

1. PhD Candidate of Marketing Management, Alzahra University, Tehran, Iran.

2. Prof., Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, I. R. Iran.

(Corresponding Author)

Email: [mhaghghinasab@alzahra.ac.ir](mailto:mhaghghinasab@alzahra.ac.ir)

3. Associate Prof., Department of marketing and entrepreneurship, College of Farabi, University of Tehran, Qom, I. R. Iran.

doi:10.48308/jbmp.2024.235849.1613

#### EXTENDED ABSTRACT:

**Introduction :** In the contemporary landscape of global labour competition, attracting and retaining highly skilled personnel is widely acknowledged as a crucial advantage for organizations. Consequently, the retention of proficient talents has emerged as a formidable challenge in today's dynamic environment, prompting researchers to focus on employer branding.

Employer branding is recognized as a fundamental element in the "war for talent" within the labour market and encompasses two primary dimensions: 1) the attraction of foreign applicants and 2) the engagement and retention of internal employees over the long term. By implementing this branding strategy, employers can enhance their standing in the perception and loyalty of employees by offering an array of psychological, economic, functional, developmental, and social benefits.

In the past two decades, Iranian immigrant elites' economic and intellectual capital has reached \$38 billion, twice exceeding the country's oil revenues. Therefore, the loss of skilled personnel signifies a relinquishment of significant resources for the country, a gap that could be bridged by implementing effective branding strategies.

In recent years, there has been a noteworthy increase in the total number of immigrants in Iran. Specifically, the population has surged from approximately 480,000 individuals in 1978 (1357) to 3.1 million in 2019 (1397), indicating a substantial upward trend. Therefore, this waste and lack of access to competent talents are the main threats to many CEOs at the international level and are threats that CEOs have felt in Iran.

Employer branding is a distinctive branding strategy employed by marketing managers to influence both internal and external value-creation sources, thereby serving as an efficient tactic for gaining a competitive advantage. In today's job market, prospective employees seek more than just a job; they seek a positive work environment that fosters career growth and skill development in line with their values and morals. The employer brand's functional and psychological benefit packages are responsible for meeting these needs and fulfilling job seekers' expectations.

In this paper, the 17 sustainability goals are aligned as one of the precursors of employer branding, aiming to connect two current and underexplored marketing topics. This research utilizes a qualitative method and a grounded theorizing approach to answer the central question: "How is the presentation of the employer branding model with a sustainable marketing approach?" This study aims to clarify the concept of employer branding using a sustainable marketing approach, thus contributing to the academic discourse on this topic.

**Methods:** Considering the nature of this research, which is exploratory research, the strategy is grounded theory, and the sampling method is theoretical sampling.

**Result:** The paradigm model of this research was designed based on the paradigm model of Strauss and Corbin. In this model, after implementing Open Coding, Axial Coding and Selective Coding, the final research model consists of 16 main categories, 40 sub-categories and 147 concepts.

**Conclusion:** Environmental sustainability is crucial to business ethics because it strengthens transparent, integrated, decisive, honest, ethical communication and contributes to organizational success. A solid and successful employer brand and an attractive value proposition that markets differentiating points, such as attractive reward and benefits packages and open communication with a sustainable approach, can lead to competitive advantages and achieve talent management goals.

This research showed the consequences of building an employer brand with a sustainable marketing approach at four levels: a. subjective characteristics of sustainable employer brand; b. Sensory characteristics of the sustainable employer brand, c. Symbolic features of sustainable employer brand; and d. The instrumental characteristics of a sustainable employer brand are achievable.



The comparison of this research paradigm model with previous research models shows that the current model of the marketing approach is just where other models are incomplete.

(Responsibility to the branding aspect of the employer's brand), has identified the causal factors, especially introducing consequences between the variables. This issue is novel and has been analyzed to fill the theoretical gap in previous research.

The primary basis of information gathering is conducting in-depth interviews with several experts active in the industry and several academic experts until theoretical saturation is reached. A total of 12 interviews were conducted, and the codes were written, tested, and analyzed using manual methods and MAXQDA2020 software.

**Funding:** There is no funding support.

**Authors' contribution:** MirzaeianKhamseh., Haghghinasab., and Yazdani. contributed to the design and implementation of the research, the analysis of the results, and the writing of the manuscript.

**Conflict of Interest:** The authors declared no conflict of interest

**Acknowledgments:** We sincerely thank the faculty members of Alzahra University and Tehran University, the esteemed editor, the editorial board, the esteemed referees of the Business Management Perspective journal of Shahid Beheshti University, and the Center of Business Sustainability (CBS) at Tehran University. Their invaluable contributions and significant role played a crucial part in the execution of this research. Hopefully, this study will produce beneficial outcomes in our country's business environment.

**Keywords:** Employer branding, Grounded Theory, Branding Strategy, Signaling Theory, Sustainable Marketing Approach.

## ارائه مدل برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار: بر مبنای تئوری سیگنالینگ

پیوند میرزائیان خمسه<sup>۱</sup>، منیژه حقیقی‌نسب<sup>۲\*</sup>، حمیدرضا یزدانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۰۷ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۰۶ شهریور ۱۴۰۳

### چکیده:

۱. کاندیدای دکتری مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، ایران.  
(نویسنده مسئول).

ایمیل: [mhaghighinasab@alzahra.ac.ir](mailto:mhaghighinasab@alzahra.ac.ir)

۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی و کارآفرینی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

doi: 10.48308/jbmp.2024.235849.1613

**هدف:** این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار طراحی و اجرا شده است. بنابراین مفهوم‌سازی برند کارفرمایی مبتنی بر مدل اشتراوس کوربین با عواملی از جمله شرایط علی، زمینه‌ای، واسطه‌ای، راهبردها و پیامدها بر مبنای اهداف ۱۷ گانه توسعه پایدار، انجام شده است.

**روش:** روش این پژوهش با توجه به ماهیت کیفی-اکتشافی پژوهش، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین و روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری است. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات، انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ نفر خبرگان دانشگاهی و کارشناسان صنعت بوده است. کدها با روش دستی و نرم‌افزار مکس کیودی‌ای<sup>۱</sup> مکتوب و تجزیه و تحلیل شد.

**یافته‌ها:** پس از اجرای سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل نهایی پژوهش متشکل از ۱۶ مقوله اصلی، ۴۰ مقوله فرعی و ۱۴۷ مفهوم پیاده‌سازی شد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد که پیامدهای حاصل از ساخت برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار در چهار سطح الف. ویژگی‌های ذهنی برند کارفرمایی پایدار، ب. ویژگی‌های حسی برند کارفرمایی پایدار، ج. ویژگی‌های نمادین برند کارفرمایی پایدار، و در نهایت د. ویژگی‌های ابزاری برند کارفرمایی پایدار قابل دستیابی است.

**واژگان کلیدی:** استراتژی برندسازی، برند کارفرمایی، تئوری سیگنالینگ، رویکرد بازاریابی پایدار، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

## ۱- مقدمه

در بازار رقابتی کار جهانی، جذب نیروهای با استعداد، یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها قلمداد می‌شود (Azhar et al., 2024; Cascio., 2019; Eriksson et al., 2022; Ghielen et al., 2021; Potter et al., 2019; Tanwar & Kumar., 2024). به همین دلیل و از آنجایی که نگهداشت استعدادها شایسته در محیط سخت امروزی به یک چالش تبدیل شده، فزونی توجه پژوهشگران به موضوع برند کارفرمایی را به همراه داشته است (Goyal & Kaur., 2021; Carpentier et al., 2021; Goyal & Kaur., 2023; MirzaeianKhamseh et al., 2023).

این مفهوم یکی از مؤلفه‌های حیاتی «جنگ استعداد»، در بازار کار محسوب می‌شود (Goyal & Kaur., 2023) و دارای دو بعد (۱) جذب متقاضیان خارجی و (۲) انگیزه‌بخشی و نگهداشت کارکنان داخلی در بلندمدت است (Theurer et al., 2018; Deepa & Baral., 2019; Ahmed et al., 2022). متخصص برند کارفرمایی در صدد است تا با ارائه بسته‌ای از مزایای روان‌شناختی، اقتصادی، عملکردی، توسعه‌ای و اجتماعی، جایگاه برند کارفرما را در ذهن و قلب ذینفعان بهبود بخشد (Ambler & Barrow., 1996; Branham., 2001; Rampl., 2014; Tanwar & Kumar., 2019).

از طرفی، در دو دهه گذشته، میزان هدررفت سرمایه اقتصادی و فکری نخبگان مهاجر ایرانی بالغ بر ۳۸ میلیارد دلار برآورده شده است که این رقم بیش از دو برابر درآمدهای نفتی کشور بوده است (رستگاری و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین از دست دادن نیروهای شایسته به معنای از بین رفتن منابع زیادی در کشور است (غفاریان و فردوسی، ۱۴۰۱) که با بهره‌گیری از استراتژی‌های برندسازی می‌توان هزینه و انرژی قابل توجهی از آن را جبران کرد (Goyal & Kaur., 2023; Kim & Legendre., 2023; Santos et al., 2023). افزون بر این در سال‌های اخیر، تعداد کل مهاجران متولد ایران از رقم تقریبی ۴۸۰ هزار نفر در سال ۱۹۷۸ (۱۳۵۷) به عدد ۳۰۱ میلیون نفر در سال ۲۰۱۹ (۱۳۹۷) افزایش یافته (رستگاری و همکاران، ۱۳۹۹) و در ادامه نیز به‌طور فزاینده‌ای روند صعودی قابل توجهی از خود نشان داده است. بنابراین، این هدررفت و فقدان دسترسی به استعدادها شایسته نه تنها تهدید اصلی بسیاری از مدیران عامل در سطح بین‌المللی می‌باشد (Santos et al., 2023)، بلکه تهدیدی است که در ایران نیز در میان مدیران عامل احساس شده است.

مفهوم برند کارفرمایی، یکی از متمایزترین مهارت‌های برندسازی است که متولیان بازاریابی با استفاده از آن، به‌عنوان یکی از تاکتیک‌های کارآمد کسب مزیت رقابتی (Kaoud & ElBolok., 2023; Nejat et al., 2023; Rouzi & Wang., 2021) بر منابع خلق ارزش چه درونی (کارکنان) (Salameh et al., 2023) چه بیرونی (متقاضیان و مشتریان) تاثیر می‌گذارند. زیرا متقاضیان شغلی امروز به دنبال چیزی بیش از یک شغل و یافتن محیط کاری هستند که دلپذیر بوده، به آن‌ها کمک کند تا پتانسیل شغلی خود را به حداکثر برسانند و مهارت‌های خود را افزایش دهند به‌طوری‌که با استانداردهای اخلاقی‌شان هماهنگ باشد (Buzzao & Rizzi., 2024; Younis & Hammad., 2020). اقداماتی که برآوردن آن‌ها بر عهده بسته‌های مزایای عملکردی و روانشناختی برند کارفرمایی می‌باشد.

از سوی دیگر، توسعه پایدار نیز یک مفهوم چندوجهی شامل پاسخ‌گویی به نیازهای فعلی است به‌گونه‌ای که برای نسل‌های آینده امکان برآوردن نیازها فراهم باشد. این مفهوم پتانسیل پژوهش‌های زیادی از منظر پروژه‌های میان‌رشته‌ای را ایجاد می‌کند (Rzemieniak & Wawer., 2021; Sulich., 2021). بازاریابی پایدار نیز به‌عنوان مشتقی از توسعه پایدار، از طریق ساختار سه‌بعدی خود شامل مسئولیت زیست‌محیطی، مشارکت

اجتماعی و موفقیت اقتصادی، توانمندی‌های منحصربه‌فردی برای شرکت‌ها خلق می‌کند که به دلیل مزیت رقابتی منحصربه‌فردش منجر به افزایش سودآوری هم می‌شود (Lučić., 2020).

مرور مطالعات برندکارفرمایی نشان می‌دهد که در مقابل بازاریابی، تعداد فزاینده‌ای مداخلات بخش منابع انسانی در این زمینه وجود دارد، که از این منظر در ادبیات پژوهش شکافی نظری وجود دارد (Bagheri et al., 2023; Santos et al., 2023; Goyal & Kaur., 2023; Basha et al., 2020) و از آنجایی که برندکارفرمایی، یک مفهوم میان‌رشته‌ای است نیاز به تدقیق متخصصان و پژوهش‌گران بازاریابی را ایجاد می‌کند. زیرا حتی اگر استفاده از استراتژی‌های برند کارفرمایی در شرکت‌ها رایج باشد، مطالعه کمی در مورد بحث‌های توسعه پایدار و تلفیق آن با این موضوع وجود دارد (Rzemieniak & Wawer., 2021; Goyal & Kaur., 2023) و شواهد در مورد دانش بازاریابی این بخش هنوز محدود است (Kaoud & ElBolok., 2023).

این پژوهش تلاش‌های همسو با اهداف ۱۷گانه پایداری به‌عنوان یکی از پیشایندهای ساخت برند کارفرمایی، دو موضوع بسیار جاری و کم‌کاوش بازاریابی (Santos et al., 2023) را به هم مرتبط خواهد کرد. به‌طور مشخص وجه تمایز و نوآوری این پژوهش، ارائه مدل برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار است که نویسندگان در تلاشند تا با پیوند مفاهیم بازاریابی پایدار با برندسازی به‌ویژه برند کارفرمایی به جذاب‌تر شدن برندکارفرمایان ایرانی یاری رسانند و از این طریق به نگهداشت متخصصان در کشور کمک کنند. موضوعی که خلاء آن علاوه بر پیشینه پژوهش در میان مدیران عامل به عنوان یک دغدغه اصلی از دست دادن سرمایه‌های انسانی ملموس است و در مطالعات بین‌الملل نیز بسیار اندک بدان پرداخته شده است. بنابراین هدف این مطالعه تدقیق در مفهوم برندکارفرمایی با استفاده از رویکرد بازاریابی پایدار است، هم‌چنین اهداف فرعی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

۱. شناسایی شرایط علی برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار.

۲. شناسایی شرایط مداخله‌گر برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار.

۳. شناسایی شرایط زمینه‌ای برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار.

۴. شناسایی راهبردهای برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار.

۵. شناسایی پیامدهای حاصل از برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار.

به‌طور خلاصه، این پژوهش در صدد است تا با استفاده از یک روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به این پرسش اصلی پاسخ دهد که «ارائه مدل برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار چگونه است؟» در ادامه بخش‌های مبانی و چارچوب نظری پژوهش، روش‌شناسی پژوهش، تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری و پیشنهادها، محدودیت‌ها و منابع ارائه می‌شود.

## ۲- مبانی و چارچوب نظری پژوهش

### نظریه سیگنالینگ

نظریه سیگنالینگ (Rynes., 1989; Spence., 1973) ابتدا در اقتصاد سپس در حوزه‌های مختلف نفوذ کرد. بر اساس این نظریه، کارجویان پیش از ورود به سازمان‌ها سیگنال‌های ساطع شده از برند کارفرما را ارزیابی کرده و از این طریق، تصمیم خود برای همکاری با کارفرما را که شامل عدم قطعیت‌های بسیار است، توجیه می‌کنند (Battaglio et al; 2019; MirzaeianKhamseh et al., 2023). بنابراین در زمینه

بازاریابی و برندسازی، می‌توان از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری برای پراکنش اطلاعات، تبلیغات دیجیتال و ساخت برند به‌ویژه برند کارفرمایی بهره برد (Keppeler & Papenfuß., 2021). اطلاعات ارسالی ممکن است از چندین کانال در سطح فردی و سازمانی توزیع شوند که آن‌را سیگنال می‌نامند (Celani & Singh., 2011; Younis & Hammad., 2020). برای مثال اطلاعات در سطح فردی را که کارکنان یا کارجوها تولیدکننده آن هستند، توصیه‌های کلامی و اطلاعات در سطح سازمانی را که کارفرمای مورد نظر از نیاز خود ساطع می‌کند را آگهی‌های شغلی تشکیل می‌دهند (Younis & Hammad., 2020). نقطه تمرکز این پژوهش بر نظر کارجویان و کارکنان در مورد برند کارفرمایی است بنابراین اهمیت سیگنال‌دهی شرکت در رسانه‌های اجتماعی برای این مطالعه از آن جهت مطرح است که نه تنها بر قصد جوینده کار برای انتخاب شغل تأثیر می‌گذارد (Sivertzen et al., 2013)، بلکه اگر کارجویی در زمان اندکی متقاعد به انتخاب برند کارفرمایی نشود، ممکن است برند کارفرمای دیگری را انتخاب کند (MirzaeianKhamseh et al., 2023). پس شرکت‌ها باید دائماً ارزیابی کنند که آیا پیام‌های برندسازی با تجربه اشتغال هم‌سو است یا خیر، زیرا این امر به توسعه‌ی نگرش‌های خوش‌بینانه در بین کارکنان و انتخاب متقاضیان شغلی کمک می‌کند (Khan et al., 2021; Goyal & Kaur., 2023).

### بازاریابی پایدار

بازاریابی پایدار عبارت است از ایجاد، ارتباط، ارائه و تبادل پیشنهادهای استراتژیک که از طریق رفتارهای مصرفی، شیوه‌های تجارت و بازار، ارزشی خلق می‌کند و در عین حال آسیب به محیط زیست را کاهش می‌دهد (Kowalska., 2022). با این‌وجود تعریف هماهنگ‌تر از بازاریابی پایدار با هدف اصلی این پژوهش، بازاریابی پایدار، افزایش اخلاقی و عادلانه کیفیت زندگی و رفاه مصرف‌کنندگان و ذینفعان جهان، چه در حال و چه برای نسل‌های آینده است که مهم‌ترین اهداف آن بر پایه سه رکن زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی قرار دارد (Dyllick & Muff., 2016). افزون‌براین استراتژی‌های بازاریابی پایدار به راهبردهایی اشاره دارد که لازم است تا مدیران در هنگام تصمیم‌گیری در مورد نحوه هماهنگ کردن استراتژی‌های تجاری شرکت خود در نظر داشته و (Chung., 2020) پایداری را در استراتژی کلی شرکت ادغام کنند (Al Adwan & Altrjman., 2024).

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که برای ایجاد یک برند پایدار، باید فراتر از شیوه‌های تجاری پایدار حال حاضر اقدام کرد (Karaosman et al., 2020). بنابراین پژوهشگران در این مطالعه تلاش کرده‌اند تا موضوع برند کارفرمایی را با یک چشم‌انداز بازاریابی پایدار که شامل ارکانی از جمله افراد پایدار-کارکنانی که تحصیل کرده و متعهد به اجرای توسعه پایدار در فرهنگ شرکت خود هستند- اجرا کنند. در مفهوم بازاریابی پایدار، مدیران شرکت نه تنها با محیط زیست بلکه با کارکنان نیز روابط بلندمدت ایجاد می‌کنند، زیرا آن‌ها را به عنوان یکی از با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت در نظر می‌گیرند (Kowalska., 2022).

### برند کارفرمایی

این مفهوم از کاربرد مفروضات و اصول مدیریت بازاریابی به‌ویژه بازاریابی رابطه‌مند نشأت می‌گیرد (Bagheri et al., 2023., Santos et al., 2023., Špoljarić & Ozretić Došen., 2023). ساخت یک

برند کارفرمایی مثبت، به عنوان یک استراتژی می‌تواند منجر به جذب و برنده شدن استعدادهای برای یک شرکت شود (Santos et al., 2023).

به‌طور کلی برند کارفرمایی مجموعه‌ای از اقدامات عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی است که توسط کارفرمایان به کارکنان ارائه می‌شود (Ambler & Barrow., 1996) که از دو محور خارجی (متقاضیان کار از خارج شرکت) و داخلی (کارکنان مشغول به کار در شرکت) تشکیل شده است (Näppä., 2022). بنابراین یکی از اهداف برند کارفرمایی علاوه بر جذب استعدادهای جدید، حفظ کارکنان فعلی و انگیزه‌بخشی به آن‌ها است (Backhaus., 2016; Eriksson et al., 2022; Monteiro et al., 2020).

این نوع از ساخت برند، تحت عنوان برند کارفرمایی با هدف انتقال اعتبار یک شرکت به عنوان مکانی عالی برای کار ایجاد شده است (Silva & Dias., 2022) که یک سازه چندبعدی محسوب می‌شود (Berthon et al., 2005; Kaur & Shah., 2020) و شامل ابعاد ارزشی ۱- ارزش بهره (ایجاد فرصت‌های جدید و خلاقانه در محل کار)، ۲- ارزش اجتماعی (مانند ارزیابی رابطه خوب بین کارکنان و روحیه گروهی)، ۳- ارزش اقتصادی (درجه جذابیت کارفرما در جبران خدمات و انواع پاداش و مزایا، ۴- ارزش توسعه (جذابیت برای خلق فرصت‌های پیشرفت شغلی)، و ۵- ارزش کاربردی (مانند جذابیت شرکت در ارائه اجرای مهارت‌های افراد شاغل در شرکت) می‌باشد (Ambler & Barrow., 1996; Branham., 2001; Berthon et al., 2005; Rampl., 2014; Tanwar & Kumar., 2019; Yousf & Khurshid., 2021). توجه به برند کارفرمایی یک بازی بُرد- بُرد محسوب می‌شود زیرا هم برای کارکنان و هم برای کسب‌وکارها ارزش خلق می‌کند (Eriksson et al., 2022).

## ۲-۱- پیشینه تجربی خارجی و داخلی پژوهش

ساتوز و همکاران<sup>۲</sup> در پژوهشی در سال ۲۰۲۳ با عنوان «اخلاق و پایداری در برند کارفرمایی گردشگری»، صنعت گردشگری را یکی از صنایع اصلی سوآور جهان نام برده و بر آن شدند تا مفهوم برند کارفرمایی را در صنعت هتلداری از لنز اخلاق و پایداری مورد کاوش قرار دهند. نتایج این پژوهش نشان داد که ضرورت دارد سه بعد روش‌های مدیریت منابع انسانی، عوامل اخلاق تجاری و پایداری محیطی در اجرای استراتژی برند کارفرمایی ادغام شود.

در پژوهش دیگری با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی: مطالعه تجربی در اقتصادهای در حال توسعه و توسعه یافته»، (۲۰۲۳) که مویسیو و همکاران<sup>۳</sup> با هدف بررسی چگونگی تأثیر کارکنان بر برند کارفرمای پایدار به ثمر رسانده‌اند، نشان داده شد که مشارکت کارکنان سبز استثنایی است و تأثیر مثبت زیادی بر شهرت محیطی در اقتصادهای توسعه یافته دارد.

علاوه بر پژوهش‌های نام برده شده در پژوهش دیگری از حسینووا و ماتوشکوا<sup>۴</sup> با عنوان «شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار برای یک برند کارفرمای قوی‌تر: استفاده از فرهنگ سازمانی» در سال ۲۰۲۲، نشان داده شد که با اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار و حفظ فرهنگ سازمانی متعهد در برند کارفرما، کارفرمایان می‌توانند

<sup>۲</sup> Santos et al

<sup>۳</sup> Muisyo, Su, Julius & Hossain

<sup>۴</sup> Huseynova & Matošková

با حفظ تصویر سازگار شرکت، نیازها و انتظارات مختلف کارکنان خود را برآورده کنند. افزون بر این در پژوهش دیگری با عنوان «رمزگشایی کارمند اینفلوئنسر در رسانه‌های اجتماعی» از جیکوبسون و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۳)، نشان داده شد که چهار مخاطب فرضی از کارمند اینفلوئنسر شناسایی می‌شوند: مشتریان فعلی، مشتریان بالقوه، کارمندان فعلی و کارمندان بالقوه. همچنین در مقاله دیگری با عنوان «مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی: نقش تعهد عاطفی جمعی به تغییر مدیریت زیست‌محیطی و شهرت محیطی»، در سال ۲۰۲۲ که مویسیو و همکاران<sup>۶</sup> با هدف ایجاد یک چارچوب مفهومی جدید از طریق بررسی مکانیسم‌های روانشناختی پیچیده در پشت تأثیر مدیریت منابع انسانی سبز، بر برندسازی کارفرما، نشان دادند که بین مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی رابطه معناداری وجود دارد و مبنای قانع‌کننده‌ای برای استفاده شرکت‌ها از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و بازاریابی سبز در ایجاد طرح‌های تجاری سازگار با محیط زیست برای کارفرمایان فراهم می‌کند. به علاوه نتایج پژوهش متاخر دیگری از تدینی و اصغری صارم در رابطه با برند کارفرمایی در سال ۱۴۰۲ با عنوان «تأثیر برند کارفرمایی و شهرت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با مشتری‌مداری» در حوزه مطالعات داخلی، صنعت بانکداری، نشان داد که سرمایه‌گذاری مدیران بانک ملی در ارتقای شهرت سازمانی بانک و تقویت برند کارفرمایی، می‌تواند در بهبود مسئولیت‌پذیری اجتماعی نقش بسزایی داشته باشد. افزون بر این پژوهش داخلی در پژوهش دیگری از بلوچی و سیاه‌سرانی کجویی با عنوان «بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجی‌گری رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما» در سال ۱۴۰۲، نشان داد که جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما، رضایت شغلی و تمایل به ماندن کارکنان در سازمان اثرگذار است. همچنین در مقاله دیگری از کمندی و همکاران با عنوان «بررسی رابطه خصوصیات ارتباطاتی ادراک شده از صفحه سازمان در رسانه‌های اجتماعی با قصد پیگیری شغل کارجویان: نقش میانجی شخصیت برند کارفرما»، در سال ۱۴۰۲ که با هدف بررسی رابطه بین خصوصیات ارتباطاتی ادراک شده از صفحه سازمان در رسانه‌های اجتماعی و قصد پیگیری شغل کارجویان و بررسی نقش میانجی شخصیت برند کارفرما به انجام رسید، نشان داده شد که کاهش یا افزایش ادراک از حضور اجتماعی سازمان، به کاهش یا افزایش صمیمیت و شایستگی سازمانی ادراک شده توسط کارجویان منجر می‌شود. در ادامه جدول پیشنهادی داخلی و خارجی پژوهش تحت عنوان جدول (۱) ارائه شده است.

#### جدول ۱. پیشنهادی داخلی و خارجی پژوهش

پژوهشگران/سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
داریوش و همکاران (زمستان ۱۴۰۲)	شناسایی و رتبه بندی راهبردهای برندسازی کارفرما: رویکردی آمیخته	نتایج این پژوهش دو راهبرد کلی از جمله راهبردهای درون سازمانی و برون سازمانی را احصا کرد که در بین راهبردهای درون سازمانی برند کارفرما، تعادل بین زندگی-کار و در بین راهبردهای برون سازمانی برند کارفرما، شبکه سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی دارای بالاترین اولویت معرفی شده‌اند.
تدینی و اصغری صارم (۱۴۰۲)	تأثیر برند کارفرمایی و شهرت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری	سرمایه‌گذاری مدیران بانک ملی در ارتقای شهرت سازمانی بانک و تقویت برند کارفرمایی، می‌تواند در بهبود مسئولیت-

<sup>5</sup>. Jacobson et al

<sup>6</sup>. Muisyo, Qin, Julius, Ho & Ho



پژوهشگران/سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
	اجتماعی با مشتری‌مداری	پذیری اجتماعی نقش بسزایی داشته باشد
بلوچی و سیاه‌سرانی کجویی (۱۴۰۲)	بررسی تاثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجی‌گری رضایت شغلی و تمایل به ماندن به ماندن با کارفرما	جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما، رضایت شغلی و تمایل به ماندن کارکنان در سازمان اثرگذار است.
کمندی و همکاران (۱۴۰۲)	بررسی رابطه خصوصیات ارتباطاتی ادراک‌شده از صفحه سازمان در رسانه‌های اجتماعی با قصد پیگیری شغل کارجویان: نقش میانجی شخصیت برند کارفرما	کاهش یا افزایش ادراک از حضور اجتماعی سازمان، به کاهش یا افزایش صمیمیت و شایستگی سازمانی ادراک‌شده توسط کارجویان منجر می‌شود.
فلاح‌نوش آبادی و همکاران (۱۴۰۱)	الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص	نتایج حاصل از رتبه بندی این پژوهش نشان داد که در ابعاد الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، بعدنظام مدیریت منابع انسانی در رتبه اول، استراتژی برند در رتبه دوم، استراتژی استخدامی در رتبه سوم، سبک مدیریتی در رتبه چهارم، جایگاه برند کارفرما در رتبه پنجم، شناخت کارکنان در رتبه ششم، ترویج و ارتقای برند در رتبه هفتم قرار دارند.
گریزان و همکاران (۱۴۰۰)	الگویی برای برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مناطق نفت خیز	بر اساس نتایج این پژوهش، چهار سطح برای شاخصه‌های کیفی وجود دارد؛ در سطح چهارم عوامل ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان، دولت، محیط زیست و بشر دوستانه معرفی شده‌اند که این عوامل همانند سنگ زیربنایی مدل بر عامل مسئولیت اجتماعی تاثیر گذارند.
مزرعه و همکاران (۱۳۹۹)	نقش انتظارات نیروی کار و وعده‌های برند در شکل‌گیری تجربه برند کارفرما	نتایج نشان داد که انتظارات نیروی کار و وعده‌های برند ساختار به مثابه سلسله مراتب دارند و مفهوم تجربه برند کارفرما از همسویی میان تصاویری ثبت شده در هر برخورد از برند کارفرما در خاطر کارجو است.
شیرخدايي و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی تاثیر تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام از طریق متغیر میانجی جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه: دانشجویان پردیس فارابی دانشگاه تهران)	تصویر برند کارفرما بر جذابیت برند کارفرما و تمایل به استخدام شدن کارکنان و همچنین، جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام شدن کارکنان بالقوه تاثیر مثبت و معنادار دارد.
بوزائو و ریتزی <sup>۷</sup> (۲۰۲۴)	مسئولیت اجتماعی شرکتی در برند کارفرمایی برای چه شرکت‌هایی مناسب است؟ بینشی در مورد استراتژی‌های برند کارفرمایی در	نتایج نشان داد که هویت اجتماعی و شخصی متقاضیان، تعیین‌کننده اثربخشی اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی شرکتی و سایر ویژگی‌های نمادین و ابزاری کارفرما است. همچنین در این مطالعه به کارفرمایان دستورالعمل‌هایی

7. Buzzao &amp; Rizzi

پژوهشگران/سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
	صنایع، سوابق تحصیلی و سبک‌های شغلی	برای طراحی استراتژی‌های استخدام موثر در زمینه‌های تحصیلی و ترجیحات شغلی ارائه شد.
سانتوز و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۲۳)	اخلاق و پایداری در برند کارفرمایی گردشگری	نتایج این پژوهش نشان داد که ضرورت دارد سه بعد روش‌های مدیریت منابع انسانی، عوامل اخلاق تجاری و پایداری محیطی در اجرای استراتژی برند کارفرمایی ادغام شود.
مویسیو و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۲۳)	مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی: مطالعه تجربی در اقتصادهای در حال توسعه و توسعه یافته	نتایج این پژوهش نشان داد که مشارکت کارکنان سبز استثنایی است و تأثیر مثبت زیادی بر شهرت محیطی در اقتصادهای توسعه یافته دارد.
حسینووا و ماتوشکوا <sup>۱۰</sup> (۲۰۲۲)	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پایدار برای یک برند کارفرمایی قوی‌تر: استفاده از فرهنگ سازمانی	نتایج نشان داد که چهار مخاطب فرضی شامل مشتریان فعلی، مشتریان بالقوه، کارمندان فعلی و کارمندان بالقوه از کارمند اینفلوئنسر شناسایی می‌شوند.
مویسیو و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۲۲)	مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی: نقش تعهد عاطفی جمعی به تغییر مدیریت زیست-محیطی و شهرت محیطی	نتایج نشان دادند که بین مدیریت منابع انسانی سبز و برند کارفرمایی رابطه معناداری وجود دارد و مبنای قانع‌کننده‌ای برای استفاده شرکت‌ها از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و بازاریابی سبز در ایجاد طرح‌های تجاری سازگار با محیط زیست برای کارفرمایان فراهم می‌کند.
قیلین و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱)	محتوای تعاملی و فرآیند برندسازی کارفرما: تناسب فرد با سازمان و وضوح برند کارفرمایی	یافته‌های این پژوهش نشان داد که تناسب فرد-سازمان به جذابیت بیشتر کارفرما از ویژگی‌هایی مانند فرصت‌های پیشرفت شغلی مربوط می‌شود. به طور غیر منتظره، یک اثر تعدیلگری منفی از وضوح برند کارفرمایی در این مطالعه یافت شد، که نشان می‌دهد که وضوح ممکن است در مورد تناسب سازمانی افراد کم تر اهمیت داشته باشد.
کاشیو و همکاران <sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰)	برندسازی کارفرما از طریق جمع‌سپاری: درک احساسات کارکنان	ده موضوع از تجزیه و تحلیل متن شامل گزاره‌های ارزش کارفرمایی شامل ارزش‌های اجتماعی، بهره، توسعه، اقتصادی، برند، مدیریت، ارزش برند، کار و زندگی، در این مقاله احصا شد.
کشیاپ و چادری <sup>۱۴</sup> (۲۰۱۹)	پیوند تصویر برند کارفرمایی و درگیرسازی کاری: نقش میانجی هویت سازمانی و اعتماد به سازمان	نتایج نشان داد که درگیرسازی کاری مستقیماً تحت تأثیر تصویر برند کارفرمایی است. بنابراین، منطقی است که اگر سازمانی تصویر برند کارفرمای منحصر به فردی را ایجاد کند، هویت و اعتماد کارکنان به سازمان بر درگیرسازی کاری

<sup>8</sup>. Santos et al

<sup>9</sup>. Muisyo, Su, Julius, & Hossain

<sup>10</sup>. Huseynova & Matošková

<sup>11</sup>. Muisyo, Qin, Julius, Ho & Ho

<sup>12</sup>. Ghielen et al

<sup>13</sup>. Kashive et al

<sup>14</sup>. Kashyap & Chaudhary

پژوهشگران/سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
		کارکنان تأثیر می‌گذارد.
پانچوا-میچلوتی و همکاران <sup>۱۵</sup> (۲۰۱۸)	برند کارفرمایی و ارتباطات مسئولیت اجتماعی شرکتی در تبلیغات استخدام آنلاین افق‌های تجاری	یافته‌های این مطالعه نشان داد که ارتباطات مسئولیت اجتماعی شرکتی در تبلیغات استخدامی اغلب یک اقدام محدود و موقتی است که بیشتر بر شیوه‌های مشارکت و توسعه کارکنان متمرکز است. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش حتی شرکت‌هایی که شهرت مسئولیت اجتماعی زیادی دارند، به‌طور شگفت‌انگیزی از تصویر مسئولیت اجتماعی شرکتی خود برای جذب نامزدهای شغلی بهره‌مند نمی‌شوند.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به دنبال ارائه مدلی نوآورانه در برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار است که با فلسفه فکری تئوری سیگنالینگ یعنی پرکاربردترین تئوری برند کارفرمایی تبیین شده است. این پژوهش از پژوهش‌های بنیادی-کاربردی است زیرا برای پاسخ به پرسش اصلی و ارائه مدل از روش تحقیق کیفی و نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین<sup>۱۶</sup>، یعنی داده‌هایی که طی فرایند پژوهش به‌صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند، بهره می‌گیرد. نظریه نام برده شده، با بکارگیری رویکردی دقیق و نظام‌مند از همراهی افراد و تجربیات آن‌ها به بررسی یک مسئله اجتماعی می‌پردازد. روش‌شناسی این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش، به شرح جدول (۲) می‌باشد:

جدول ۲. روش‌شناسی پژوهش

فلسفه پژوهش	پراگماتیسم
از نظر جهت گیری اصلی	از نظر هدف
کاربردی	اکتشافی
ماهیت تحلیل	کیفی
استراتژی	نظریه‌پردازی داده بنیاد
جامعه و نمونه	جامعه: خبرگان دانشگاهی و کارشناسان صنایع سنگین نمونه: نمونه‌گیری نظری از ۱۲ نفر تا رسیدن به اشباع نظری
روش گردآوری داده‌ها	مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	کدگذاری باز، محوری و انتخابی
نرم افزار	کدگذاری دستی و با نرم‌افزار MAXQDA2020

### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

<sup>15</sup>. Puncheva-Michelotti et al

<sup>16</sup>. Strauss & Corbin

پژوهش حاضر، در یک فاز کیفی با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و از طریق مصاحبه چهره‌به‌چهره با خبرگان جمع‌آوری شد و ادامه یافت. برای انتخاب مشارکت‌کننده معیارهای طبقه‌بندی خبرگان شامل افرادی است در زمینه ۱. بازاریابی به‌ویژه برندینگ و ۲. منابع انسانی به‌ویژه برند کارفرمایی و استراتژی فعالیت داشته‌اند، به علاوه این افراد در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه باشند. سپس، مصاحبه‌ها به صورت تک‌به‌تک کدگذاری شده، مصاحبه‌های بعدی تا رسیدن به نقطه اشباع نظری یعنی بسط مقوله‌ها با تأثیرپذیری از مفاهیم و روابطی که توسعه پیدا کرده‌اند که فهرست آن در جدول (۳) ارائه شده است (فلیک، ۱۴۰۱؛ رزمی و همکاران، ۱۴۰۱)، تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت. در نهایت با تعداد ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان صنایع سنگین مصاحبه‌ها پایان یافت. پس از مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی انجام شد.

جدول ۳. فهرست مصاحبه‌شوندگان پژوهش

شناسه مصاحبه‌شونده	میزان تحصیلات	پست سازمانی	صنعت مورد فعالیت
مصاحبه‌شونده شماره ۱	کارشناس ارشد	کارشناس ارشد ارتباطات منابع انسانی	صنایع دارویی
مصاحبه‌شونده شماره ۲	دانشجوی دکتری	مدیر بازاریابی و فروش	الکتروموتورهای صنعتی
مصاحبه‌شونده شماره ۳	کارشناس ارشد	مدیر اداری و پشتیبانی	استخراج منابع طبیعی و معدن
مصاحبه‌شونده شماره ۴	دکتری	مدیر روابط عمومی و امور بین‌الملل	استخراج منابع طبیعی و معدن
مصاحبه‌شونده شماره ۵	دکتری	خبیره دانشگاهی	مشاور در صنایع سنگین
مصاحبه‌شونده شماره ۶	کارشناس ارشد	معاون منابع انسانی	نفت و پتروشیمی
مصاحبه‌شونده شماره ۷	کارشناس ارشد	مدیر مسئولیت اجتماعی	ساخت و ساز
مصاحبه‌شونده شماره ۸	فوق دکتری	مدیر ارشد منابع انسانی	خودروسازی
مصاحبه‌شونده شماره ۹	دکتری	خبیره دانشگاهی	مشاور در صنایع سنگین
مصاحبه‌شونده شماره ۱۰	دکتری	خبیره دانشگاهی	مشاور در صنایع سنگین
مصاحبه‌شونده شماره ۱۱	دکتری	مدیر سرمایه‌های انسانی	استخراج منابع طبیعی و معدن
مصاحبه‌شونده شماره ۱۲	کارشناس ارشد	مدیر ارشد بازاریابی و برندینگ	نفت و پتروشیمی

بر اساس مطالعات گوبا و لینکلن<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۴) و کرسول و میلر<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰)، رحمان سرشت و هرنندی (۱۳۹۶)، بررسی درستی مطالعات کیفی از طریق چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اطمینان و قابلیت تأیید بررسی می‌شود که این دسته‌بندی در جدول (۴) قرار گرفته است. همچنین روش‌های افزایش قابلیت اعتبار، منابع داده

17. Guba & Lincoln

18. Creswell & Miller

متعدد، تحلیلگران متعدد، روش‌های متعدد می‌باشد که در این مطالعه از دو مورد از موارد نام برده شده استفاده شد. توضیحات مربوط به قابلیت اعتبار این پژوهش در جدول (۵) ارائه شده است.

#### جدول ۴. شاخص‌های بررسی درستی مطالعات کیفی

چندجانبه‌نگری	درگیر شدن طولانی مدت در میدان مطالعه	نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع نظری،	قابلیت اعتبار
داده‌ها		بازرسی،	
چندجانبه‌نگری پژوهش‌گر	بازرسی، مستندسازی پژوهش‌گر در خصوص، روش‌ها و تصمیم‌ها	مستندسازی پژوهش‌گر در خصوص داده‌ها،	قابلیت انتقال
	بررسی موازی نتایج و انعکاسی بودن		قابلیت اطمینان
	وصف مفصل محیط و شرکت‌کنندگان و تنوع دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مصاحبه‌شوندگان		قابلیت تائید

#### جدول ۵. روش‌های افزایش قابلیت اعتبار پژوهش

پژوهش‌گر، افراد نمونه را با توجه به تخصص آن‌ها در اجرای راهبرد انتخاب کرده است و یا در صورت نیاز به بررسی منابع دسته دوم، از منابع مکتوب متعدد و سایت‌های معتبر اینترنتی جهت تکمیل داده‌های پژوهش استفاده می‌کند که در این مطالعه از بخش اول استفاده شد.	منابع داده متعدد
ضمن بهره‌گیری از نظر خبرگان و کارشناسان صنعت، مراحل این پژوهش کیفی با مشورت با اساتید محترم راهنما و مشاور شکل گرفت. همچنین از کارشناسان متبحر در زمینه روش کیفی داده بنیاد از شاخص تکرارپذیری و پایایی کدهای استخراج شده میان کدگذاران مختلف، استفاده شد.	تحلیلگران متعدد

#### مرحله اول: کدگذاری باز

بخشی از تحلیل پژوهش استفاده از کدگذاری باز است. کدهای مصاحبه‌های انجام شده با ۱۲ نفر از خبرگان و کارشناسان طی کدگذاری باز استخراج شد و در مرحله بعد این کدهای مشترک به انضمام کدهای بااهمیت از دید پژوهش‌گر به‌عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. بنابراین گام اول این پژوهش با تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه تحت‌عنوان مقوله‌های پژوهش در قالب اصلی و فرعی شروع شد و تا مرحله‌ی اشباع مقوله‌ها در یک فرایند رفت‌و‌برگشتی ادامه پیدا کرد. واحدهای معنادار مرتبط با موضوع بر مبنای حساسیت نظری پژوهش‌گران کدگذاری و سپس کدهای هم‌مفهوم، در قالب یک مقوله مانند جدول (۶) از مصاحبه پنجم و یازدهم، دسته‌بندی شدند.

#### جدول ۶. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس مقوله‌ها مستخرج از مصاحبه پنجم و یازدهم

مقوله	کد	نمونه مصاحبه پنجم	یادداشت
-------	----	-------------------	---------

سیگنالینگ	هرچو که حساب کنی حتی اگه شرکت درست بگه و حق با کارمند نباشه وقتی یه نفر میاد و توی سوشال میگه من اومدم بیرون چون باهام بد برخورد شده به هر حال مردم بیشتر باور می کنند و این ما هستیم که بدنام میشیم... یه سری چیزایی رو دیگه نمیشه از داخل کنترل کرد ما باید به برندمون توجه کنیم باید به برند کارفرمایمون اهمیت بدیم باید براش برنامه داشته باشیم و این وظیفه مدیرعامله که از برند کارفرماش حمایت کنه	شرایط واسطه‌های نمایش یکراچه از سیگنال‌های شهرت برند کارفرما
فخر- غیرتمندی	یک کاری کنیم که اونایی که باهامون میمونن اینقدر با ما همفکر و همسو باشن که دلشون بخواد جلو همه بگن من دارم با شرکت ... کار می‌کنم با افتخار هم بگن من دارم برای اینجا کار می‌کنم آیدنتیتی کارت سازمانیشون رو عکس بگیرن و بذارن تو لینکدین و باعث افتخارشون باشه که همکار ما شدن... همه اینا یه طرف وقتی جایی راجع به ما حرفی بود که خوب نبود بی تفاوت نباشه بهش برخورد به نوعی سفیر برند ما باشه ...	ارتقای حس افتخار ناشی از همکاری با برند کارفرمایی
فناوری روز	در مورد این نکته باید خدمتون عرض کنم که مثلا ما یک دستگاهی رو میاریم اضافه می‌کنیم به خط تولیدمون خوب وقتی این دستگاه آب بسیار کم‌تری برق بسیار محدودتری نسبت به نمونه‌های قبلی خودش مصرف میکنه خوب ما میایم روی جدید بودن فناوری‌های ماشین آلاتمون تبلیغ می‌کنیم دیگه این میشه ساخت برند کارفرمایی پایدار... چون بالاخره همه نیروهای ما که مدیران ارشد و میانی نیستند ما باید کل هولدینگ رو در نظر بگیریم از کارگر خط تولید بگیر تا رئیس هیات مدیره و مدیرعامل که خودشون توی تصمیمات نقش دارن	کد مقوله شرایط زمینه‌ای نقش دانش و فناوری‌های نوین بر برند کارفرمای پایدار
اشتیاق - مسئولیت پذیری اجتماعی	این طرز فکر رو باید توی نوع نگرش کارکنان جا انداخت که ملزمه‌ی اون این است که اول خودمون بهش اعتقاد داشته باشیم وقتی ما دنبال این باشیم که جهانو به جای بهتری تبدیل کنیم کارکنانمون این رو میبینن و من خودم به عینه می‌بینم که بچه‌ها با چه شور و شوقی سر کار میان... ما به آینده اهمیت می‌دیم داریم مدرسه می‌سازیم دانشگاه می‌سازیم به مناطق محروم کمک می‌کنیم و حواسمون به خیلی چیزا هست که ممکنه رقیامون نباشن	پیامدها شور و اشتیاق نسبت به برند کارفرمایی

### مرحله دوم: کدگذاری محوری

در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به ابعادشان با یکدیگر مرتبط می‌شوند. سپس، خط ارتباط میان مقوله‌های اصلی پژوهش شامل شرایط علی، مقوله محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پیامدها و مقولات فرعی طبق جدول (۷) مشخص شده و از طریق کدگذاری انتخابی، براساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها، خط سیر ارتباطی مقوله‌ها به هم یافت شد و نظام نظری الگوی برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار ارائه شد.

### جدول ۷. کدگذاری محوری - پدیده محوری

پدیدهٔ محوری، مفاهیم و مقوله‌ها		
مفهوم	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
ارزش توسعه		
ارزش عملکردی	ملموس	برندکارفرمایی با
ارزش اقتصادی		رویکرد بازاریابی پایدار
ارزش شناختی		
ارزش اجتماعی	ناملموس	
مفهوم	مقولهٔ فرعی	مقولهٔ اصلی
سبک رهبری		ویژگی‌های ناظر بر
نگرش رهبری	شایستگی رهبران	تصمیم‌گیری‌های
رفتارهای رهبری	برند کارفرما	اعضای هیات مدیره
مسئولیت‌پذیری اجتماعی		ویژگی‌های ناظر بر
مسئولیت‌پذیری مالی	مسئولیت‌پذیری برند	قوانین حاکمیت
مسئولیت‌پذیری	کارفرما	شرکتی
زیست‌محیطی		
شهرت زیست‌محیطی کارفرما		
شهرت برند کارفرما	ساخت شهرت برند	
هم‌سویی میان وعده‌های برند کارفرمایی و اقدامات عملیاتی	کارفرمایی پایدار	
ویژگی‌های گیرنده سیگنال‌های ارسال شده از برند کارفرمایی		
تفسیر گیرنده سیگنال‌های ارسال شده از برند کارفرمایی		
ارسال پیام‌ها در رابطه با جبران خدمات با رویکرد پایداری		شرایط علی
ارسال پیام‌ها در رابطه با آموزش و توسعه با رویکرد پایداری		
ارسال پیام‌ها در رابطه با ارائه پاداش با رویکرد پایداری	سیگنال‌دهی برند کارفرمایی با رویکرد پایداری در رسانه‌های شرکت	ویژگی‌های ناظر بر برنامه‌های مدیر بازاریابی
ارسال پیام‌ها در رابطه با ارائه ارزیابی عملکرد با رویکرد پایداری		
ارسال پیام‌ها در رابطه با ارائه مشاغل جدید با رویکرد پایداری		
ارسال پیام‌ها در رابطه با سبک سرپرستی شرکت مادر با رویکرد پایداری		
ارائه‌ی فرصت‌های کاری مناسب توسط برند کارفرمایی		
نمایش واقع بینانه از حمایت درک شده‌ی برند کارفرمایی	نقوذ برند کارفرمایی پایدار بر دل‌ها	
نمایش واقع بینانه از صداقت درک شده		

برند کارفرمایی			
نمایش تلاش‌های داوطلبانه اعضای شرکت برای پیشبرد اهداف شرکت			
نگرش متقاضیان بالقوه به برند کارفرمای پایدار			
نگرش کارکنان فعلی به برند کارفرمای پایدار	تداعی ذهنی برند کارفرمای پایدار		
نگرش سایر ذینفعان به برند کارفرمای پایدار			
ادراک از تصویر برند کارفرمایی مبتنی بر اهداف پایداری		تصویر برند کارفرمایی پایدار	
ادراک از تصویر برند کارفرمایی مبتنی بر مسئولیت اجتماعی			
ادراک از تصویر برند کارفرمایی منفعل جو سلامت سازمانی در شرکت			
هم‌خوانی ارزش‌های متقاضیان شغلی با ارزش‌های پایداری شرکت		تجانس و تطابق ارزشی	ویژگی‌های ناظر بر برنامه‌های مدیر منابع انسانی
هم‌خوانی ارزش‌های کارکنان فعلی با ارزش‌های پایداری شرکت			
ایجاد همسویی برای تعهد عاطفی به تغییرات محیطی			
انصاف درک شده در میان کارکنان فعلی شرکت			
انصاف درک شده در میان متقاضیان شغلی ناشی از شبکه‌های اجتماعی		انصاف درک شده	
انصاف درک شده در میان متقاضیان شغلی ناشی از تصمیم‌گیری‌های شرکت			ویژگی‌های ناظر بر فرهنگ سازمانی
محیط دلگرم‌کننده‌ی برند کارفرمای پایدار			
جو دوستانه به لحاظ عاطفه جمعی برند کارفرمای پایدار		جو شرکت	
جو حمایت از مشکلات زیست محیطی برند کارفرمای پایدار			
جو سلامت سازمانی برند کارفرمای پایدار			
مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی	
انعطاف‌پذیری شرکتی	شرایط ناظر بر محیط داخلی شرکت - کارفرما	شرایط متاثر از بستر شکل‌گیری شرکت	شرایط زمینه‌ای
تمایل برند کارفرمایی برای پیشبرد			



اهداف ذینفعان		
ترجیحات کارکنان برند کارفرمای پایدار		
ادراک از برند کارفرمایی پایدار		
رشد اقتصادی پایدار	شرایط ناظر بر محیط	
اشتغال مولد	خارجی شرکت -	
در حال توسعه یا توسعه یافته بودن	اقتصادی	
کشور برند کارفرمایی		
ادراک از سیگنال‌های ارسال شده از سوی برند کارفرمایی	شرایط ناظر بر محیط خارجی شرکت - اجتماعی	شرایط متاثر از محیط کلان - ملی
فرهنگ سازمانی		
هم‌سوایی اهداف، ارزش‌ها و هنجارهای کارکنان با برند کارفرمایی	شرایط ناظر بر محیط خارجی شرکت -	
هم‌سوایی اهداف، ارزش‌ها و هنجارهای برند کارفرمایی با اهداف پایداری	فرهنگی	
نقش دانش و فناوری‌های نوین بر برند کارفرمای پایدار	شرایط ناظر بر محیط خارجی شرکت - فناوری	شرایط متاثر از محیط کلان - بین‌الملل
نقش هوش مصنوعی بر برند کارفرمای پایدار		
نقش بازارهای مالی و بلاکچین بر برند کارفرمای پایدار		
مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
حمایت درک‌شده‌ی مثبت از سمت مدیر	حمایت درک‌شده‌ی کارکنان فعلی	
حمایت درک‌شده‌ی منفی از سمت مدیر		
ادراک مثبت از بسترسازی و ارائه فرصت‌های یادگیری شرکت	فرصت‌های یادگیری درک‌شده‌ی کارکنان فعلی	
ادراک منفی از بسترسازی و ارائه فرصت‌های یادگیری شرکت		
بسترسازی و ارائه فرصت‌های مشارکت در اقدامات پایداری به کارکنان		ادراک کارکنان
بسترسازی و ارائه فرصت‌های مشارکت در اقدامات سبز به کارکنان	فرصت‌های مشارکت درک‌شده‌ی کارکنان فعلی	شرایط واسطه‌ای
بسترسازی و ارائه فرصت‌های مشارکت در اقدامات مسئولیت‌پذیری به کارکنان		
بسترسازی و ارائه فرصت‌های مشارکت در سایر اقدامات شرکتی به کارکنان		
ادراک فقدان بسترسازی و ارائه فرصت‌های مشارکت		
نمایش یکپارچه از سیگنال‌های شهرت برند کارفرما	یکپارچگی سیگنال‌ها در رسانه‌های اجتماعی	سیگنال‌دهی یکپارچه
نمایش یکپارچه از سیگنال‌های امنیت		

مفاهیم	مقوله اصلی	مقوله فرعی
شغلی برند کارفرما		
نمایش یکپارچه از سیگنال‌های اجتماعی برند کارفرما		
نمایش یکپارچه از سیگنال‌های عملکردی برند کارفرما		
استراتژی‌های برند کارفرمایی در رسانه‌های اجتماعی		
استراتژی‌های فناورانه مرتبط با کانسپت برند کارفرمایی		
استراتژی‌های سبز بازاریابی دیجیتال برند کارفرمایی		
استراتژی‌های سیگنال‌دهی مسئولیت‌های اجتماعی برند کارفرمایی	ایده‌پردازی راهبردهای واحد بازاریابی	
استراتژی‌های سیگنال‌دهی بازاریابی برند کارفرمایی برای متقاضیان بالقوه		
استراتژی‌های طراحی بازی‌پردازی برند کارفرمایی		
استراتژی‌های کانال بازی‌پردازی برند کارفرمایی		
سیگنال‌دهی استراتژی‌های پایداری برند کارفرمایی		
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی سبز برند کارفرمایی	راهبردهای مرتبط با واحدهای وظیفه‌ای شرکت	راهبردها
استراتژی‌های نگهداشت کارکنان سبز ایده‌پردازی استراتژی‌های مسئولیت‌های اجتماعی برند کارفرمایی		
ایده‌پردازی استراتژی‌های بازاریابی برند کارفرمایی برای متقاضیان بالقوه	ایده‌پردازی راهبردهای واحد منابع انسانی	
استراتژی‌های جذب برند کارفرمایی برای متقاضیان بالقوه		
استراتژی‌های تغییر ساختار، فرهنگ و سیاست‌های برند کارفرمایی		
استراتژی‌های فناوری در بخش منابع انسانی برند کارفرمایی		
استراتژی‌های منابع انسانی مبتنی بر پایداری برند کارفرمایی		
استراتژی‌های تمایز پایدار	ایده‌پردازی	
استراتژی‌های انطباق پایدار	یکپارچه‌ی راهبردهای بازاریابی و منابع انسانی	
استراتژی‌های مدیریت تغییرات مبتنی بر پایداری		

مفهوم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
استراتژی‌های مدیریت تغییرات سبز			استراتژی‌های مدیریت تغییرات مبتنی بر مسئولیت‌های اجتماعی
انگیزه بخشی برند کارفرمایی پایدار	جذابیت برند	کارفرمایی پایدار	جذابیت برند کارفرمایی پایدار
آگاهی بخشی برند کارفرمایی پایدار	ارزش ویژه‌ی برند	کارفرمایی پایدار	ارتقای اعتبار برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان
ارتقای اعتبار برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان	ارزش ویژه‌ی برند	کارفرمایی پایدار	ارتقای هویت برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان
ارتقای اعتماد به برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان	اصالت برند	کارفرمایی پایدار	ارتقای اصالت محیطی برند کارفرمایی پایدار
بهبود رابطه کارکنان با کارفرما	۱. ویژگی‌های ذهنی برند کارفرمایی پایدار		بهبود رابطه کارکنان با کارفرما
بهبود رابطه متقاضیان با کارفرما			بهبود رفاه کارکنان داخلی
افزایش رضایت شغلی در میان کارکنان			نزدیک شدن به برند کارفرمایی پایدار برای متقاضیان خارجی
افزایش تمایل به برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان	آشنایی با برند کارفرمایی پایدار		افزایش تمایل به برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان
افزایش نیت مثبت نسبت به برند کارفرمایی پایدار در میان کارکنان و متقاضیان			انتقال دانش و تجربه‌ی برند کارفرمایی پایدار
دانش برند کارفرمایی پایدار			عشق به برند کارفرمایی
هویت برند کارفرمایی پایدار	علاقه به برند کارفرمایی پایدار		شور و اشتیاق نسبت به برند کارفرمایی
عشق به برند کارفرمایی			مراقبت از برند کارفرمایی
دلبستگی عاطفی با برند کارفرمایی			ارتقای حس افتخار ناشی از همکاری با برند کارفرمایی
ارتقای حس افتخار ناشی از همکاری با برند کارفرمایی	۲. ویژگی‌های حسی برند کارفرمایی پایدار		الهام‌بخش پنداشتن برند کارفرمایی غیرتمندی بر روی برند کارفرمایی
الهام‌بخش پنداشتن برند کارفرمایی غیرتمندی بر روی برند کارفرمایی			احساس انزجار حاصل از همکاری با برند کارفرمایی
احساس انزجار حاصل از همکاری با برند کارفرمایی			احساس شرم حاصل از همکاری با برند کارفرمایی
احساس شرم حاصل از همکاری با برند کارفرمایی			

پیامدها

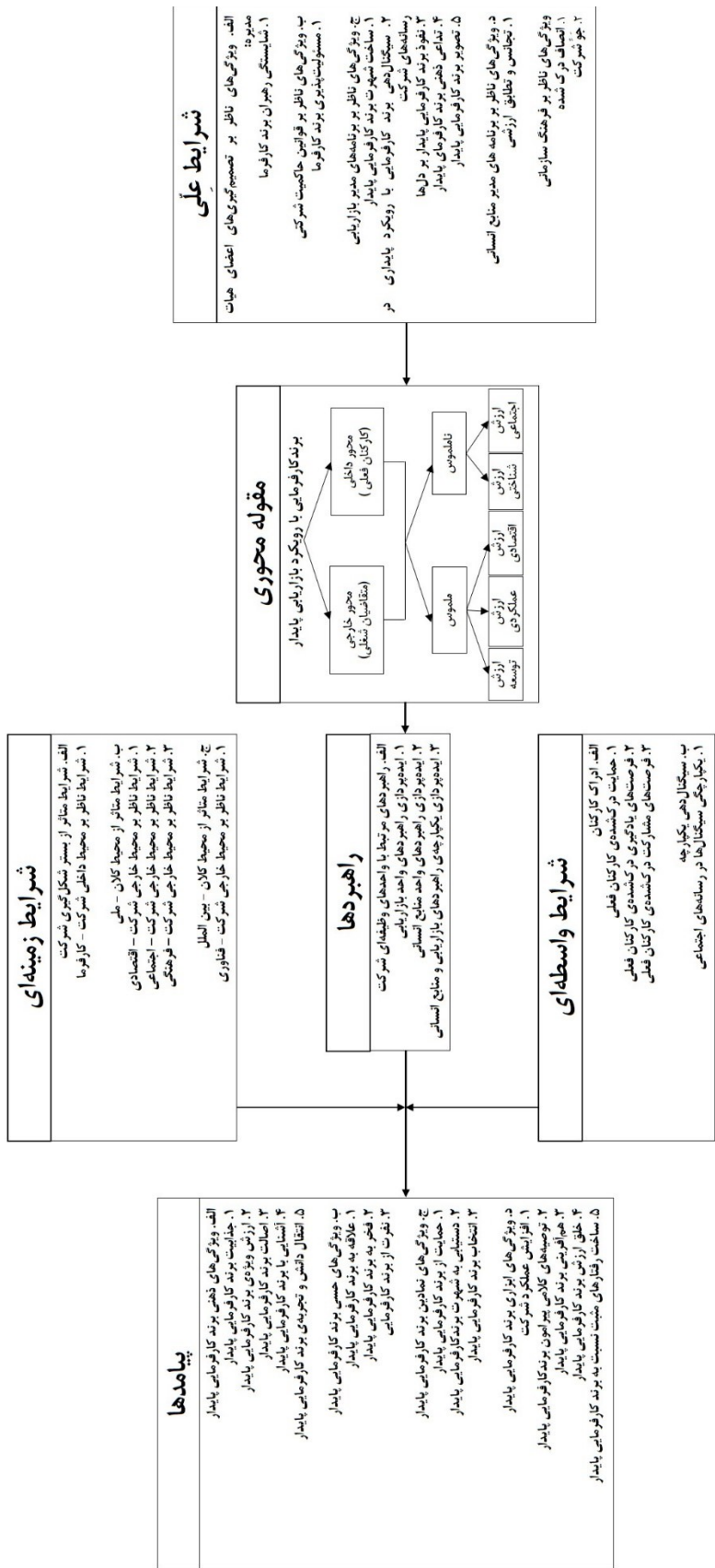
احساس انفصال حاصل از همکاری با برند کارفرمایی		
میزان حمایت ذینفعان (کارکنان، متقاضیان شغل) از برند کارفرمایی	حمایت از برند کارفرمایی پایدار	
میزان احترام ذینفعان به برند کارفرمایی		
شهرت مسئولیت‌پذیری اجتماعی	دستیابی به شهرت	۳. ویژگی‌های نمادین برند کارفرمایی پایدار
شهرت زیست‌محیطی	برند کارفرمایی پایدار	
شهرت کارفرمایی		
متمقاعد ساختن برند کارفرمایی	انتخاب برند کارفرمایی پایدار	
تصویر مثبت از برند کارفرمایی		
ارتقای سطح عملکرد مالی	افزایش عملکرد شرکت	
برند کارفرمایی پایدار		
ارتقای سطح عملکرد غیر مالی		
برند کارفرمایی پایدار		
افزایش تبلیغات کلامی مثبت پیرامون برند کارفرمایی	توصیه‌های کلامی پیرامون برند کارفرمایی پایدار	
افزایش تبلیغات کلامی منفی پیرامون برند کارفرمایی		
ارتقای مهارت‌های دیجیتال نیروی کار		
ارتقای رفتارهای سبز کارکنان	هم‌آفرینی برند کارفرمایی پایدار	
افزایش توسعه سبز کارکنان		
ارتقای رفتارهای پایدار در کارکنان		
ارتقای سطح رفتارهای فراسازمانی		۴. ویژگی‌های ابزاری برند کارفرمایی پایدار
متمماین سازی برند کارفرمایی از رقبا		
وفاداری به برند کارفرمایی		
ماندگاری با برند کارفرمایی		
افزایش تعهد به برند کارفرمایی	خلق ارزش برند کارفرمایی پایدار	
ارتقای تجربه‌ی کاری منحصر بفرد از برند		
افزایش بازگشت سرمایه هزینه شده بر روی برند کارفرمایی		
افزایش جذب استعدادها به برند کارفرمایی		
ساخت رفتارهای مثبت نسبت به برند کارفرمایی پایدار		
افزایش نگهداشت استعدادها دارای دغدغه پایداری همراه با کارفرما		
کاهش جابجایی کارکنان		
کاهش ترک برند کارفرمایی		

در این پژوهش بر اساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین مدل پارادایمی ارائه شد. نتایج گام‌های گذشته در بخش کدگذاری انتخابی بکار گرفته شده، مقوله‌های اصلی را انتخاب کرده، به‌طور نظام‌مند آن‌ها را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد، این ارتباطات را اعتبار می‌بخشد و سایر مقوله‌هایی را که نیاز به گسترش بیشتری دارند را توسعه می‌دهد. بر اساس مدل اشتراوس و کوربین، شرایط علی، از پنج مولفه تحت عنوان الف. ویژگی‌های ناظر بر تصمیم‌گیری‌های اعضای هیأت‌مدیره، ب. ویژگی‌های ناظر بر قوانین حاکمیت‌شرکتی، ج. ویژگی‌های ناظر بر برنامه‌های مدیر بازاریابی، د. ویژگی‌های ناظر بر برنامه‌های مدیر منابع انسانی، ه. ویژگی‌های ناظر بر فرهنگ سازمانی از سطح کلان تصمیم‌گیری‌ها در سازمان تا سطوح خردتر مرتبط با واحدهای وظیفه‌ای نشان داده می‌شود. از سویی در بخش شرایط زمینه‌ای، ویژگی‌های متاثر از دو بستر فعال در محیط داخلی و نزدیک سازمان و فعال در محیط خارجی و دور از سازمان متاثر بر برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار احصا شدند. این شرایط در سه مولفه الف. شرایط متاثر از بستر شکل‌گیری شرکت، ب. شرایط متاثر از محیط کلان - ملی، ج. شرایط متاثر از محیط کلان - بین‌المللی دسته‌بندی شدند که خود از عوامل پایه‌ای درک مدل برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار محسوب می‌شوند. یعنی، تغییر در ماهیت هر کدام از مولفه‌ها، شرایط و ساختار شکل‌دهی به برند کارفرمایی پایدار را دگرگون خواهد کرد.

افزون بر این، در این فرایند، هر دو محور داخلی و خارجی برند کارفرمایی تحت عنوان کارکنان فعلی سازمان و متقاضیان شغلی به‌عنوان مقوله محوری پژوهش انتخاب شدند زیرا برای ساخت یک برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار لازم است تا هر دو گروه درک یکپارچه‌ای از اقدامات سازمان پیرامون مفهوم برند کارفرمایی پایدار داشته باشند. از سویی راهبردهای مدل برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار متاثر از راهبردهای هر کدام از واحدهای وظیفه‌ای شرکتی خواهد بود. بدین ترتیب سه بخش ۱. ایده‌پردازی راهبردهای واحد بازاریابی، ۲. ایده‌پردازی راهبردهای واحد منابع انسانی و سوم نقطه مشترک و حداقل این دو واحد یعنی ۳. ایده‌پردازی یکپارچه راهبردهای بازاریابی و منابع انسانی خواهد بود.

در نهایت پیامدهای حاصل از این پژوهش در چهار سطح از ویژگی‌های برند و به‌ویژه برند کارفرمایی و برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار دسته‌بندی شد که در نوع خود به عنوان نوآوری این پژوهش قابل ارائه است. این چهار سطح عبارتند از الف. ویژگی‌های ذهنی برند کارفرمایی پایدار، سطحی که برای درک آن لازم است تا مخاطب چه به عنوان کارکنان داخلی سازمان و چه به عنوان متقاضیان شغلی به صورت ذهنی و فکری با آن درگیر شود. ب. ویژگی‌های حسی برند کارفرمایی، این سطح از ویژگی به لحاظ عاطفی و روحی مشتریان داخلی سازمان با خود همراه کرده و آن‌ها را از منظر عاطفی تحت تاثیر قرار می‌دهد. ج. ویژگی‌های نمادین برند کارفرمایی پایدار، در این سطح از پیامدهای مدل برند کارفرمایی

با رویکرد بازاریابی پایدار کارکنان و متقاضیان به به دیده‌ها و شنیده‌ها و تجربیات و اطلاعات برای نتخاب برند اکتفا می‌کنند و در سطح آخر یعنی د. ویژگی‌های ابزاری برند کارفرمایی پایدار رفتارهای کارکنان از جمله هم‌آفرینی برند کارفرمایی پایدار، خلق ارزش برند کارفرمایی، و به‌طور کلی رفتارهای مثبت نسبت به برند کارفرمایی عملکرد شرکت را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. در آخر مدل پارادایمی پژوهش به شرح شکل (۱) ارائه شده است.



## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یک برند کارفرمایی قوی و موفق، همراه با ارزش پیشنهادی جذاب که نکات متمایزکننده‌ای مانند بسته‌های پاداش و مزایا جذاب و ارتباطات بازاریابی با رویکرد پایداری به نمایش می‌گذارد و بازاریابی می‌کند، می‌تواند منجر به مزیت‌های رقابتی و دستیابی به اهداف مدیریت استعداد شود. مقایسه مدل پارادایمی این پژوهش با مدل‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین بیانگر این است که مدل حاضر از رویکرد بازاریابی و درست در جایی که سایر مدل‌ها دارای نواقصی برای پاسخگویی به بُعد برندسازی برندکارفرمایی هستند به شناسایی عوامل علی و به‌ویژه معرفی پیامدهایی بین متغیرها پرداخته که در نوع خود بدیع هستند و در راستای تکمیل شکاف تئوری موجود در پژوهش‌های پیشین تلاش داشته است.

منطبق بر مدل علاوه بر مقوله اصلی که برندکارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار است، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها، شرایط واسطه‌ای و پیامدها در این مدل نشان داده شده‌اند. این فرایند، رویکردی چندگانه از مدل برندکارفرمایی ارائه داده است که تاکنون از بُعد پایداری به آن پرداخته نشده بود. همچنین شرایط علی نشان می‌دهد که پنج نوع ویژگی این مدل، الف. ویژگی‌های ناظر بر تصمیم‌گیری‌های اعضای هیات‌مدیره، ب. ویژگی‌های ناظر بر قوانین حاکمیت شرکتی، ج. ویژگی‌های ناظر بر برنامه‌های مدیر بازاریابی، د. ویژگی‌های ناظر بر برنامه‌های مدیر منابع انسانی و در آخر ه. ویژگی‌های ناظر بر فرهنگ سازمانی همگی توانایی ایجاد تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم در ارائه، تدوین و پیاده‌سازی مدل برندکارفرمایی مبتنی بر پایداری را دارند. این مسأله نشان می‌دهد که لازم است تا مدیران برندکارفرمایی برنامه‌های خود را در سطح اول تصمیم‌گیری‌ها مصوب سازند و آن را تا سطوح خردتر مرتبط با واحدهای وظیفه‌ای هماهنگ سازند.

افزون بر موارد یادشده شرایط زمینه‌ای از جمله شرایط متأثر از بستر شکل‌گیری شرکت، شرایط متأثر از محیط کلان - ملی، شرایط متأثر از محیط کلان - بین‌الملل و شرایط واسطه‌ای از جمله ادراک کارکنانی که در حال همکاری با شرکت هستند یا تا پیش از این عضو از شرکت بوده‌اند به همراه سیگنال‌دهی در رسانه‌های اجتماعی که تمام مولفه‌های احصاء‌شده‌ی آن با سایر کانال‌های سیگنال‌دهنده به متقاضیان یکپارچه شده‌اند، از عواملی هستند که بر نحوه ایده‌پردازی، تدوین و ترسیم راهبردها اثرگذارند.

هم‌چنین از جمله راهبردهایی که می‌توان در رابطه با این مدل به آن اشاره کرد راهبردهای مرتبط با هرکدام از واحدهای وظیفه‌ای شرکت نظیر واحد بازاریابی، واحد منابع انسانی و راهبردهای یکپارچه شده بازاریابی و منابع انسانی تحت لوای واحد مستقلی به نام برندکارفرمایی است که با توجه به اهداف پایداری در سطح کلان شرکت طراحی شده و در این واحدها اجرا می‌شود. در آخر این پژوهش در بخش پیامدها چهار سطح از ویژگی‌هایی که کارکنان درونی و متقاضیان شغلی را تحت تاثیر قرار داده و به نوعی منجر به برند شدن کارفرما با رویکرد پایداری می‌شوند در دسته‌های ویژگی‌های ذهنی برند کارفرمایی پایدار، ویژگی‌های حسی برند کارفرمایی پایدار، ویژگی‌های نمادین برند کارفرمایی پایدار و ویژگی‌های ابزاری برند کارفرمایی پایدار شناسایی شد. هر کدام از این دسته‌ها می‌تواند در ذهن مخاطب هدف برند کارفرمایی یا در دل و قلب وی یا در نوع نگرش وی به برند کارفرما و یا در رفتار وی نمود پیدا کند و به این ترتیب جایگاه برندکارفرمایی را ارتقا بخشد.

در مقایسه با پژوهش‌های پیشین می‌توان اشاره کرد که نتایج این پژوهش با یکی از متاخرترین پژوهش‌های داخلی حاصل کار داریوش و همکاران در سال ۱۴۰۲ از منظر ابعاد معرفی شده مدل آن‌ها متشکل از دو بعد درون سازمانی و بیرون سازمانی هم دارای وجه افتراق و هم دارای وجه تشابه است. وجه افتراق از این‌رو وجود دارد که در مدل برند کارفرمایی داریوش و همکاران راهبردهای درون سازمانی تعادل بین زندگی-کار معرفی شده است که در

هیچ کدام از مصاحبه‌های این مقاله چنین مفهومی احصا نشده است. بنابراین در مدل این مطالعه مقوله‌ای با این عنوان نیز وجود ندارد. با این وجود وجه تشابه از آن رو وجود دارد که در مدل داریوش و همکاران، دو بعد درون سازمانی و بیرون سازمانی مشهود است که در این مطالعه نیز عوامل زمینه به شرایط متأثر از بستر شکل‌گیری شرکت، شرایط متأثر از محیط کلان ملی و شرایط متأثر از محیط کلان بین‌الملل تقسیم شده است. هم‌چنین در آن مدل به شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی به عنوان یکی از راهبردهای با اولویت بالا اشاره شده است که در مدل مطالعه حاضر نیز مبتنی بر تئوری سیگنالینگ، یکپارچگی سیگنال‌ها در رسانه‌های اجتماعی به عنوان یکی از شرایط واسطه‌ای که منجر به حصول راحت‌تر پیامدهای ناشی از توجه به برند کارفرمایی می‌شود احصاء شد.

علاوه بر این، در مقایسه با پژوهش‌های بین‌الملل می‌توان بیان کرد که نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های سانتوز و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. زیرا در آن مطالعه با عنوان «اخلاق و پایداری در برند کارفرمایی گردشگری»، نتایج حاکی از ضرورت ادغام سه بعد روش‌های مدیریت منابع انسانی، عوامل اخلاق تجاری و پایداری محیطی در اجرای استراتژی برند کارفرمایی است که در این مطالعه نیز به تفصیل بدان پرداخته شده و در بخش راهبردها و پیامدهای مدل اشاره شده است.

- بر مبنای الگوی ریسی<sup>۱۹</sup> (مسئول، پاسخگو، مشاور و ذینفع آگاه)، پیشنهاد می‌شود تدوین و پیاده‌سازی راهبردهای برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار در شرکت‌هایی با اندازه بزرگ به واحد مستقل تحت عنوان برند کارفرمایی تفویض شود.
- هم‌چنین بر اساس همین مدل پیشنهاد می‌شود تدوین راهبردهای برند کارفرمایی با رویکرد بازاریابی پایدار در شرکت‌هایی با اندازه کوچک و متوسط به یک تیم متشکل از متخصصان بازاریابی و منابع انسانی به صورت توأمان و یکپارچه واگذار شود.
- بکارگیری پیشنهادهاى مذکور کمک خواهد کرد که ۱. ترکیبی از متخصصین بازاریابی و منابع انسانی در کنار هم و به صورت متمرکز بر روی ایده‌های برندسازی در زمینه کارفرمای پایدار فعالیت کنند و ۲. برای هر کدام از راهبردهای تدوین شده پاسخ‌گویی موجود باشد و ۳. این امکان وجود داشته باشد که اقدامات آن‌ها را اندازه‌گیری کرد.
- به علاوه، پیشنهاد می‌شود شرکت‌ها تعادلی بین الگوهای استفاده خود از فناوری دیجیتال و توسعه پایدار بیابند تا ضمن حفظ تاثیر مثبت اقدامات بر جامعه و محیط، تقاضای رو به رشد ذینفعان و منافع اقتصادی جامعه را نیز تامین کنند و به موفقیت بلندمدت همسو با اهداف توسعه پایدار در عصر دیجیتال دست یابند.
- هم‌چنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مدل حاضر بر عملکرد پایدار شرکتهای کوچک و متوسط یا کسبوکارهای خانوادگی، در صنایع فناورپایه که دغدغه توسعه محصول یا خدمت و عملیات زنجیره تامین را دارند، آزموده شود.
- به علاوه به پژوهش‌گران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی بر روی هر کدام از محورهای برند کارفرمایی الف. متقاضیان خارجی و ب. کارکنان داخلی به صورت مجزا پژوهشی را طراحی کرده و اجرا نمایند. افزون بر این پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آتی به توسعه پیامدهای بازاریابی برند کارفرمایی بپردازند زیرا بررسی پژوهش‌های پیشین نشان داد که این بخش از مطالعات نیازمند دقت

<sup>19</sup>. responsible, accountable, consulted, and informed



و تقویت بیشتری نسبت به بخش پیامدهای ملموسی است که برندکارفرمایی بر اقدامات منابع انسانی از خود نشان داده است و در ادبیات در این زمینه شکاف تئوریک وجود دارد که این مطالعه در تلاش بوده است تا به آن‌ها پاسخ دهد، با این‌وجود لازم است تا این مهم از منظر سایر پژوهش‌گران پیرامون این مفهوم مورد واکاوی قرار گیرد.

### **قدردانی از حامی یا تأمین‌کننده اعتبار پژوهش**

بدین ترتیب مراتب قدردانی خود را از اساتید دانشگاه الزهرا و دانشگاه تهران، سردبیر محترم، هیات تحریریه و داوران ارجمند فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی، هسته پایداری دانشگاه تهران و مرکز پایداری کسب و کار دانشگاه تهران که نقش بسزایی در ارائه این پژوهش داشته‌اند، به‌عمل آورده و امید است تا این پژوهش در فضای کسب‌وکار میهن عزیزمان مثمر واقع شود.

## ۶- منابع

- بلوچی، حسین؛ سیاه سرانی کجوری، محمد علی. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجی‌گری رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۵(۸)، ۱۲۱-۱۴۳.
- تدینی، آرزو؛ اصغری صارم، علی. (۱۴۰۲). تأثیر برند کارفرمایی و شهرت سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی با مشتری‌مداری. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۴(۵۳)، ۴۹-۷۴.
- داریوش، لیلا؛ گلرد، پروانه؛ باقری، مهدی. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی راهبردهای برندسازی کارفرما: رویکردی آمیخته. *مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۳(۵۳)، ۱۸۷-۲۱۰.
- رحمان سرشت، حسین؛ هرندی، عطاءاله. (۱۳۹۶). مدلی برای کنترل راهبردی حاکمیت شرکتی با استفاده از استراتژی تئوری داده بنیاد کلاسیک. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۷)، ۲۹-۵۸.
- رزمی، زهرا؛ میرزائیان خمسه، پیوند؛ سلطانی تاج آبادی، مرضیه. (۱۴۰۱). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رویکرد پارادایم رابطه‌گرایی در طراحی مدل ارزش ویژه برند. *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۱(۵۱)، ۱۸۴-۲۱۷.
- رستگاری، ثمینا؛ وحید، مجید؛ توسلی رکن‌آبادی، مجید. (۱۴۰۰). ایرانیان خارج از کشور: فرصت یا تهدید. *مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۷(۶۲)، ۲۴۷-۲۷۸.
- شیرخدايي، میثم؛ نجات، سهیل؛ کاملی، علیرضا؛ مهدیخانی، حبیب. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر تصویر برند کارفرما بر تمایل به استخدام از طریق متغیر میانجی جذابیت برند کارفرما (مورد مطالعه: دانشجویان پردیس فارابی دانشگاه تهران). *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۱(۱)، ۱۱۳-۱۲۷.
- غفاریان، علی؛ فردوسی، مسعود. (۱۴۰۱). مهاجرت کادر درمان، زنگ خطر به صدا درآمده است؟. *مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند*، ۲۹(۴)، ۳۹۷-۴۰۱.
- فلاح نوش آبادی، مهدی؛ محمودزاده، سید مجتبی؛ عباس پور، عباس؛ یزدان شناس، مهدی. (۱۴۰۱). الگوی برند کارفرمایی وزارت آموزش و پرورش در جهت جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد و متخصص. *ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران*، ۵(۱۲)، ۲۱۳۲-۲۱۴۷.
- فلیک، اووه. (۱۴۰۱). نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. ترجمه: الهام ابراهیمی، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- کمندی، محسن؛ محمداسمعیلی، ندا؛ قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۲). بررسی رابطه خصوصیات ارتباطاتی ادراک شده از صفحه سازمان در رسانه‌های اجتماعی با قصد پیگیری شغل کارجویان: نقش میانجی شخصیت برند کارفرما. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۱۴۸-۱۱۹.
- گریزان، لیلا؛ احمدی، سید علی‌اکبر؛ چناری، وحید. (۱۴۰۰). الگویی برای برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۴۸(۱۲)، ۲۳۷-۲۱۸.
- مزرعه، شیرین؛ شائمی برزکی، علی؛ صفری، علی. (۱۳۹۹). نقش انتظارات نیروی کار و وعده‌های برند در شکل‌گیری تجربه برند کارفرما. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۹(۹۸)، ۹-۳۸.
- نجات، سهیل؛ کردنائیج، اسداله؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ شیرخدايي، میثم. (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد تعالی برند با رویکرد تحلیل مضمون (مورد مطالعه: صنعت کالاهای تندمصرف). *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی*، ۲۲(۵۳)، ۱۳-۴۸.

Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Parmar, V., & Salleh, N. Z. M. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology, 13* (Mar), 859614. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>

Al Adwan, A., & Altrjman, G. (2024). The Role of Social Media Marketing and Marketing Management Promoting and Developing Brand Sustainability Strategy. *International Journal of Data and Network Science. Available at SSRN 4436265*, 439-542. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.9.011>

- Allal-Chérif, O., Aranega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169(Aug), 120822. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Ambler, T. and Barrow, S. (1996), "The employer brand", *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116(Jan), 103618. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bagheri, M., Baum, T., Mobasheri, A. A., & Nikbakht, A. (2023). Identifying and ranking employer brand improvement strategies in post-COVID 19 tourism and hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 391-405. <https://doi.org/10.1177/1467358422111260>
- Balouchi, H., & Siah Sarani Kojuri, M. A. (2023). Examining the effect of employer brand attractiveness on the intention to recommend the employer by mediating job satisfaction and willingness to stay with the employer. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 143-121. (in Persian) <https://doi.org/10.22080/shrm.2023.4161>
- Basha, H. A., Rajitha, M. N., & Afreen, M. R. (2020). Employer Branding: A New Facet of Health Care Sector. *Int J Eng Res Technol*, 9(11), 224-228.
- Battaglio Jr, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral public administration ad fontes: A synthesis of research on bounded rationality, cognitive biases, and nudging in public organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304-320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Branham, L. (2001), *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, American Management Association, New York, NY.
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2023). Who is CSR for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2616>
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2024). Who is CSR for in employer branding? Insights on employer branding strategies across industries, educational backgrounds and career styles. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1123-1141. <https://doi.org/10.1002/csr.2616>
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weijters, B. (2019). Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, 115(Dec), 103326. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>
- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Management Review*, 29(2), 284-297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signalling theory and applicant attraction outcomes. *Personnel review*. 40(2), 222-238. <https://doi.org/10.1108/004834811111106093>

- Chung, K. C. (2020). Green marketing orientation: Achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(6), 722-738.  
<https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1693471>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130. [https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2)
- Darioosh, L., Glard, P., & Bagheri, M. (2024). Identifying and prioritizing strategies of employer branding: Mixed Approach. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 13(53), 210-187. (in Persian)
- Deepa, R., and Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide employer branding strategies in the IT-BPM industry. *J. Organ. Effect. People Perform.* 6(1), 77-95.  
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0024>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.  
<https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. (2022). All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 38(2), 101211. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101211>
- Fallahnoush Abadi, M., Mahmoudzadeh, S. M., Abbas Pour, A., & Yazdanshenas, M. (2022). Employer brand model of the Ministry of Education in order to attract and retain talented and specialized human resources. *Political Sociology of Iran*, 5(12), 2132-2147. (in Persian)  
<https://doi.org/10.30510/psi.2022.309349.2431>
- Ghaffarian A, Ferdosi M. Migration of Medical Staff; Has the Alarm Sounded?. (2022). Letter to Editor. *J Birjand Univ Med Sci*, 29 (4), 397-401. (in Persian) <https://doi.org/10.34785/bums024.2022.030>
- Ghielen, S. T. S., De Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 292-304. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1761445>
- Gorizan L, Ahmadi S A, Chenari V. (2021). Employer Brand Model based on Social Responsibility in National Iranian South Oil Company (NISOC). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12 (48), 218-237. (in Persian)
- Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Identifying the impact of employer branding in the retention of nurses: the mediating role of organizational culture and career development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01794-9>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105-117.
- Huseynova, A., & Matošková, J. (2022). Sustainable HRM practices for a stronger employer brand: Leveraging organizational culture. *Scientific Papers of the University of Pardubice-Series D-Faculty of Economics and Administration*. <https://doi.org/10.46585/sp30031605>
- Jacobson, J., Gomes Rinaldi, A., & Rudkowski, J. (2023). Decoding the employee influencer on social media: applying Taylor's six segment message strategy wheel. *European Journal of Marketing*, 57(1), 29-59. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2021-0418>
- Kamandi, M., Mohammad Esmaili, N., & Gholipour, A. (2023). Investigating the Relationship between Perceived Communication Characteristics of an Organization's Social Media Page and Job Seekers' Job

- Pursuit Intentions: The Mediating Role of Employer Brand Personality. *Journal of Public Administration*, 15(1), 119-148. (in Persian) <https://doi.org/10.22059/jipa.2023.350961.3239>
- Kaoud, M., & ElBolak, M. (2023). Organizational learning via gamification for employer brand management. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(5), 14-17. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2022-0203>
- Karaosman, H., Perry, P., Brun, A., & Morales-Alonso, G. (2020). Behind the runway: Extending sustainability in luxury fashion supply chains. *Journal of Business Research*, 117(Sep), 652-663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.017>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93-111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201. <https://doi.org/10.1177/2322093719844644>
- Kaur, R., & Shah, R. (2020). Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*. 46 (9), 798-819. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0043>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer branding and recruitment: Social media field experiments targeting future public employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763-775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>
- Khan, N. A., Bharadwaj, S., Khatoon, A., & Jamal, M. T. (2021). Assessing the nexus between employer branding and employee retention: Moderating role of organizational identification. *Management and Labour Studies*, 46(4), 379-398. <https://doi.org/10.1177/0258042X211005330>
- Kim, Y., & Legendre, T. S. (2023). The effects of employer branding on value congruence and brand love. *Journal of hospitality & tourism research*, 47(6), 962-987. <https://doi.org/10.1177/10963480211062779>
- Kowalska, M. (2022). Conceptualization of Sustainable Marketing Tools among SME Managers in Selected Countries in Poland and Sri Lanka. *Sustainability*, 14(10), 6172. <https://doi.org/10.3390/su14106172>
- Lučić, A. (2020). Measuring sustainable marketing orientation—Scale development process. *Sustainability*, 12(5), 1734-1756. <https://doi.org/10.3390/su12051734>
- Mazraeh, S., Shaemi Barzoki, A., & Safari, A. (2020). The Role of Employee Expectations and Brand Promises in Forming the Employer Brand Experiences. *Management Studies in Development and Evolution*, 29(98), 9-38. (in Persian) <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.46994.3428>
- MirzaeianKhamseh, P., Foroudi, P., & Haghhighinasab, M. (2023). Examining the impact of employer branding on non-financial performance. In *Digital Transformation and Corporate Branding* (pp. 160-203). Routledge.
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information*, 11(12), 574. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Muisyo, P. K., Qin, S., Julius, M. M., Ho, T. H., & Ho, T. H. (2022). Green HRM and employer branding: the role of collective affective commitment to environmental management change and environmental

- reputation. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), 1897-1914.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1988621>
- Muisyo, P. K., Su, Q., Julius, M. M., & Hossain, S. F. A. (2023). GHRM and employer branding: empirical study in developing and developed economies. *Management Research Review*.  
<https://doi.org/10.1108/MRR-04-2022-0280>
- Napathorn, C. (2022). The implementation of green human resource management bundles across firms in pursuit of environmental sustainability goals. *Sustainable Development*, 30(5), 787-803.  
<https://doi.org/10.1002/sd.2271>
- Näppä, A. (2022). Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 37-52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0065>
- Nejat, S., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., & shirkhodaie, M. (2023). Identifying Dimensions of Brand Excellence with Thematic Analysis Approach (Case Study: Fast Moving Consumer Goods Industry). *Journal of Business Management Perspective*, 22(53), 13-48. (in Persian)  
<https://doi.org/10.48308/jbmp.2023.103189>
- Potter, T., Hobijn, B., & Kurmann, A. (2024). On the inefficiency of non-competes in low-wage labour markets. *Economica*. 3(Jan). 1-51.
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643-651.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
- Rahmanseresht, H., & Harandi, A. (2017). Designing Corporate Governance Strategic Control Model with using Classic Grounded Theory Strategy. *Public Management Researches*, 10(37), 29-58. (in Persian)  
<https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3677>
- Rampl, L.V. (2014), "How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands?", *Journal of Marketing Management*, 30 (13/14), 1486-1504.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.934903>
- Rastegary, S., Vahid, M., & Tavasoli Rokn Abadi, M. (2021). Four decades of policy making on Iranian diaspora: critical analysis and practical approaches. *Cultural Studies & Communication*, 17(62), 247-278. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jcsc.2021.530142.2398>
- Razmi, Z., MirzaeianKhamseh, P., & Soltani Tajabadi, M. (2023). A grounded theory approach and the relational paradigm on designing a brand equity model. *Journal of Business Management Perspective*, 21(51), 184-217. (In Persian) <https://doi.org/10.52547/jbmp.2023.230585.1461>
- Rouzi, A., & Wang, Y. (2021). Feeling trusted and taking-charge behaviour: An internal branding perspective based on self-categorization theory. *International Journal of Hospitality Management*, 94(Apr), 102831.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102831>
- Rynes, S. (1989), "Recruitment, job choice, and post-hire consequences", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists press, pp. 399-444.
- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828-852. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Majid, A. H. B. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational

- identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112(Jul), 103414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103414>
- Santos, V., Simão, P., Reis, I., Sampaio, M. C., Martinho, F., & Sousa, B. (2023). Ethics and Sustainability in Hospitality Employer Branding. *Administrative Sciences*, 13(9), 202-223. <https://doi.org/10.3390/admsci13090202>
- Shirkhodaie, M., Nejat, S., Kameli, A., & Mehdikhani, H. (2019). Investigating the effects of brand image on the potential employee's intention to apply a job through mediating role of employer brand attractiveness (Case Study: students of Tehran University, college of Farabi). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 127-113. (in Persian) <https://doi.org/10.22080/shrm.2019.2359>
- Silva, A. J., & Dias, H. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Spence, M. (1973), "Job market signalling", *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-214850-7.50025-5>
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141>
- Sulich, A. (2021). The green employer external branding. *International Journal of Learning and Change*, 13(4-5), 437-458. <https://doi.org/10.1504/IJLC.2021.116657>
- Tadayoni, A., & Asghari sarem, A. (2023). The Impact of employer branding and corporate reputation on social responsibility with customer orientation. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(53), 49-74. (in Persian) <https://10.22034/smsj.2023.169394>
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*. 48(3). 799-823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2020). Employer image, corporate image and organisational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. *Personnel Review*, 50(1), 244-263.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2021). Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator. *Vision*, 09722629211013608. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>