مدیریت انتظامی	پایگاه مجلات تخصصی نور ^۱	۳
۲۲	پژوهشنامه فرهنگی هرمزگان دوفصلنامه پژوهش‌های علوم شناختی و رفتاری دوفصلنامه مطالعات اسلام و روانشناسی فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین فصلنامه راهبردهای آموزش فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)	پایگاه پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی (درگاه جامع علوم انسانی) ^۲	۴
۱۶	پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک) ^۳	۵
۲	انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی انتشارات دارالفنون	کتاب	۶

جدول شماره ۳. واژه‌های کلیدی

Table 3. Keywords

واژه‌های کلیدی		ردیف
انگلیسی	فارسی	
Employer Brand	برند کارفرما	۱
Employee Brand	برند کارکنان	۲
Dimintions of Employer Brand	ابعاد و مؤلفه‌های برند کارفرما	۳
Employer Brand Models	مدل‌های برند کارفرما	۴
Employer Brand Defination	تعریف برند کارفرما	۵
Brand Varieties	انواع برند	۶

1. WWW.Noormagz.ir

2. WWW.Ensani.ir

3. WWW.Irandoc.ac.ir

برای استخراج مقالات متناسب با موضوع تحقیق، از منابع مذکور با استفاده از کلیدواژه‌های تعیین شده، معیارهای مختلفی در نظر گرفته شد که این معیارها در جدول شماره ۴ ارائه شده‌اند. همچنین در مرحله جستجوی مقالات، جهت جلوگیری از دریافت مقالات نامرتب با موضوع پژوهش از لحاظ عنوان، محقق عنوان‌های مقالات انگلیسی و فارسی انتخاب شده برای ورود به پژوهش را در پایگاه‌های معتبر اطلاعاتی مطالعه کرد تا از ورود مقالاتی با موضوع پژوهش نامرتب هستند جلوگیری کند.

جدول شماره ۴: معیارهای انتخاب شده جهت پذیرش و عدم پذیرش مقالات برای ورود به پژوهش

Table 4: Criteria for accepting and not accepting articles in the second step

معیارها	معیارهای پذیرش مقالات	معیارهای عدم پذیرش مقالات
زبان تحقیقات	مطالعات انگلیسی و فارسی	مطالعات غیرانگلیسی و غیرفارسی
زمان مطالعات انگلیسی	تحقیقات منتشرشده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ میلادی	تحقیقات پیش از ۲۰۰۰ میلادی
زمان مطالعات فارسی	تحقیقات منتشرشده تا ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹	تحقیقات پیش از ۱۳۸۵
اعتبار مطالعات	مقالات چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر	نظرات شخصی، پایگاه‌های اطلاعاتی شخصی
موضوع مطالعه	ابعاد، تعاریف، مدل‌ها و عوامل حفظ و ارتقای برند کارفرما	غیر از موارد اشاره شده

در نتیجه جست‌وجوی مقالات در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف با استفاده از کلیدواژه‌های انتخاب شده در گام قبلی، ۲۱۸ منبع (۱۱۳ منبع انگلیسی و ۱۰۵ منبع فارسی) یافت شدند که این منابع در جدول زیر به تفکیک ارائه شده‌اند.

جدول شماره ۵: تعداد منابع یافت شده

Table 5: Number of resources found

ردیف	منابع	تعداد منابع
۱	منابع انگلیسی	۱۱۳
۲	منابع فارسی	۱۰۵
	مجموع منابع یافت شده	۲۱۸

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

برای انتخاب مقالات مناسب از مقالات استخراج شده، معیارهایی در نظر گرفته شده است که در این پژوهش معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات با جدول شماره ۶ تعیین شده است.

۷۵<	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	غ	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	خ	حمیدیان و همکاران (۱۳۹۲)	۹
								مطالعه توصیفی و همبستگی	پرسشنامه	افراد جویای کار در استان یزد									
۷۵>	ب	خ	غ	خ	خ	ب	خ	غ	خ	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	خ	حسینی و فرهادی‌نهاد (۱۳۹۱)	>
								تحلیل محتوا	مصاحبه تکنیک آزاد	۳۳ نفر از دانشجویان کارشناسی‌ارشد									
۷۵<	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	مایلز و منگولد (۲۰۰۴)	<
								مطالعه کیفی	کتابخانه‌ای	کارکنان شرکت‌های صاحب برند									
۷۵<	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ن	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	منگولد و مایلز (۲۰۰۷)	۵
								تحلیل محتوا	کتابخانه‌ای	شرکت‌های صاحب برند									
۷۵>	خ	خ	ب	ب	خ	ب	ب	ب	خ	ب	ن	ب	ب	ب	ب	ن	ب	چی‌مین و تی‌سو (۲۰۱۵)	۶
								مطالعه موردی پیمایشی	پرسشنامه	کارکنان هتل‌های گردشگری تایوان									
۷۵<	ب	ب	ب	ب	ب	ب	ب	غ	ب	خ	ب	غ	ب	ب	ب	ب	ب	میمون و کلاچی (۲۰۱۲)	۷
								مطالعه توصیفی و پیمایشی	پرسشنامه	کارکنان بانک و مخابرات پاکستان									
۷۵>	خ	ن	غ	خ	ن	خ	ن	غ	خ	خ	ب	خ	خ	ب	غ	غ	خ	سپهوند و سپهوند (۲۰۱۳)	۸
								مطالعه موردی	پرسشنامه	کارکنان شرکت پگاه									

گام چهارم: استخراج یافته‌ها و نتایج

در پژوهش حاضر، اطلاعات مقالات به صورت زیر دسته‌بندی شد: در اولین ستون مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (که شامل نام و نام خانوادگی نویسنده به همراه سال انتشار مقاله می‌باشد)؛ در دومین ستون ابعاد و مؤلفه‌های برند کارفرما که در هر مقاله مطرح شده است، ارائه گردیده است و در سومین ستون، اطلاعات روش‌شناختی مطالعه موردنظر مطرح شده است. نتایج به‌دست‌آمده به‌صورت مجزا برای منابع فارسی و انگلیسی در جدول‌های شماره ۸ و ۹ آورده شده است.

جدول شماره ۸. اطلاعات مقالات نهایی مربوط به منابع فارسی

Table No. 8. Information of final articles related to Persian sources

روش تحقیق	ابعاد و مؤلفه‌های برند کارفرما	نویسندگان و سال انتشار
توصیفی و همبستگی	ارزش نوآوری، ارزش اجتماعی، ارزش انسان‌مداری، ارزش توسعه شخصی، ارزش آموزشی، ارزش اقتصادی	قربانی و همکاران (۱۳۹۹)
توصیفی و تحلیلی	۱. بعد اقتصادی (حقوق و دستمزد بالا، میانگین صنعت، امنیت شغلی، مزایای اضافی)، ۲. بعد کارکردی (فرصت‌گیری آموخته‌ها، فرصت آموزش آموخته‌ها، تعادل کار و زندگی، تنوع وظایف، وظایف چالشی)، ۳. بعد پیام‌رسانی (از طریق وب‌سایت شرکت، از طریق رسانه‌های عمومی، از طریق اعضا، برگزاری	رعنائی‌کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)

	<p>همایش‌های معرفی شرکت در دانشگاه، استفاده از آگهی، حمایت از پایان‌نامه‌های دانشگاهی، برگزاری نشست‌ها)، ۴. بعد توسعه‌ای (فرصت آموزش و توسعه، فرهنگ توانمندسازی، فرهنگ مربیگری، فرصت رشد شغلی، کسب مهارت‌های بازارپسند)، ۵. بعد اجتماعی (شهرت شرکت، مقبولیت اجتماعی، برند شرکت، کیفیت محصولات و خدمات، همکاران شایسته، روابط بین شخصی مناسب، محیط کار شاد، محیط کار احترام‌آمیز، موفقیت سازمانی، انسان‌گرایی، مشتری‌گرایی)</p>	<p>صالحی (۱۳۹۸)</p>
<p>همبستگی</p>	<p>۱. تمایز برند، ۲. اعتماد برند و ۳. پرستیژ برند</p>	<p>شیرخدایی و همکاران (۱۳۹۸)</p>
<p>پیمایشی و همبستگی</p>	<p>۱. ارزش علاقه‌مندی، ۲. ارزش اجتماعی، ۳. ارزش اقتصادی، ۴. ارزش توسعه‌ای و ۵. ارزش کاربردی</p>	<p>باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷)</p>
<p>توصیفی و همبستگی</p>	<p>۱. مهیج بودن محیط کار، ۲. انجام کار به شیوه خلاقانه، ۳. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا، ۴. ارزشمند دانستن خلاقیت و ایجاد شرایط ظهور آن و ۵. ارائه محصولات و خدمات نوآورانه محیط کار</p>	<p>نظری و همکاران (۱۳۹۷)</p>
<p>توصیفی - تحلیلی</p>	<p>۱. ارزش پیشرفت «فرصت‌های آموزشی خوب، پیشرفت‌های کاری، توانمندسازی در محیط کار»، ۲. ارزش اجتماعی «محیط کاری قابل اطمینان و امن، روابط دوستانه بین کارکنان شرکت، روحیه تیمی قوی، رقابت سالم بین کارکنان، مدیران خوب»، ۳. ارزش شهرت «کیفیت خوب برای محصولات، محصولات شناخته‌شده و مشهور، محصولات جدید، شهرت خوب شرکت در بین رقبای برند خوب سازمان»، ۴. ارزش اقتصادی «حقوق و دستمزد خوب، بیمه برای کارکنان، امنیت شغلی بالا، مزایای اقتصادی دیگر» و ۵. ارزش تنوع «فعالیت‌های کاری متنوع، کارهای رقابتی، کارهای جالب»</p>	<p>افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)</p>
<p>آمیخته</p>	<p>۱. ارزش روان‌شناختی، انگیزشی و اجتماعی «کیفیت مدیریت و همکاران، حس احترام و افتخار در سازمان، توانمندی، فرصت ارتقای در شغل، امنیت شغلی، عزت نفس و اعتمادبه‌نفس در کار»، ۲. فرهنگ و محیط کاری «تناسب و اندازه سازمان، سطح فناوری، ساختار سازمان، وضوح در نقش، چالش در کار»، ۳. ارزش اقتصادی «حقوق و مزایا، پاداش مالی، برابری درونی و بیرونی حقوق، شرایط بازنشتی، مزایای بهداشتی و سلامت»، ۴. توازن در کار و زندگی «مکان ساعت کاری، مراقبت از کودکان» و ۵. قدرت برند سازمان «مسئولیت اجتماعی، تأیید جامعه، هویت سازمانی، اعتبار سازمانی، آوازه و شهرت، کیفیت تیم، تسهیم دانش، شخصیت برند کارفرما»</p>	<p>علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)</p>
<p>توصیفی و تحلیلی</p>	<p>۱. ارزش به‌کارگیری، ۲. ارزش اجتماعی، ۳. ارزش اقتصادی، ۴. ارزش توسعه‌ای و ۵. ارزش نوآوری</p>	<p>بیگلو و اسکندری (۱۳۹۵)</p>
<p>توصیفی و پیمایشی</p>	<p>۱. امنیت شغلی کارکنان، ۲. آموزش گسترده کارکنان، ۳. دریافت پاداش سخاوتمندانه توسط کارکنان، ۴. تسهیم اطلاعات، ۵. توانمندسازی کارکنان، ۶. کاهش فاصله طبقات در سازمان</p>	<p>فقیه‌پور (۱۳۹۵)</p>
<p>توصیفی و تحلیلی</p>	<p>۱. جبران خدمت و مزایا؛ ۲. محیط و شرایط کاری؛ ۳. تعادل کار و زندگی؛ ۴. فرهنگ سازمانی و ۵. شهرت سازمانی</p> <p>۱. بعد اقتصادی (حقوق و دستمزد بالا، میانگین صنعت، امنیت شغلی، مزایای اضافی)، ۲. بعد کارکردی (فرصت بگیری آموخته‌ها، فرصت آموزش آموخته‌ها، تعادل کار و زندگی، تنوع وظایف، وظایف چالشی)، ۳. بعد پیام‌رسانی (از طریق وبسایت شرکت، از طریق رسانه‌های عمومی، از طریق اعضا، برگزاری همایش‌های معرفی شرکت در دانشگاه، استفاده از آگهی، حمایت از پایان‌نامه‌های دانشگاهی، برگزاری نشست‌ها)، ۴. بعد توسعه‌ای (فرصت آموزش و توسعه، فرهنگ توانمندسازی، فرهنگ مربیگری، فرصت رشد شغلی، کسب مهارت‌های بازارپسند)، ۵. بعد اجتماعی (شهرت شرکت، مقبولیت اجتماعی، برند شرکت، کیفیت محصولات و خدمات، همکاران شایسته، روابط بین شخصی مناسب، محیط کار شاد، محیط کار احترام‌آمیز، موفقیت سازمانی، انسان‌گرایی، مشتری‌گرایی)</p>	<p>رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)</p>

پیمایشی	۱. ارزش همکاری، ۲. ارزش اجتماعی، ۳. ارزش اقتصادی، ۴. ارزش بازار، ۵. ارزش کاربردی و ۶. مطلوبیت محیط کار	خدای و اصائلو (۱۳۹۴)
مطالعه موردی	ارزش‌های فردی (شامل تعهد کارکنان، هوش اخلاقی کارکنان و هوش هیجانی کارکنان) و ارزش‌های سازمانی (شامل فرهنگ سازمانی، مسؤلیت اجتماعی سازمان و وجود بازاریابی داخلی در سازمان)	ثانوی فرد (۱۳۹۳)
مطالعه توصیفی پیمایشی	«روحیه کارکنان»، «برند کارفرما»، «برند کارکنان» و «ارزش پیشنهادی استخدام»	عبدالکریمی خلجی (۱۳۹۲)
مطالعه توصیفی و همبستگی	۱. فرهنگی (ارزش‌ها و باورها، الگوهای انگیزش، سبک زندگی، تحمل ابهام)، ۲. اجتماعی (جمعیت‌شناختی، سطوح خانوادگی، هنجارهای اجتماعی)، ۳. تخصصی (منابع قدرت، توانمندسازی مبتنی بر یادگیری، الگوهای ارتباطی) و عوامل شایستگی فردی شامل: ۱. دانش (دانش عمومی، دانش تخصصی)، ۲. نگرش (نگرش فردی، نگرش اجتماعی)، ۳. مهارت (مهارت سخت‌افزاری، مهارت نرم‌افزاری)	حسینی و همکاران (۱۳۹۳)
توصیفی و همبستگی	فرهنگی (ارزش‌ها و باورها، الگوهای انگیزش، سبک زندگی، تحمل ابهام)، عوامل شایستگی توسعه برند شامل: ۱. دانش (دانش عمومی، دانش تخصصی)، ۲. نگرش (نگرش فردی، نگرش اجتماعی)، ۳. مهارت (مهارت سخت‌افزاری، مهارت نرم‌افزاری)	صائمیان و همکاران (۱۳۹۲)
مطالعه پیمایشی و همبستگی	«شان‌گذاری داخلی»، «تأثیرات کنترل بازاریابی»، «توانمندسازی کارکنان»، «هبری و ساختار هویت سازمان» می‌باشد که تأثیر آنها را بر روی متغیرهای «مالکیت روانی برند»، «رفتار شهروندی برند» مورد بررسی قرار می‌دهند.	سلیم‌خانیاں (۱۳۹۱)
مطالعه موردی	«برندسازی داخلی»، «رضایت شغلی»، «حس تعلق کارکنان به برند»، «حس وفاداری کارکنان به برند»، «تعهد کارکنان به برند»	حیدری (۱۳۹۱)
مطالعه موردی	(زیرسیستم گردش افراد، زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، زیرسیستم رابط با کارکنان) و همچنین مؤلفه‌های موجود در جعبه سیاه شامل (مالکیت روان‌شناختی برند، رفتارهای شهروندی برند، تعهد به برند)	سپهوند (۱۳۹۲)
مطالعه موردی	(بازخورد از کارکنان، ارتباطات درونی برند، برندگرایی) و مؤلفه‌های ارزش ویژه برند بر مبنای کارکنان شامل: (درگیری برند، تعهد به برند، دانش برند، تبلیغات شفاهی مثبت، رفتار شهروندی برند)	حسینی و همکاران (۱۳۹۲)
مطالعه موردی	«آگاهی از نام تجاری»، «تداعی نام تجاری»، «وفاداری به نام تجاری»، «کیفیت درک شده محصول»، «دارایی‌های محصول»، «تمایز»، «مربوط بودن»، «اعتبار»، «دانش برند»، «تعلق»، «برتری»، «عملکرد»، «آگاهی از حضور»، «دانش برند بر پاسخگویی مشتری»، «احساس خوب نسبت به برند»، «هویت برند»، «تصویر ذهنی»، «تلفظ آسان»، «معروف بودن» که این ۱۹ مورد در ۴ دسته: «روان‌شناختی و فردی»، «آگاهی»، «کیفیت و خدمات» و «شهرت»	شهسوار و عام تبریز (۱۳۹۴)
مطالعه کیفی	۱. تعادل کار-زندگی (مکان، زمان منعطف، مراقبت از کودکان، ساعات کاری، تعطیلات، وجود امکانات کار از راه دور)، ۲. فرهنگ و محیط کاری (کیفیت مدیریت ارشد، آوازه، سطح فناوری، محیط ریسک‌پذیر، تناسب سازمان، اندازه سازمان)، ۳. قدرت برند محصول/سازمان (آوازه یعنی میزان درخواست خدمت یا محصول)، ۴. پاداش و مزایا (حقوق مینا، برابری بیرونی «حقوق دریافتی نسبت به سایر سازمان‌ها»، برابری درونی، مزایا، گزینه‌های سهام، شرایط بازنشستگی، مزایای بهداشت و سلامت)، ۵. محیط کاری (کیفیت مدیر، کیفیت همکاران، شناخت، توانمندسازی، چالش کار، تحرک بین‌المللی، شفافیت نقش‌ها، مسؤلیت پروژه‌ها)	رحیمیان (۱۳۹۲)
مطالعه توصیفی و همبستگی	«ارزش اقتصادی»، «ارزش اجتماعی»، «ارزش پیشرفت»، «ارزش توجه»، «اعتماد به برند»، «جذابیت سازمان»، «تمایل به قبول پیشنهاد شغلی»	حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲)

مطالعه توصیفی پیمایشی	۱. عملکرد فرد (رقابت، روحیه ورزشکاری، سبک رقابت، تخصص ورزشی) ۲. جذابیت‌های ظاهری (جذابیت فیزیکی، سمبل، تناسب اندام) ۳. سبک زندگی قابل عرضه (داستان زندگی، مدل نقش، نوع رابطه)	کشکر و همکاران (۱۳۹۵)
مطالعه پیمایشی	«امنیت شغلی»، «آموزش‌های متنوع و گسترده»، «ارائه پاداش‌های سخاوتمندانه»، «سهیم اطلاعات»، «توانمندسازی کارکنان»، «کاهش فاصله طبقاتی در میان کارکنان».	یونسی‌فر و همکاران (۱۳۹۱)
مطالعه موردی	برندسازی داخلی: «رهبری برندمحور»، «آموزش برندمحور»، «استخدام برندمحور»، «ارتباطات برندمحور» رفتار شهروندی: «آداب اجتماعی»، «نوع‌دوستی»، «وظیفه‌شناسی»، «چونمردی»، «نزاکت»	هداوند و فرهمند (۱۳۹۳)
مطالعه پیمایشی-همبستگی	«آموزش»، «جلسه توجیهی»، «جلسه گروهی»، «آموزش مقدماتی»، «ارتباطات داخلی»	هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱)
مطالعه موردی	«ارتباطات داخلی»، «آموزش»، «فناوری تکنولوژی» و بازاریابی داخلی شامل: «ارتباطات داخلی»، «توانمندسازی کارکنان»، «انگیزش کارکنان»، «رضایت کارکنان» همچنین مؤلفه‌های	بنیادی‌نائینی و همکاران (۱۳۹۳)
مطالعه فرا تحلیلی	«آداب اجتماعی»، «نوع‌دوستی»، «وجدان کاری»، «همکاری و مشارکت داوطلبانه»، «وفاداری»، «آداب و نزاکت» می‌باشد. عوامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی نیز شامل: «رضایت شغلی»، «تعهد سازمانی»، «عدالت سازمانی»، «سبک رهبری»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «ویژگی‌های شغلی»، «ویژگی‌های سازمانی»	غلام‌حسینی و همکاران (۱۳۸۹)
مطالعه پیمایشی	«رهبری برند»، «ارتباطات برند»، «هویت برند» و مدیریت بازاریابی داخلی شامل: «رضایت شغلی کارکنان»، «اعتماد کارکنان نسبت به برند»، «دانش کارکنان نسبت به برند»، «تعهد کارکنان نسبت به برند»	کریمی‌علویجه و همکاران (۱۳۹۵)
توصیفی-همبستگی	«برندسازی داخلی»، «رضایت شغلی»، «تعهد به برند»، «هویت برند»، «عملکرد برند»، «جو رقابتی محیط کار»	عزیزی و اثنا‌عشری (۱۳۹۲)
مطالعه موردی	«جذب استعدادها»، «نگهداشت استعدادها»، «توسعه استعدادها» و همچنین مؤلفه‌های بهره‌وری منابع انسانی شامل: «توانایی»، «درک و شناخت»، «حمایت سازمانی»، «انگیزه»، «بازخورد»، «اعتبار»، «سازگاری» می‌باشد.	عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)

جدول شماره ۹. اطلاعات مقالات نهایی مربوط به منابع انگلیسی

Table 9. Information of final articles related to English sources

روش تحقیق	ابعاد و مؤلفه‌های برند کارفرما	نویسندگان و سال انتشار
تحلیلی	«صداقت»، «تهیج و هیجان»، «کمال»، «استحکام»، «شایستگی»، «اثر برند کارفرما»، «اعتماد به برند کارفرما»، «جذابیت برند کارفرما»	ویکتوریامپل و کینینگ ^۱ (۲۰۱۴)
مطالعه موردی	۱. ارزش پیشرفت «فرصت‌های آموزشی خوب، پیشرفت‌های کاری، توانمندسازی در محیط کار»، ۲. ارزش اجتماعی «محیط کاری قابل اطمینان و امن، روابط دوستانه بین کارکنان شرکت، روحیه تیمی قوی، رقابت سالم	النیاک و النیاک ^۲ (۲۰۱۲)

1. Viktoria Rampl & Kenning

2. Alniacik & Alniacik

	<p>بین کارکنان، مدیران خوب»، ۳. ارزش شهرت «کیفیت خوب برای محصولات، محصولات شناخته شده و مشهور، محصولات جدید، شهرت خوب شرکت در بین رقبای برند خوب سازمان»، ۴. ارزش اقتصادی «حقوق و دستمزد خوب، بیمه برای کارکنان، امنیت شغلی بالا، مزایای اقتصادی دیگر» و ۵. ارزش تنوع «فعالیت‌های کاری متنوع، کارهای رقابتی، کارهای جالب»</p>	
<p>کیفی</p>	<p>۱. بعد اقتصادی (حقوق و دستمزد بالا، میانگین صنعت، امنیت شغلی، مزایای اضافی)، ۲. بعد کارکردی (فرصت بگیری آموخته‌ها، فرصت آموزش آموخته‌ها، تعادل کار و زندگی، تنوع وظایف، وظایف چالشی)، ۳. بعد پیام‌رسانی (از طریق وبسایت شرکت، از طریق رسانه‌های عمومی، از طریق اعضا، برگزاری همایش‌های معرفی شرکت در دانشگاه، استفاده از آگهی، حمایت از پایان‌نامه‌های دانشگاهی، برگزاری نشست‌ها)، ۴. بعد توسعه‌ای (فرصت آموزش و توسعه، فرهنگ توانمندسازی، فرهنگ مربیگری، فرصت رشد شغلی، کسب مهارت‌های بازارپسند)، ۵. بعد اجتماعی (شهرت شرکت، مقبولیت اجتماعی، برند شرکت، کیفیت محصولات و خدمات، همکاران شایسته، روابط بین شخصی مناسب، محیط کار شاد، محیط کار احترام آمیز، موفقیت سازمانی، انسان‌گرایی، مشتری‌گرایی</p>	<p>برتون^۱ و همکاران (۲۰۰۵)</p>
<p>پیمایشی</p>	<p>۱. ارزش رشد، ۲. ارزش اقتصادی، ۳. ارزش اجتماعی، ۴. ارزش تنوع، ۵. ارزش شهرت می‌باشد.</p>	<p>کالچلین و همکاران^۲ (۲۰۰۹)</p>
<p>تحلیلی</p>	<p>۱. دلسوز، ۲. توانا ساختن، ۳. رشد شغلی، ۴. معتبر و با انصاف، ۵. منطقی اخلاقی، ۶. تصویر برند محصول، ۷. تصویر مثبت از کارفرما، ۸. دیده شدن در سطح جهانی</p>	<p>استریواستاوا و هاتناگر^۳ (۲۰۱۰)</p>
<p>تحلیلی</p>	<p>۱. فرهنگ و ارتباطات (فرهنگ سازمانی، اهمیت ارتباط با کارکنان)، ۲. روحیه تیمی (روحیه تیمی منسجم بین همکاران، محیط کاری مفرح)، ۳. وظایف (وظایف متنوع، لزوم مهارت‌های متنوع برای انجام وظایف)، ۴. شغل و محیط بین‌المللی (فرصت‌های کاری بین‌المللی، محیط کاری بین‌المللی)، ۵. مزایا (حقوق پایه مکفی، مزایای اضافی خوب)، ۶. شهرت (شهرت عمومی خوب شرکت، قراردادن شرکت در رزومه)، ۷. تعادل بین زندگی و کار (تعادل مناسب بین کار و زندگی، ایجاد تناسب بین موضوعات شخصی و خانوادگی)، ۸. آموزش و توسعه (پیشنهادهای آموزشی متنوع، استمرار فرآیند توسعه مهارت)، ۹. تنوع (تنوع در کارگروهی، حقوق برابر برای زنان و مردان)، ۱۰. مشتریان (مشتریان علاقه‌مند، تماس مناسب با مشتری)، ۱۱. استقلال داخلی (استقلال داخلی کارکنان، مسؤلیت‌پذیر شدن سریع کارکنان جدید)، ۱۲. مسؤلیت اجتماعی (تعهد اجتماعی، توجه به محیط) می‌باشد.</p>	<p>ایونس^۴ (۲۰۱۱)</p>
<p>مطالعه کیفی</p>	<p>در این مطالعه «فرآیندهای روانی» به عنوان یک مکانیسم مرکزی برندسازی کارکنان می‌باشد.</p>	<p>مایلز و منگولد (۲۰۰۴)</p>

- Berthon
- Calchelin et al
- Srivastava & Bhatnagar
- Ivens

مطالعه پیمایشی	«شهرت (اعتبار)»، «فرهنگ»، «استخدام»، «حقوق و مزایا»، «تعادل زندگی کاری»، «رهبری و مدیریت»، «مدیریت عملکرد»، «رشد و توسعه»	کونیگوا و یوربانکوا (۲۰۱۳)
مطالعه کیفی	«فهم و ادراک»: «مأموریت سازمانی»، «ارزش‌ها»، «تصویر برند مورد نظر» و «درجه‌ای از قراردادهای روانی»	منگولد و مایلز (۲۰۰۷)
مطالعه پیمایشی	«استخدام انتخابی/گزینش انتخابی»، «آموزش هدفمند»، «ارتباط با اهداف سازمانی»، «سیستم جبران خدمت شفاف» می‌داند. در ادامه مقاله به چند مورد از استراتژی‌های «برندسازی کارکنان» از طریق مدیریت استعداد اشاره می‌کند: ۱. مدیریت ارتباط کارفرما-کارمند، ۲. شریک تجاری، ۳. قدرت، ۴. نماینده سازمان، ۵. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ۶. به رسمیت شناختن، ۷. ایجاد محیط خلاق در محل کار، ۸. آموزش و توسعه.	میرا سینگ (۲۰۱۲)
مطالعه تحلیلی	ارزش اقتصادی، ارزش اجتماعی، ارزش رشد و پیشرفت، ارزش تمایل و اعتماد به برند	جیانگ و ایلس (۲۰۱۱)
مطالعه پیمایشی	۱. توانمندسازی کارکنان، ۲. اشتیاق کارکنان، ۳. آموزش کارکنان، ۴. ارزش ویژه کارکنان	میون و کلاچی (۲۰۱۲)
مطالعه همبستگی	در این مطالعه آمده است که «نگرش» و «میزان آشنایی از به برند کارفرما» باعث افزایش «دانش برند» می‌گردد که سرانجام این دانش بر «تصمیم‌گیری»، «ارزیابی» و «رفتار» کارکنان فعلی و نیز کارکنان بالقوه نسبت به آن سازمان مؤثر است.	گاردنر و همکاران (۲۰۱۱)
مطالعه پیمایشی	«ارزش اقتصادی»، «ارزش رشد و توسعه»، «ارزش تنوع»، «ارزش شهرت» و «ارزش اجتماعی»	ژلاگر و همکاران (۲۰۱۱)
مطالعه کیفی	۱. مزیت‌های درون‌سازمانی: (افزایش درگیری و تعهد کارمندان، افزایش بهره‌وری و بازدهی کارمندان، افزایش وابستگی عاطفی کارمندان به سازمان، حفظ کارمندان بااستعداد و ماهر، افزایش زمان برای ارزیابی کارمندان به جای تمرکز بر استخدام) ۲. مزیت‌های برون‌سازمانی: (افزایش کیفیت فرآیند استخدام، جذب کارمندان بااستعداد و نخبه، ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بازار کار، کاهش هزینه‌های استخدام و تبلیغات، افزایش فروش و سودآوری سازمان، افزایش رضایت و وفاداری مشتریان)	کاپور (۲۰۱۰)
مطالعه پیمایشی-همبستگی	در این مطالعه «تصویر برند کارفرما» به صورت مستقیم باعث افزایش «تعهد کارکنان» و «رضایت کارکنان» فعلی سازمان و همچنین کاهش «جابجایی کارکنان» می‌شود.	پریادارشیم (۲۰۱۱)
مطالعه موردی	«عدالت»، «فرهنگ سازمانی»، «روابط سرپرست»، «رضایت شغلی»، «آموزش و توسعه»، «شرایط کاری»، «امانت‌داری»، «مدیریت استراتژیک»، «جبران خسارت و مزایا»، «کار تیمی»، «تعادل زندگی کاری»، «محیط آموزشی»، «تعهد به کیفیت»، «رهبری مؤثر»، «توسعه کارراه شغلی»، «مدیریت عملکرد»، «شهرت»، «اشتیاق کارکنان»، «احترام و شناخت»، «فضای کاری و اجتماعی»، «امنیت اجتماعی»، «تنوع»، «منابع تحقیقاتی»، «یکپارچگی سازمانی»، «موفقیت مالی»، «فعالیت و مسؤولیت اجتماعی» مورد شناسایی و بررسی قرار گرفته است.	باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱)

مطالعه پیمایشی	در این مطالعه «ادراک» افراد طالب کار از مزیت‌های «کارکردی» و «عاطفی» برند کارفرما از دیدگاه آنان بر «جذابیت سازمان» و نهایتاً میزان تمایل آنها به «اشتغال در سازمان» تأثیر مثبت می‌گذارد.	آونگ (۲۰۱۱)
مطالعه تحلیلی توصیفی	«محصولات و خدمات»، «عملکرد تجاری»، «حقوق و مزایا»، «مدیریت»، «رفتار کارفرما»، «توازن زندگی کاری»	شیرپا و چاپرا (۲۰۱۴)
مطالعه کیفی	«صداقت»، «تهیج و هیجان»، «کمال»، «استحکام»، «شایستگی»، «انر برند کارفرما»، «اعتماد به برند کارفرما»، «جذابیت برند کارفرما»	ویکتوریا رِمپل و کینینگ (۲۰۱۴)
مطالعه موردی	ارزش‌های فردی (تعهد کارکنان، هوش اخلاقی، هوش هیجانی)، ارزش‌های سازمانی (فرهنگ سازمانی، مسؤولیت اجتماعی شرکت، بازاریابی داخلی) و برندسازی کارکنان (قرارداد روانی، توانمندسازی کارکنان، درونی‌سازی برند، محیط و محل کار) می‌باشد.	لاری سمناوی و فانوی فرد (۲۰۱۴)
مطالعه موردی	«اشتقاق به کمک»، «اشتقاق به برند»، «تمایل به توسعه»، «حمایت سازمانی»	شان‌خی و همکاران (۲۰۱۴)
مطالعه موردی	«فرهنگ و محیط سازمانی»، «سابقه استخدام»، «یکپارچگی»، «حقوق و مزایا»	جین و پاول (۲۰۱۲)
مطالعه موردی	«کارکنان و فرهنگ سازمانی»، «ویژگی‌های سازمانی»، «شهرت کارفرما»، «ویژگی‌های شغلی» و «پاداش و پیشرفت شغلی»	بونداروک و همکاران (۲۰۱۲)
مطالعه کیفی	«فرهنگ سازمانی»، «توسعه سازمانی»، «بازاریابی داخلی»	لیونز (۲۰۰۷)
مطالعه موردی	«رهبری خوب و تعادل زندگی کاری»، «شهرت سازمانی»، «توسعه فردی» و «امنیت شغلی»	پاهور و فرانکا (۲۰۱۲)
مطالعه موردی	۱. فرهنگ سازمانی، ارتباطات درونی، پاداش، آموزش، توسعه فردی، حمایت سازمانی، ۲. مسؤولیت اجتماعی و بازاریابی خارجی» و «استخدام، محیط کاری، ارزیابی عملکرد»	کودرت (۲۰۱۴)
مطالعه توصیفی	«قراردادهای روان‌شناختی»، «حفظ و نگهداری کارکنان»، «محیط کاری مهیج»، «مسیر توسعه شغلی»، «پاداش و مزایا»، «رفتارهای اخلاقی»، «کیفیت محصول و خدمات»، «محرمانه بودن اطلاعات»، «فرصت رشد و توسعه»، «امنیت شغلی»، «آوازه سازمان»، «ارزیابی عملکرد»، «کیفیت مدیریت» و «عدالت و برابری»	سوکرو (۲۰۱۲)
مطالعه کیفی	«شبکه‌های اجتماعی»، «حقوق و مزایا»، «استراتژی‌های منابع انسانی»، «جذب و نگهداری»، «روانه‌سازی»، «آموزش و توسعه»، «مدیریت عملکرد»، «پاداش»	واین و بروک (۲۰۱۶)
مطالعه تحلیلی	«آوازه سازمان»، «یکپارچگی سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «جذب و نگهداری»، «پاداش و مزایا»، «توازن کاری»، «مدیریت و رهبری»، «مدیریت عملکرد»، «رشد و توسعه»	ناندینی (۲۰۱۰)
مطالعه کیفی	«شایستگی‌های فردی و گروهی»، «رهبری»، «ارزیابی عملکرد»، «فرآیندهای منابع انسانی»، «ارتباطات داخلی»، «سیستم منابع انسانی شایسته محور»، «آموزش و توسعه»	داگمار و همکاران (۲۰۱۰)

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این تحقیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده، کدگذاری شدند (جدول شماره ۱۰). کدهایی که دارای مفهوم مشترکی بودند، جمع شده و تم را ایجاد کردند و تم‌هایی که دارای مفهوم مشترک متناسب با هدف تحقیق بودند جمع شده و ابعاد را شکل دادند. در جدول شماره ۱۱، کدها، مفاهیم و مقوله‌ها نشان داده شده است.

جدول شماره ۱۰: منابع و فراوانی مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده

Table 10: Sources and frequency of extracted categories, concepts and codes

مقوله	مفاهیم	کدها (شاخص‌ها)	منبع	فراوانی
ارزش‌های سازمانی	ایستادگی شفافیت توسعه استعدادها، حاکمیت قوانین و مقررات	احساس آرامش در شغل، محیط کاری امن و قابل اطمینان، توسعه کارراهه شغلی، نگهداشت و توسعه استعدادها، حاکمیت قوانین و مقررات	بیگلو و اسگندری (۱۳۹۵)، افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، رعنائی‌کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۸)، عزیززاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)، ثنائی‌فرد (۱۳۹۳)، حیدری (۱۳۹۱)، یونس‌فر و همکاران (۱۳۹۱)، بنیادی‌نائینی و همکاران (۱۳۹۳)، کریمی‌علویچه و همکاران (۱۳۹۵)، عزیززی و اثناعشری (۱۳۹۲)، عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)، النیاکیک و النیاکیک (۲۰۱۲)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، استریو‌استاوا و هانتاگر (۲۰۱۰)، مایلز و منگولد (۲۰۰۴)، منگولد و مایلز (۲۰۰۷)، کاپور (۲۰۱۰)، پریادارشمی (۲۰۱۱)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱)، پاهور و فرانکا (۲۰۱۲)، سوکرو (۲۰۱۲)، واین و بروک (۲۰۱۶)، ناندینی (۲۰۱۰)	۲۶
			استفاده از مدیریت مشارکتی، محیط کاری شاد و مفرح، سهولت مرادوات کارکنان با مدیران، شفافیت نقش‌ها و مسؤلیت‌ها، روابط دوستانه بین کارکنان	قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۸)، رعنائی‌کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، عزیززاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، فقیهی‌پور (۱۳۹۵)، رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)، خدایمی و اصائلو (۱۳۹۴)، ثنائی‌فرد (۱۳۹۳)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، صائمین و همکاران (۱۳۹۲)، حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، شهسوار و عام تبریز (۱۳۹۴)، رحیمیان (۱۳۹۲)، هداوند و فرهنگند (۱۳۹۳)، هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، بنیادی‌نائینی و همکاران (۱۳۹۳)، کریمی‌علویچه و همکاران (۱۳۹۵)، عزیززی و اثناعشری (۱۳۹۲)، النیاکیک و النیاکیک (۲۰۱۲)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، ایونس (۲۰۱۱)، میرا سینگ (۲۰۱۲)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱)، شیرپا و چاپرا (۲۰۱۴)، لاری‌سمنانی و ثنائی‌فرد (۲۰۱۴)، جین و پاول (۲۰۱۲)، بونداروک و همکاران (۲۰۱۲)، لیونز (۲۰۰۷)، کودرت (۲۰۱۴)، سوکرو (۲۰۱۲)
ارزش‌های توسعه فردی	توانمندسازی کارکنان	احساس مهم بودن، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس اعتماد به دیگران	رعنائی‌کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۶)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، عزیززاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، سلیم‌خانینان (۱۳۹۱)، یونس‌فر و همکاران (۱۳۹۱)، بنیادی‌نائینی و همکاران (۱۳۹۳)، النیاکیک و النیاکیک (۲۰۱۲)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، کونینگوا و یوربانکو، جیانگ و ایلس (۲۰۱۱)، میون و کلاچی (۲۰۱۲)، لاری‌سمنانی و ثنائی‌فرد (۲۰۱۴)، شان‌خی و همکاران (۲۰۱۴)، پاهور و فرانکا (۲۰۱۲)، دامگار و همکاران (۲۰۱۰)	۱۹
			آموزش متناسب با نیاز کارکنان، آموزش ضمن خدمت، آموزش قبل از تغییرات بزرگ، آموزش برای بهبود کیفیت، آموزش هنگام جایجایی کارکنان	قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، رعنائی‌کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۸)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، عزیززاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)، حسینی و همکاران (۱۳۹۳)، کشرک و همکاران (۱۳۹۵)، یونس‌فر و همکاران (۱۳۹۱)، هداوند و فرهنگند (۱۳۹۳)، هادی‌زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، بنیادی‌نائینی و همکاران (۱۳۹۳)، النیاکیک و النیاکیک (۲۰۱۲)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، ایونس (۲۰۱۱)، کونینگوا و یوربانکو (۲۰۱۱)، میرا سینگ (۲۰۱۲)، جیانگ و ایلس (۲۰۱۱)، میون و کلاچی (۲۰۱۲)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱)، شان‌خی و همکاران (۲۰۱۴)، پاهور و فرانکا (۲۰۱۲)، کودرت (۲۰۱۴)، واین و بروک (۲۰۱۶)، دامگار و همکاران (۲۰۱۰)

مقوله مفاهیم	کدها (شاخص‌ها)	منبع	فراوانی
ارزش‌های اجتماعی - اقتصادی	حقوق با پایه مکفی، مزایای بهداشتی و سلامتی، مزایای اضافی خوب، شرایط خوب بازنشستگی، شرایط متناسب با عملکرد	رعنایی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۸)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، فقیهی‌پور (۱۳۹۵)، رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)، خدای و اصائلو (۱۳۹۴)، سپهوند (۱۳۹۲)، رحیمیان (۱۳۹۲)، حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲)، یونس‌فر و همکاران (۱۳۹۱)، النیاکیک و النیاکیک (۲۰۱۲)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، کالچلین و همکاران (۲۰۰۹)، ایونس (۲۰۱۱)، کونیگوا و یوربانکوا (۲۰۱۳)، میرا سینگ (۲۰۱۲)، جیانگ و ایلس (۲۰۱۱)، ژلاگر و همکاران (۲۰۱۱)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱)، شیریا و چاپرا (۲۰۱۴)، جین و پاول (۲۰۱۲)، یونداروک و همکاران (۲۰۱۲)، کودرت (۲۰۱۴)، سوکرو (۲۰۱۲)، واین و بروک (۲۰۱۶)، ناندینی (۲۰۱۰)	۲۸
		قربانی و همکاران (۱۳۹۹)، صالحی (۱۳۹۸)، رعنایی کردشولی و همکاران (۱۳۹۸)، شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۸)، خدای و اصائلو (۱۳۹۴)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۷)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶)، علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، فقیهی‌پور (۱۳۹۵)، رضادوست و همکاران (۱۳۹۵)، عبدالکریمی خلجی (۱۳۹۲)، شهسوار و عام تبریز (۱۳۹۴)، رحیمیان (۱۳۹۲)، حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲)، هداوند و فرهنگد (۱۳۹۳)، غلام‌حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، ویکتوریاژمپل و کینینگ (۲۰۱۴)، النیاکیک و النیاکیک (۲۰۱۲)، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، کالچلین و همکاران (۲۰۰۹)، استریواستاوا و هاتاگر (۲۰۱۰)، ایونس (۲۰۱۱)، کونیگوا و یوربانکوا (۲۰۱۳)، منگولد و مایلز (۲۰۰۷)، جیانگ و ایلس (۲۰۱۱)، گاردنر و همکاران (۲۰۱۱)، ژلاگر و همکاران (۲۰۱۱)، باکانوسکی و همکاران (۲۰۱۱)، آونگ (۲۰۱۱)، شیریا و چاپرا (۲۰۱۴)، ویکتوریاژمپل و کینینگ (۲۰۱۴)، لاری‌سمنانی و ثانوی‌فرد (۲۰۱۴)، یونداروک و همکاران (۲۰۱۲)، پاهور و فرانکا (۲۰۱۲)، کودرت (۲۰۱۴)، سوکرو (۲۰۱۲)، ناندینی (۲۰۱۰)	۳۸

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت

در این مرحله محقق جهت ارزیابی کیفیت فرآیند فراترکیب، از ابزارحیاتی گلین (۲۰۰۶) استفاده نموده است. در این پژوهش، علاوه بر موارد اشاره‌شده محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده کرد. برای حصول این هدف تعدادی از مقالات انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص پایایی ارزیاب‌ها، ارزیابی گردید. مقدار ضریب محاسبه‌شده ۰/۸۳ می‌باشد.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، مطابق جدول شماره ۱۱، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. در این جدول خلاصه‌ای از گروه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که از ادبیات مربوط به برندسازی کارفرما استخراج شده است، نشان داده می‌شود.

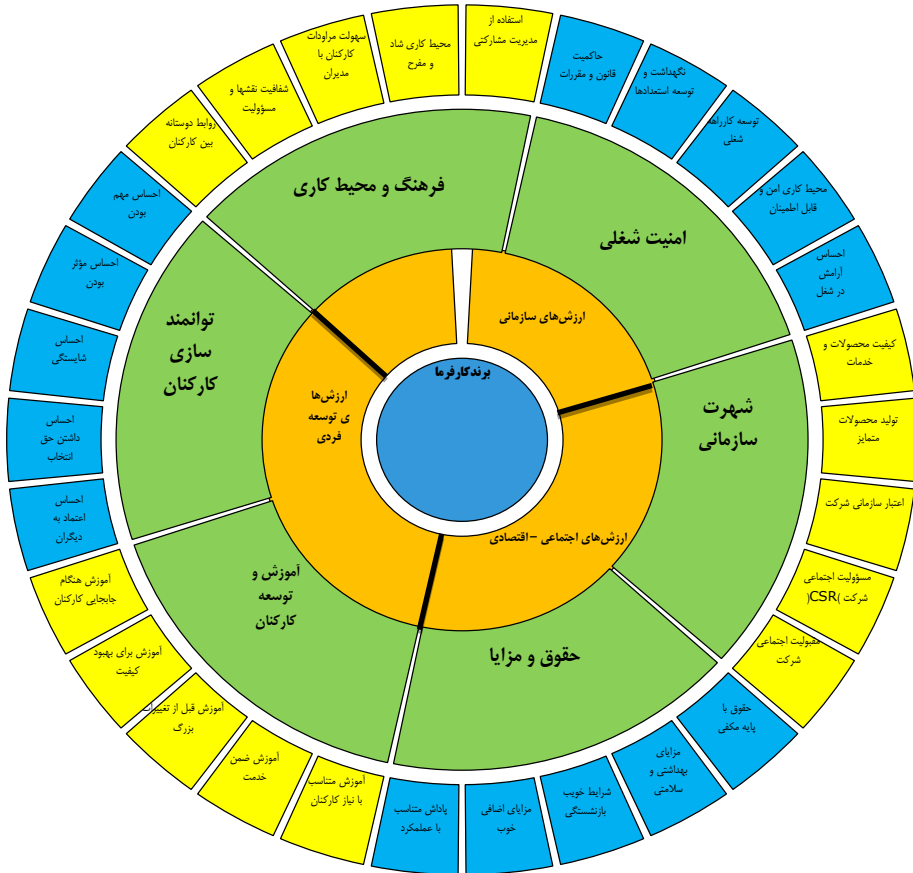
جدول شماره ۱۱. خلاصه یافته‌های فراترکیب برندسازی کارفرما

Table 11. Summary of meta-branding findings of the employe

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
ارزش‌های سازمانی	امنیت شغلی	احساس آرامش در شغل
		محیط کاری امن و قابل اطمینان
		توسعه کارراهه شغلی
	فرهنگ و محیط کاری	نگهداشت و توسعه استعدادها
		حاکمیت قانون و مقررات
		استفاده از مدیریت مشارکتی
ارزش‌های تخصصی کارکنان	توانمندسازی کارکنان	محیط کاری شاد و مفرح
		سهولت‌ها کارکنان با مدیران
		شفافیت نقشها و مسؤولیت‌ها
	آموزش گسترده	روابط دوستانه بین کارکنان
		احساس مهم بودن
		احساس مؤثر بودن
ارزش‌های اجتماعی	پاداش	احساس شایستگی
		احساس داشتن حق انتخاب
		احساس اعتماد به دیگران
	آوازه سازمانی	آموزش هنگام جابجایی کارکنان
		آموزش برای بهبود کیفیت
		آموزش قبل از تغییرات بزرگ
ارزش‌های اجتماعی	پاداش	آموزش ضمن خدمت
		آموزش متناسب با نیاز کارکنان
		حقوق با پایه مکفی
	آوازه سازمانی	مزایای بهداشتی و سلامتی
		مزایای اضافی خوب
		شرایط خوب بازنستگی
ارزش‌های اجتماعی	پاداش متناسب با عملکرد	کیفیت محصولات و خدمات
		تولید محصولات متمایز
	آوازه سازمانی	اعتبار سازمانی شرکت
		مسؤولیت اجتماعی شرکت (SCR)
ارزش‌های اجتماعی	آوازه سازمانی	مقبولیت اجتماعی شرکت

در نتیجه‌گیری کلی از این بخش، ابعاد و مؤلفه‌ها و نتایج مدل نهایی برند کارفرما در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران در شکل شماره ۲، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد دارای وابستگی و انسجام مطلوبی می‌باشد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که هر سه بعد؛ ۱. ارزش‌های توسعه‌

فردی، ۲. ارزش‌های سازمانی، ۳. ارزش‌های اجتماعی - اقتصادی بررسی شده وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد توانسته‌اند بار عاملی معناداری داشته باشند.



شکل ۲. مدل پیشنهادی برای برند کارفرما
Figure 2. Proposed model for the employer brand

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طوری که در الگوی پیشنهادی این پژوهش ملاحظه گردید مدل برند کارفرما در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران شامل ۳ بعد، ۶ مؤلفه و ۳۰ شاخص بود که برای نهاده‌ی شدن آنها در سازمان‌ها و رسیدن به بالاترین درجه برند کارفرما، نیاز به پرورش و تعهد همه کارکنان در تمامی سطوح مختلف سازمانی، علی‌الخصوص مدیران ارشد شرکت و پذیرش کامل آنها دارد. بدین منظور و

در راستای نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و همچنین مدل‌سازی ریاضی و اجرای این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. در مقوله ارزش‌های سازمانی شامل مؤلفه‌های امنیت شغلی و فرهنگ کاری در مدل ارائه شده کسب کردند و از ارزش‌های ایجادکننده برند کارفرما هستند که بایستی مورد توجه مسؤولان و مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی ایران قرار گیرد. تحقیقات متعددی همسو با نتایج این پژوهش است به طوری که مایلز و منگولد (۲۰۰۴)، منگولد و مایلز (۲۰۰۷) در پژوهش خود «قرارداد روان‌شناختی را به عنوان هسته اصلی برند کارفرما معرفی می‌کند و اعلام می‌دارد که بر اساس این مؤلفه کارکنان سازمان در کمال آرامش و اطمینان به سازمان خود می‌بالند. در تحقیقی دیگری ثانوی‌فرد (۱۳۹۳) و لاری‌سمنانی و ثانوی‌فرد (۲۰۱۴) نشان داد که ارتقای برند کارکنان در سایه ارزش‌های سازمانی (فرهنگ سازمانی، مسؤولیت اجتماعی شرکت، بازاریابی داخلی) اتفاق خواهد افتاد و ارزش‌های سازمانی به عنوان عامل تأثیرگذار در رشد و تقویت برند کارکنان می‌باشد.

نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات قبلی همسو بوده است. بنابراین در راستای نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران باید رویکردهای سازمانی را اتخاذ کنند که حامی و ارتقادهنده برند منابع کارفرما باشند. برای مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی ایران پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به اینکه در این تحقیق یکی از عناصر اصلی ایجادکننده برند کارفرما، توسعه مسیر شغلی هست فلذا شرکت شهرک‌های صنعتی بایستی فرصت‌های مسیر توسعه شغلی را برای تمامی کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی ایران فراهم بیاورند.

- آموزش‌های متنوع و گسترده به مدیران برای ارتقای مهارت‌های آنان در کارکردهای مدیریت منابع انسانی.

- فراهم کردن فرصت برای آموزش مهارت‌های کارکنان در سازمان به منظور ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت کاری آنان.

- مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی باید به طور مستمر نیازهای انگیزشی کارکنان را شناسایی کنند چراکه این نیازها ثابت نمی‌ماند و در مورد همه کارکنان هم کاملاً مشابه و یکسان نیستند.

- برای تقویت فرهنگ سازمانی بایستی به کارکنانی که بخشی از شرکت هستند، توجه داشته باشید. استقبال از کارمندان و برقراری ارتباط واقعی با آنها حیاتی است. مدیران در محیط کار قدم بزنند، از کارمندان بپرسند مشغول انجام چه کاری هستید، با تک تک آنها ارتباط برقرار کنید، با عده‌ای از آنها در یک جلسه دوستانه صحبت کنید تا از افکارشان مطلع شوید. تمامی این ارتباطات به ایجاد محیطی کمک می‌کند که در آن، همکاران شما به اندازه کافی از امنیت و آرامش برخوردار هستند که صرف نظر از جایگاهشان در سازمان، برای بهتر شدن خودشان و دیگران گام بردارند.

۲. در مقوله ارزش‌های اجتماعی- اقتصادی مؤلفه‌های (پاداش و آوازه سازمان) به ترتیب امتیاز بالاتری در مدل برند کارفرما کسب کردند و از عوامل مؤثر بر برند کارفرما هستند و بایستی مورد توجه مسؤولان و مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی ایران قرار گیرد. نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش‌های هوپرت و رامپرسد (۲۰۰۸)، حمیدیان پور و همکاران (۱۳۹۲) و حسینی و همکاران (۱۳۹۳) همسو بوده و از آنجایی که ارزش‌های اجتماعی- اقتصادی به‌عنوان عامل مستقل در برند کارفرما نقش دارد و از طرفی هنجارهای اجتماعی و پاداش‌های اقتصادی به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم ارزش‌های اجتماعی محسوب شده و بر برند کارفرما تأثیر می‌گذارد. ایجاد روابط مناسب بین کارکنان؛ ارزش اجتماعی برند کارفرما بیانگر ارزش‌هایی نظیر محیط کاری مطلوب، حقوق و دستمزد بالا، روابط مناسب بین همکاران، روابط مناسب سرپرست و کارمند، همکاران حمایتگر، مزایای بازنشستگی می‌باشد، لذا برای بهبود این بعد سازمان می‌تواند جوی ایجاد کند که مبتنی بر رابطه دوستانه بین کارکنان باشد یا می‌تواند با تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی به بهبود روابط بین همکاران و روابط مدیر و کارکنان بپردازد. بنابراین به مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی ایران پیشنهاد می‌شود:

✓ با توجه به اینکه در این تحقیق یکی از عناصر اصلی ایجادکننده برند کارفرما، نوع دوستی هست فلذا در شرکت شهرک‌های صنعتی بایستی سعی شود از طریق آموزش‌های متنوع کارکنان را از فضا و فرهنگ کمک به یکدیگر (نوع دوستی) برخوردار نمایند.

✓ فراهم کردن فرصت برای آموزش مهارت‌های کارکنان به‌منظور تقویت برند شخصی خود در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران جهت دستیابی به فرصت‌های رشد و توسعه فردی.

✓ ایجاد فضای مناسب و آکنده از همکاری خوب، مثبت، توأم با اعتماد اجتماعی و پاسخگویی مناسب به ارباب رجوع در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران.

✓ طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی برای آشنایی با رعایت اخلاق در کسب و کار و قانون‌مداری.

✓ امکان ایجاد فضای مناسب برای نوع دوستی، کمک به همکاران در انجام امورات محوله توسط سرپرستان.

✓ داشتن روابط خوب و حمایت سرپرستان با کارکنان زیردست برای ایجاد اعتماد اجتماعی.

✓ قانون‌مداری و رعایت اخلاق در امورات سازمانی شرکت شهرک‌های صنعتی ایران فقط وظیفه کارکنان نیست، بلکه وظیفه مشترک همه مدیران و سرپرستان و نیز کارکنان است و این امر باید به یک الزام استراتژیک در شرکت شهرک‌های صنعتی تبدیل شود و در مورد آن باید هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سالیانه داشت.

۳. در مقوله ارزش‌های توسعه‌ی فردی، مؤلفه‌های (توانمندسازی کارکنان و آموزش‌های گسترده) به ترتیب امتیاز بالاتری در مدل برند کارفرما در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران کسب کردند و از عوامل ایجادکننده برند کارفرما هستند و بایستی مورد توجه مسؤولان و مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی ایران قرار گیرد.

نتایج این تحقیق با نتایج سایر تحقیقات از جمله تحقیقات ثانوی فرد (۱۳۹۳)، لاری‌سمانی و ثانوی فرد (۲۰۱۴)، صائمیان (۱۳۹۳)، صائمیان و همکاران (۱۳۹۲)، مورگان (۲۰۱۱)، هوبرت و رامپرسد (۲۰۰۸)، کشکر و همکاران (۱۳۹۳) هم‌راستا می‌باشد. آنها نیز در تحقیقات خود نشان دادند که ارزش‌های فردی و آراستگی ظاهری، هوش هیجانی، مهارت و دانش به‌طور مستقیم بر برند کارکنان تأثیر دارد. اغلب تحقیقاتی که در زمینه شایستگی‌های فردی انجام گرفته است از فواید آن برای کارکنان سازمان حکایت دارند. زیرا کارکنان از طریق تقویت شایستگی‌های فردی خود موجب مشهور شدن در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران شده و در نهایت موجبات برند شدن را برای خود فراهم می‌کند.

نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات قبلی همسو بوده است. بنابراین در راستای نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران باید رویکردهای سازمانی را اتخاذ کنند که حامی و ارتقادهنده برند کارفرما باشند. یکی از اقداماتی که مدیران برای برند کارفرما می‌توانند انجام

دهند، کارهایی است که باید قبل از پیوستن منابع انسانی به سازمان انجام گردد. باید نیروهایی در اولویت به کارگیری قرار بگیرند که دارای ظرفیت شخصیتی بالایی برای برند شدن باشند. ویژگی‌های شخصیتی همچون مهارت، دانش، هوش هیجانی و آراستگی ظاهری، در انتخاب افراد برای پست‌های بالاتر از کارشناسی دارای اهمیت زیادی هستند؛ زیرا برخورداری از این خصوصیات شخصی افراد، می‌تواند ظرفیت اولیه لازم را برای برند کارفرما ایجاد کند. البته این معیارها در انتخاب مدیران نیز باید مدنظر قرار گیرد؛ چون آنان نیز در ایجاد فضای کاری مملو از برند کارفرما، نقش قابل توجهی دارند. برای مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی ایران پیشنهاد می‌شود:

- ایجاد مسیر فرصت‌های برابر برای تمامی کارکنان شرکت شهرک‌های صنعتی ایران جهت رشد و توسعه فردی.

- ایجاد و تعیین چشم‌انداز مشترک نسبت به اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های پنجم و ششم توسعه در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران.

- برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان جهت تقویت دانش کامپیوتری (ICDL) و توانایی کار با شبکه‌های اجتماعی با همکاری معاونت آموزشی استانداری استان‌ها.

- تقویت توانایی کارکنان با هدف کار با شبکه‌های اجتماعی از طریق دوره‌های آموزش مجازی.

- پیاده‌سازی و تشکیل کمیته‌های تخصصی نظام آراستگی (5S) در شرکت شهرک‌های صنعتی ایران.

- تقویت توانایی کارکنان در شرایط سخت و پیچیده شغلی برای مجهز شدن به هوش هیجانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی (حضور و مجازی)، پخش کاتالوگ و بروشورهای مرتبط با مباحث هوش هیجانی.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

References

- Armstrong M (2006). *Strategic Human Resource Management*, 3rd edition, ed. Kogan Page London, 23(5), 142-172.
- Backhaus, K. Tikoo, S., (2004). "Conceptualizing and Researching Employer Branding", *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, p. 501-517
- Brandt. E. & Kull. P. (2007) *Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources*, *Internationally Handelshogskolan*, Available at: www.essays.se/essay/47c110a845
- Brett Minchin and Kaye Thorne (2007) "Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand", *Human Resource Magazine* 12: 14-16.
- Buck, H. & Dworschak, B. (eds.) 2003. "Ageing and work in Europe. Strategies at company level and public policies in selected European countries". *Demography and Employment. Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel*.
- Cachelin, J. L. Bodderas, M. Maas, P. (2009): *Hohe Erwartungen. Die Befragung von Mitarbeitern eines Schweizer Unternehmens hilft die Struktur des Employer Brandings aufzuschlüsseln*, in: *Personal*, H.5, S.22-24.
- Castro, & Armario and Ruiz, (2004). "The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior Customer Loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Catalano, A. (2013). Patterns of graduate students 'information seeking behavior: a meta-synthesis of the literature. *Journal of Documentation*, 69(2): 243-274.
- Chernatony, Leslie (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation*, M.A. Butterworth-Heinemann, 1-320.
- Chi-Min, Wua and Tso-Jen, Chen, (2015), Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance, *International Journal of Hospitality Management*, NO. 48, PP. 27-38.

- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the Talent Management Pipeline. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, No. 7, pp. 807-819.
- Dagmar, Babčanová & Miroslav, Babčan & Eva, Odlerová, (2010), Employer Branding – Source of Competitiveness of the Industrial Plants, the *Journal of Slovak University of Technology*, No 18 (29), PP. 55-61.
- Danaeifard, H and Latifi, M and Naghipourfar, V and Meshbaki, a, (2010), reflecting the Concept of Employee Discipline: A Quranic Approach, *Quarterly Journal of Teacher of Humanities - Management Research in Iran*, fall, 14(3). 91-119.
- De Chernatony L.; (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation*; Butterworth & Heinemann: Oxford, 1-392.
- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). Diagnosing Organizational Culture: a model and method, working paper, *International for management development*, 23(1), 145-161.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the Talent Management Pipeline. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, No. 7, pp. 807-819.
- Esgandari, G. H., Esgandari, K., Beikzad, J., & Kordbacheh, S.H.(2012), The Effect of Manager's Moral Intelligence on Their Communication Skills in the Social Welfare Organization, *Quarterly Journal of Productivity Management*, 6(2), 105-128, (In Persian).
- Esgandari k, Jazani N, Memarzadeh Tehran Gh , Mousakhani M & Mohtashami A.(2018),
- Designing an Optimal Model for Human Resource Brand in Iranian' Estate Organizations (in Line with Human Resource Productivity), *Quarterly Journal of Productivity Management*, ۱۰^۹-1۴8, (In Persian).

- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2003), *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1-273.
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. 2010, "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No. 6 p.401– 409.
- Freer, T. (2012). Social media gaming – a recipe for employer brand success. *Strategic HR Review*, 11(1), 13-17.
- Hafez Nia, M. Reza, (2016), *Introduction to Research Methodology in Humanities*, Samat Publications, 21st Edition, 1-418. [In Persian]
- Hamidianpour, F and Ziaeebeideh, A and Ardakani, M. S, (2013), Presenting a Model for Investigating the Implications of Employer Brand Equity Using Structural Equation Modeling Approach, *Two Quarterly Journal of Business Management Research*, 5(9). 1-20. [In Persian]
- Hamidzadeh, A and Babashahi, J and Mohammadnejadfadredi, M, (2016), Identifying, validating and ranking the attractiveness dimensions of the employer brand (Case study: Job seekers in Qom), *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 14(1). 301-321. [In Persian]
- Haidari, E, (2012), *A Study of Factors Affecting Employee Brand Performance with Internal Branding Approach (Case Study of Keshavarzi Bank of Iran)*, M.Sc. Thesis, Payame Noor University of Tehran, Faculty of Administrative Sciences and Management Business. [In Persian]
- Hosseini, Y and Mousavi, A and Ziaei Bideh, A, (2013), Presenting a Model to Explain Brand Equivalence Based on Employees in Commercial Insurance of Yazd Province, *Quarterly Journal of Modern Marketing Research*, Year 3, 1(8). 1-16. [In Persian]
- Iranzadeh, S and Zanjani, S (2012), *The Relationship between Psychological Empowerment and Participatory Management of Female Teachers (Case Study), woman & study of family*, 4(14), 65-83. [In Persian]

- Jason Aver book (2005), "Connecting CLOs with the Recruiting Process", Chief Learning Officer, 4, 24-27.
- Jiang, T &. Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Johns, P., Van Doreen, D.C. (2010). Competitive intelligence in service marketing a new approach with practical application, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.28, No.5, PP.551-570.
- Jones, G.R. and J.M. George, 2003. *Contemporary management*. New York: McGraw Hill.
- Jonze, Johanna & Oster, Hedwig, (2013), *Employer Branding in Human Resources Management*, *Foretagsekonomiska institutional*, Kandidatuppsats HT 2012, Inlämningsdatum: 17 January 2013, UPPSALA University.
- Khalil Shourini, S, (2012), *Mixed Research Methods (with Emphasis on Localization)*, Tehran, Yadavare Ketab Publications, First Edition, 1-272. [In Persian]
- Khan Alizadeh, R and Kordanaij, A and Fani, A and Meshbaki, A, (2010), the Relationship between Empowerment and Organizational Learning (Case Study: Tarbiat Modares University), *Transformation Management Research Journal*, 2(3). 20-45. [In Persian]
- Khodami, S and Osanloo, B, (2015), Designing an Employer Attraction Model Based on Building a Distinguished Employer Brand, *Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research*, 5(1).pp. 1-23.
- Khoshnood, E, (2011), the effect of the main dimensions of the job on the level of organizational commitment of the employees of the Social Security Organization of Sanandaj. [In Persian]
- Knowles Jonathen (2006). "In search of a reliable measure of brand equity", www.ZIBS.com .

- Königová, Martina & Urbancová, Hana, (2013), Evaluation of Factors influencing Human Resource Branding in the Czech Republic and the Slovak Republic, *International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, *International Journal Of Marketing And Human* Volume 4, Issue 1, January - April (2013), PP.59-67.
- Kornberger, M. (2010), *Brand Society: How Brands Transform Management and Lifestyle*, Cambridge University Press, 1-330.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Krishnan, B., & Hartline, M. D. (2001). Brand equity: Is it more important in services? *Journal of Services Marketing*, 15(5), 328-342.
- 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), 86-104
- Kudret, S. (2014). Branding the Employment Experience. The ESCP Europe 9th International Marketing Trends Conference, January 24-25, Venice, Italy.
- Kunerth, B. & Mosley, R. 2011, "Applying employer brand management to employee engagement", *Strategic HR Review*, Vol. 10 No. 3 p. 19 – 26
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F. & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation, *Journal of Business Ethics*, 95(3): 457–469.
- Lair, D., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the Recasting of the Professional Self". *Management Communication Quarter*, 18(3), 307-343.
- Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, (2004), *The Talent Management Handbook* (McGraw-Hill books), 1-704.

- Lari Semnani, Behrouz, and Sanavi Fard, Rasoul, (2014), Employee Branding Model Based On Individual And Organizational Values In The Iranian Banking Industry, Asian Economic and Financial Review, Vol. 4(12): PP.1726-1740.
- Lennick, D., & Kiel, F., (2005), Moral intelligence: The key to enhancing business performance and leadership success, Wharton School Publishing, An imprint of Pearson Education, 1-286.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human Resource Management (special issue: Human Resource Management and Leadership Lessons from the Military), 46(1), 51-69.
- Melissa John and Phil Roberts (2006)" Rules of Attraction", Marketing Health Service, 26:38-40.
- Memon, A.M. And A.N. Kolachi, 2012. Towards employee branding: A nexus of HR & marketing. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(2): 51-52.
- Miles, S.J. And G. Mangold, 2004. A conceptualization of the employee branding process. Journal of Relationship Marketing, 3(2/3): 65-87.
- Miles, S.J. And W.G. Mangold, 2005. Positioning Southwest airlines through employee branding. Journal of Business Horizons, 48(6): 535-545.
- Rahimian, A, (2013), Employer Brand; New Strategy for Human Capital Management, Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, 5(2). 127-150. [In Persian]
- Rahimonia, Fariborz and Alizadeh, Massoud, (2009), A Study of Organizational Culture Dimensions Based on Denison Model from the Perspective of Ferdowsi University of Mashhad Faculty Members, Quarterly Journal of Educational Studies and Psychology, Ferdowsi University, 10(1): 147 -170. [In Persian]

- Rahman Sarshat, Hossein and Rafiei, Mahmoud and Koosha, Morteza, (2009), Social Responsibility; Extra-organizational ethics, Tadbir Monthly, 19(204). 22-26. [In Persian]
- Rajaei, Hamzeh and Rezvani, Mahmoud Reza and Heidari Sourshajani, Sajjad and Moradi Pardjani, Hojjatollah, (2015), The strategic importance of the employer brand in attracting and retaining human resources, The Second International Conference on Futurology, Management and Economic Development, Mashhad. [In Persian]
- Rezadoost, and Irani, H and Hamidizadeh, A, (2016), the effect of employer brand on employee retention by considering the mediating variables of involvement and organizational citizenship behavior, Brand Management Quarterly, 3 (48). 65-94. [In Persian]
- Rezaei, A and Khalilzadeh, A, (2009), the relationship between social intelligence of principals and job satisfaction of school teachers, 2(7). 121-145. [In Persian]
- Rezaei-Jandani, M and Hoveida, R and Samavatian, H, (2015), Predicting the Dimensions of Psychological Empowerment Using the Components of Psychological Capital in Primary School Teachers in Isfahan, Quarterly Journal of Psychological Knowledge and Research Applied Science, 16(1). 78-87. [In Persian]
- Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, Osborn R., N. (2005). Organizational Behavior, Wiley, Management, eighth edition, 1-696.
- Roberts, P. W. & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, Strategic Management Journal, 23(12): 1077- 1093.
- Rousseau, D., 1995, Psychological contracts in organization; Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA7 Sage Publications, 1-264.

- Saeedi Moghaddam, F, (1995), A Study of the Relationship between Educational and Religious Construction of the Family and Moral Values (Love, Chastity, Responsibility) of Tehran Adolescents, M.Sc. Thesis, Tehran Teacher Training University. [In Persian]
- Saks, A., S. Taggar and R. Haccoun. 2002, "Is Training Related to Firm Performance?" Human Resources Management Research Quarterly, International Alliance for Human Resources Research, Vol. 6 ,No. 3, 5 p .
- Salimokhanian, S, (2012), A Study and Determination of Brand-Based Human Resource Management on Brand Psychological Ownership and Brand Citizenship Behavior, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management. [In Persian]
- Sanchez, J. & Sotorrio, L. (2007). The creation of value through corporate reputation, Journal of Business Ethics, 76(3): 335- 346.
- Sanchez, J., C. (2010). University training for entrepreneurial competencies its impact on intention of creation. Springer Science+Business Media, 7(2), 239-254.
- Sandelowski, M. and Barros, J. (2007). Handbook for Synthesizing Qualitative Research. Springer publishing company Inc, 1-311.
- Sarmad, Z, Bazargan, A and Hejazi, E. (2010). Research Methods in Behavioral Sciences, Tehran: Ad Publishing. [In Persian]
- Sepahvand, S, (2013), How to influence the brand-based human resource management on customer satisfaction with the company's brand with a focus on black box processes, M.Sc. Thesis, Lorestan University, Faculty of Administrative Sciences and Economics. [In Persian]
- Sohrabi, B and Azami, A and Yazdani, H, (2011), Pathology of Research in Islamic Management with a Combined Approach, Public Management Perspectives Quarterly, 6. 9-24. [In Persian]
- Wetsch, L. (2012). A Personal Branding Assignment Using Social Media. Journal of Advertising Education, 16(1), p30-36.

- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment, *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Yang Chunping, 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.