

## Emotional Bonds Between Generation Z Job Seekers and Brands: From Brand awe and Employer Brand to Talent Attraction and Retention

Hossein Hajibabaei \*

Assistant Professor, Department of management,  
Faculty of Literature and Humanities, Malayer  
University, Malayer, Iran .

### Abstract

Employer Brand has emerged as one of the key strategic approaches for attracting and retaining talent, creating a distinctive employment image for organizations, and ultimately enhancing overall brand strength. With Generation Z entering the labor market — a cohort that differs fundamentally from previous generations in terms of work values, expectations, and interaction with management — the importance of understanding employer branding from their perspective has become increasingly significant.

The present study aims to develop a conceptual model linking internal and external brand dimensions with Generation Z's employment perceptions. To achieve this, an extensive review of the literature was conducted to derive the research framework. Data were collected through a structured questionnaire, and the proposed model and hypotheses were tested using structural equation modeling (SEM). The study sample consisted of 340 university students seeking full-time employment, selected through purposive sampling based on the Kaden method.

The findings reveal how Brand awe and brand strength influence employer brand. Furthermore, the study demonstrates that employer brand communication and interaction, corporate reputation, organizational identification, person–organization fit, engagement, and brand advocacy significantly affect the attraction of Generation Z employees.

**Keywords:** Brand awe, Employer brand, Person–organization fit, Employee attraction, corporate reputatio

**How to Cite:** Hajibabaei, H. (2025). Emotional Bonds Between Generation Z Job Seekers and Brands: From Brand awe and Employer Brand to Talent Attraction and Retention. *Journal of Intelligent Strategic Management* .4(4), 115-150.  
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.4842



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.  
© Authors

\* Corresponding Author : hajibabaei@malayeru.ac.ir

## پیوندهای عمیق احساسی بین متقاضیان کار نسل زد و برندها: از شگفتی برند و برند کارفرما تا جذب و نگهداشت افراد

حسین حاجی بابائی \*

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.

### چکیده

برند کارفرما به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در جذب و نگهداشت استعدادها و ایجاد یک تصویر شغلی منحصر به فرد از سازمان و در بُعد کلان، تقویت قدرت برند می باشد. از سوی دیگر با ورود نسل زد به بازار کار و تفاوت های بنیادی آنان با نسل ها دیگر و رویارویی آنها با مدیران و ترجیحات آنان از محیط کار و برند کارفرمایی، لزوم توجه به این موضوع را دو چندان نموده است. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای ارتباط بین برند داخلی و خارجی و نسل زد می باشد. برای این منظور، بعد از بررسی گسترده پیشینه پژوهش و استخراج مدل پژوهش، داده ها با استفاده از ابزار پرسشنامه جمع آوری گردید و برای آزمون مدل و فرضیه های پیشنهادی، از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه پژوهش، دانشجویانی بودند که به دنبال اشتغال تمام وقت بودند که بر اساس روش نمونه گیری هدفمند و با تکیه بر روش کادن، ۳۴۰ نفر مورد بررسی قرار گرفتند. این پژوهش نشان داد که چگونه شگفتی برند و قدرت برند می تواند برند کارفرما را تحت تاثیر قرار دهد در ادامه نیز، ارتباط و تعامل برند کارفرما، اعتبار شرکت، همانندسازی سازمانی، تناسب فرد-سازمان، درگیری و هواداری می تواند، جذب کارکنان در نسل زد را تحت تاثیر قرار می دهد.

**کلیدواژه ها:** شگفتی برند، برند کارفرما، تناسب فرد-سازمان، جذب کارکنان، اعتبار شرکت

**استناد به این مقاله:** حاجی بابائی، حسین. (۱۴۰۴). پیوندهای عمیق احساسی بین متقاضیان کار نسل زد و برندها: از شگفتی برند و برند کارفرما تا جذب و نگهداشت افراد. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۴)، ۱۵۰-۱۱۵.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کپی رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می شود.

©نویسندگان

## مقدمه

هدف برندسازی در حوزه محصولات و خدمات، ایجاد، نگه داشت و توسعه مشتریان وفادار است، اما هدف برندسازی در حوزه کارفرما، جذب استعداد های جدید، نگه داشت کارکنان مستعد فعلی، ایجاد سازمان جذاب، خلق کارکنان وفادار، تقویت تصویر برند سازمان، (بهاراواج و همکاران، ۲۰۲۲؛ رای و ناندی، ۲۰۲۱؛ کارپینتر و همکاران، ۲۰۱۹) و در مجموع، ایجاد و انتقال یک هویت متمایز برای سازمان به عنوان کارفرما است تا بتواند خود را از رقبای متمایز کرده و کارکنان ماهر و باانگیزه را جذب و حفظ نماید (ازهر و همکاران، ۲۰۲۴). کارکنان، یکی از ارزشمندترین دارایی های هر شرکت محسوب می شوند. نیروی کار ماهر و آگاه، به عنوان یکی از عوامل کلیدی و ابزاری استراتژیک در خلق مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی نقش آفرینی می کنند و در نتیجه، جذب و حفظ کارکنان مستعد، به یک دغدغه جهانی تبدیل شده است و تقاضای بالا برای این کارکنان، موجب افزایش رقابت برای جذب این دسته از نیروی کار افزایش یافته است از اینرو بازاریابی داخلی بیش از پیش دارای اهمیت شده است. تلاش های برندسازی داخلی می تواند تأثیر عمده ای بر نگرش، رفتار، میزان تعهد، عملکرد شغلی و ماندگاری کارکنان داشته باشد. در این راستا، برند کارفرما به عنوان یکی از راهبردهای کلیدی مطرح شده است که سازمان ها از آن برای جذب و حفظ کارکنان توانمند و به کارگیری درست آن ها در سازمان، به منظور دستیابی به اهداف مطلوب و بقا در محیط پرتلاطم کسب و کار، استفاده می نمایند (چاولا، ۲۰۲۰). در راستای این راهبردها، شرکت در گام نخست تلاش می کند که با خلق تصویر مناسبی از شرکت، تمایل نیروی کار برای پیوستن به شرکت را افزایش دهند و در گام بعدی، محیطی را ایجاد نماید که در آن کارکنان احساس استقلال کرده و بتوانند از توانایی های کارآفرینانه و خلاقیت خود برای انجام وظایف استفاده کنند (لیخا چابار و شارما، ۲۰۱۴). برای خلق این تصویر، ایجاد برند کارفرما ضرورتی انکارنشدنی است. برند کارفرما راهبردی است برای ایجاد یک تصویر شغلی منحصر به فرد از سازمان، هم در ذهن نیروی کار بالقوه و هم در میان کارکنان فعلی سازمان و هدف آن جذب و نگهداشت استعدادها می باشد (رای و ناندی، ۲۰۲۱). سازمان هایی که در خلق و نگهداشت برند کارفرمایی موفق عمل کنند، می توانند به جذب، پرورش و نگه داشتن کارمندان مستعد امیدوار باشند (بهاراواج و همکاران، ۲۰۲۲). مدیریت مناسب، برند کارفرمایی و جایگاه سازی آن، موجب خلق مزیت رقابتی قدرتمندی برای شرکت خواهد شد. این امر بویژه در

شرایطی که تقاضا برای جذب نیروی کار زبده در بازار شدید است، بسیار حائز اهمیت می باشد. از سوی دیگر به دلیل توانمندی کارکنان و همچنین تغییرات رفتاری در نسل زد، قدرت چانه زنی تا حد زیادی به نیروی کار منتقل شده است و اهمیت برند کارفرمایی دوچندان شده است (ساینی، ۲۰۱۴؛ بهار اواج و همکاران، ۲۰۲۲). نیروی کار در بازار کار امروزی، دارای ذهنیت منحصربه فرد، توانایی های شناختی برجسته و با هوش بالا هستند و همین امر موجب شده است که در فضای کسب و کار امروز، سازمان ها به طور مداوم با چالش جذب و نگهداشت استعداد های مناسب مواجه اند و همین امر باعث شده است که پیوسته به دنبال روش ها و راهبردهای نوآورانه باشند (چودهاری و جوشی، ۲۰۲۴). همانگونه که بیان شد، یکی از استراتژی های مهم شرکت ها برای جذب و حفظ نیروهای مستعد، ایجاد برند کارفرمایی باشد. برندینگ کارفرمایی ریشه در حوزه هایی مانند هویت سازمانی، شهرت شرکت، ارتباطات سازمانی، تصویر سازمان، فرهنگ و برندینگ شرکتی دارد. این مفهوم به دلیل افزایش تقاضا برای کارکنان ماهر، آگاه و باتجربه، مورد توجه روزافزون محققان قرار گرفته است (اراسنامی و کریشنا، ۲۰۱۹؛ ماهشواری و همکاران، ۲۰۱۷). اما با وجود گسترش روزافزون مطالعات در زمینه برند کارفرما، هنوز چالش های مهمی در تبیین ارتباط آن با نسل جدید نیروی کار وجود دارد. اغلب پژوهش ها، تمرکز خود را بر اثرات مستقیم برند کارفرما بر جذب و نگهداشت کارکنان معطوف کرده اند و کمتر به سازوکارهای روان شناختی و هیجانی که این رابطه را میانجی گری می کنند پرداخته اند. در واقع، بخش عمده ای از تحقیقات پیشین به بررسی نقش عواملی چون تصویر سازمان، اعتبار شرکت یا رضایت شغلی محدود شده و ابعاد عمیق تری مانند تجربه شگفتی برند و نقش تفاوت های نسلی در ادراک برند کارفرما را نادیده گرفته اند. از سوی دیگر، بخش عمده ای از مطالعات موجود در بستر فرهنگی در کشورهای دیگر بر نسل های پیشین (ایکس و وی) انجام شده اند و پژوهش های اندکی در بستر فرهنگی ایران و درباره نسل زد که نگرش ها، ارزش ها و سبک تصمیم گیری متفاوتی دارند، صورت گرفته است. این خلأ موجب شده تا درک جامعی از چگونگی اثرگذاری متغیرهای هیجانی (نظیر شگفتی برند)، ادراکی (نظیر اعتبار سازمان) و رفتاری (نظیر درگیری و هواداری) بر فرآیند جذب و نگهداشت استعداد های نسل زد شکل نگیرد. از این رو، این پژوهش با تمرکز بر چالش های ناشی از تغییر نسل در بازار کار و با هدف

---

<sup>1</sup> Employer Brand

ارائه الگویی تلفیقی از پیوند میان برند کارفرما، شگفتی برند و مؤلفه‌های جذب کارکنان در نسل زد، درصدد پر کردن این شکاف نظری و کاربردی و ارائه مدلی جامع در این رابطه می باشد.

## پیشینه پژوهش و توسعه فرضیه ها

### برند کارفرما

برندها در زمره مهمترین دارایی های استراتژیک کسب و کارها تلقی می شوند و نقش مهمی در رفتار مصرف کننده ایفا می کنند. برند نه تنها پایبندی سازمان به وعده‌های خود برای ارائه مزایای کارکردی به مشتری را نشان می دهد، بلکه بیان گر پایبندی سازمان نسبت به ارائه مزایای احساسی، اجتماعی، و خودابرازی برای مشتری است. سال ها قبل مدیریت برند حالت تاکتیکی و واکنشی داشت و چشم انداز بلندمدت برای برند متصور نبود. برندسازی نیازمند سالها کار و ایجاد میراث است و در نتیجه، قانع کردن مدیران در خصوص کاهش یا ثابت ماندن سود کوتاه‌مدت کار سختی بود. اما در دیدگاه نوین، نقش مدیریت برند دچار تحول بنیادین شد و از حالت تاکتیکی و واکنشی به حالت راهبردی و چشم‌اندازی تبدیل شد (حاجی بابایی و اسماعیل پور، ۱۳۹۷). در این دیدگاه، ایجاد ارتباطات قدرتمند، مشتریان و برندهای مورد علاقه آنها را به یکدیگر پیوند می زنند. این فلسفه رفته رفته از ادبیات بازاریابی و برندسازی به حوزه بازاریابی داخلی سرایت نمود و مفهوم برند کارفرمایی در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسط آمبلر و بارو معرفی شد. آنها نشان دادند که مدیریت برند می تواند یک ساختار مدیریتی منسجم ارائه دهد که اولویت‌ها را ساده‌تر و متمرکزتر کرده، بهره‌وری را افزایش داده و فرآیند جذب، حفظ و تعامل کارکنان را بهبود بخشد (سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲؛ اسپولجاری و دو سن، ۲۰۲۳) و با توسعه و ترویج یک هویت سازمانی متمایز و قابل شناسایی، مزیت رقابتی ویژه‌ای را برای جذب و نگهداشت بهترین استعدادها در سازمان فراهم می آورد. این هویت سازمانی، به‌طور فعال هم در بیرون از سازمان برای جذب متقاضیان شغلی و هم در درون سازمان برای تحقق وعده‌های برند از طریق پرورش فرهنگ سازمانی مساعد و حمایتی، ترویج می شود (کائور و شاه، ۲۰۲۲).

برند کارفرما را می توان مجموعه‌ای از مزایای عملکردی، اقتصادی و روان‌شناختی دانست که یک شغل، برای کارکنان فراهم می کند (جوگلکار و تان، ۲۰۲۲). برند کارفرما را یک

<sup>1</sup> Ambler and Barrow

استراتژی بلندمدت است و هدف آن مدیریت آگاهی و ادراک تمامی ذی‌نفعان مرتبط با سازمان است و دربرگیرنده تمامی تلاش‌های درونی و بیرونی سازمان برای ایجاد و ترویج تصویری شفاف از عوامل تمایز و جذابیت‌های شغلی است (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴؛ جوگلکار و تان، ۲۰۲۲).

فلسفه برند کارفرمایی، بر این اصل اساسی استوار است که همانطور که سازمان‌ها، محصولات یا خدمات خود را برای جذب مشتریان عرضه می‌کنند، باید خود را به افراد مستعد جوینای کار و همچنین کارکنان فعلی نیز عرضه کنند تا بتواند خود را از سایر سازمان‌ها متمایز کند (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴) و ضمن نگه داشتن نیروهای داخلی توانمند، زمینه جذب و تمایل افراد مستعد، توانمند و شایسته، متعهد و متمرکز بر تحقق اهداف برند را به سازمان ایجاد نمایند (چاولا، ۲۰۲۰). دیویس و همکاران (۲۰۱۸)، بر این اعتقاد هستند که برند کارفرما، اساساً برای مشتریان و کارکنان یکسان است. کارکنان بدون شک، از تصویری که برای مشتریان تبلیغ می‌شود آگاه هستند و حتی ممکن است خودشان هم جزو مشتریان باشند (دیویس و همکاران، ۲۰۱۸). بر این اساس کوچروف و زاویالووا، به کارگیری نظریه‌های برند سازی در مدیریت منابع انسانی را به عنوان برند کارفرمایی می‌دانند. آنها، تجربه‌ی اشتغال را به عنوان یک محصول در نظر گرفته و کارکنان را به عنوان مصرف‌کنندگان این محصول تلقی می‌نمایند (کوچروف و زاویالووا، ۲۰۱۲). البته باید توجه نمود که تفاوت‌هایی بین مدیریت برند و برند کارفرما وجود دارد. در حالی که مدیریت برند عمدتاً به مخاطبان خارجی مربوط می‌شود، برند کارفرما هم به مخاطبان داخلی و هم خارجی سازمان مرتبط است. در برند کارفرما، شغل‌ها به عنوان محصول در نظر گرفته می‌شوند که باید کارکنان را جذب، توسعه و انگیزه‌بخشی کنند، نیازهای آنها را برآورده سازد و در راستای اهداف سازمانی باشد (گاپتا و همکاران، ۲۰۱۸).

برند کارفرمایی، مجموعه‌ای از ویژگی‌های نامشهود است که شرکت را از رقبای متمایز می‌کند، یک تجربه کاری منحصر به فرد را برای کارمندان فراهم می‌کند و افرادی را جذب می‌کند که در تقویت و ارتقاء برند شرکت و فرهنگ آن، بکوشند. برند کارفرمایی، به کارکنان بالقوه و فعلی اجازه می‌دهد تا ویژگی‌های یک شرکت را از سایر بازیگران بازار متمایز کنند و موجب افزایش تمایل کارکنان فعلی به ادامه کار در شرکت و ایجاد جذابیت برای جذب کارکنان مستعد جدید می‌شود. (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل متعددی در ایجاد برند کارفرما نقش دارند. از مهمترین این عوامل می‌توان به داشتن فرهنگ سازمانی، رهبری قدرتمند، سیستم پاداش و مزایا مناسب و عادلانه (استوبلثی و همکاران، ۲۰۱۶)، خلق فرصت‌های رشد شغلی، شغل با محتوا، محیط اجتماعی، مسئولیت اجتماعی شرکت، ایجاد تعادل بین کار و زندگی کارمندان (زمان انعطاف‌پذیر، امکان دورکاری، امکانات تفریحی و مرخصی مناسب، آموزش به کارکنان (هیلباند و اونز، ۲۰۱۳؛ تنوار و کومار، ۲۰۱۹)، اشاره نمود. از سوی دیگر برند کارفرما تأثیرات مثبتی بر جنبه‌های مختلف تجربه‌ی کاری کارکنان دارد، از جمله افزایش انگیزه، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و درگیری شغلی دارد (دیویس و همکاران، ۲۰۱۸؛ زرای و ناندی، ۲۰۲۱).

### شگفتی برند و برند کارفرما

شگفتی زمانی رخ می‌دهد که فرد با محرکی مواجه شود که از نظر ادراکی، وسیع و عظیم به نظر برسد. در اینجا، عظمت، تنها به اندازه‌ی فیزیکی محدود نمی‌شود، بلکه می‌تواند هر تجربه‌ای را در بر بگیرد که چارچوب مرجع عادی فرد را در بُعدی خاص به چالش بکشد (شیوتا و همکاران، ۲۰۰۷) و از اینرو، میزان تجربه عظمت، همیشه بین پدیده‌ها و افراد ثابت نیست، زیرا چارچوب مرجع هر فرد می‌تواند متفاوت باشد. در این راستا، شگفتی برند، مفهومی است که به واکنش هیجانی - شناختی عمیق مصرف‌کنندگان در مواجهه با برندها اشاره دارد. واکنشی که ترکیبی از تحیر، اعجاب، لذت و احساس عظمت است. این حالت زمانی بروز می‌کند که برند از نظر ویژگی‌هایی چون نوآوری، شکوه، کیفیت ممتاز یا پرستیژ اجتماعی، فراتر از چارچوب‌های مرسوم ادراک مصرف‌کننده ظاهر شود و او را وادار به بازنگری و سازگاری شناختی می‌سازد (کلنر و هایت، ۲۰۰۳؛ شیوتا، ۲۰۰۷). شگفتی برند، تجربه‌ای چند وجهی و ترکیبی از شگفتی عمیق، احساس عظمت، تحسین همراه با احترام و چیزی فراتر از لذت یا رضایت ساده است (کیم و همکاران، ۲۰۲۱). بیشتر افراد، شگفتی را با واژه‌هایی مثل حیرت، شگفت‌زده شدن و تحت تأثیر عمیق قرار گرفتن توصیف می‌کنند و به طور کلی، شگفتی برند بر جنبه مثبت برند تمرکز دارد (کمپوس و همکاران، ۲۰۱۳؛ مک گوایر و همکاران، ۲۰۲۵). زمانی که افراد با برند کادیلاک ۱۹۶۳ مواجه می‌شوند (هم در زمان عرضه آن در حدود ۶۰ سال پیش و هم روبرو شدن با آن در زمان حال)، حسی از شکوه، تحسین عمیق و عظمت در آنها شکل می‌گیرد. پژوهش‌ها

<sup>1</sup> Brand awe

عواملی مانند: لوکس بودن، پرستیژ، نوآوری و برتری در کیفیت را موجب خلق شگفتی در برند می‌دانند (کیم و همکاران، ۲۰۲۱) و حاکی از آن می‌باشند که جایگاه خاص و شگفت‌انگیز برند در جامعه، موجب می‌شود که این احساس از برند به مدیران و کارکنان سازمان هم تسری پیدا کند و جایگاه اجتماعی برند کارفرما ارتقا یابد (فولر و همکاران، ۲۰۰۶؛ موکرجی و سن، ۲۰۲۲). بر این اساس می‌توان فرضیه زیر را مطرح نمود:

• **فرضیه اول: شگفتی برند تاثیر معناداری بر برند کارفرما دارد.**

**برند کارفرما، اعتبار شرکت و جذب کارکنان**

علیرغم اینکه همواره در بازار کار، عرضه بیش از تقاضا بوده است اما در عین حال یافتن افراد با استعداد و توانمند، به سادگی میسر نمی‌باشد و جذب و حفظ آن‌ها به یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها تبدیل شده است. امروزه، شرکت‌ها در محیطی پویا، پیچیده و رقابتی فعالیت می‌کنند که با تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مداوم همراه است. با بهبود چرخه کسب و کار، تقاضا برای نیروی کار ماهر نیز افزایش یافته است. پژوهش‌ها درباره کمبود استعدادها، نشان می‌دهند که حدود چهل درصد از کارفرمایان با کمبود نیروی کار متخصص روبرو هستند (شارما و پراساد، ۲۰۱۸). پژوهش‌ها نیز حاکی از آن است که آمار ترک و تغییر شغل در نسل زد به مراتب بیشتر از نسل‌های دیگر می‌باشد (هندرایانا و همکاران، ۲۰۲۱). از اینرو سازمان‌ها در تلاش هستند تا علاوه بر ایجاد تصویر ذهنی از برندهای محصولات خود در ذهن مشتریان، به دنبال خلق برند کارفرمایی برای ایجاد تصویر برند قوی در ذهن متقاضیان مشاغل و جذب و نگه‌داشت آنها باشند. پژوهش‌ها حاکی از آن است که برند کارفرما، نقش مهمی در جذب و نگهداشت نیروی کار در سازمان دارد (گیلانی و کانیگهام، ۲۰۱۷؛ هادی و احمد، ۲۰۱۸؛ ماتونگولو و همکاران، ۲۰۱۸؛ یامن و همکاران، ۲۰۲۰؛ خان و همکاران، ۲۰۲۱؛ کاشیاب و ورما، ۲۰۱۸) و سازمان‌هایی که برند کارفرمایی ضعیف و یا نامناسب دارند، آمار ترک کارکنان مستعد و توانمند، در آنها افزایش یافته است (پریادارشی، ۲۰۱۱؛ کاشیاب و ورما، ۲۰۱۸؛ لئونو و مارتدیانتی، ۲۰۱۳). برند کارفرما، به کارفرمایان کمک می‌کند تا کارکنان موردنظر را جذب و حفظ کنند. ارزش ادراک شده بالای برند کارفرمایی، می‌تواند تمایل به ترک شغل را نیز در بین کارکنان کاهش دهد (سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲؛ چاندراسکاران، ۲۰۲۰). پژوهش‌های دیگر نیز موید این امر می‌باشد که برند کارفرما در جذب استعدادها به سازمان از یک سو و نگه‌داشت کارکنان ماهر و با استعداد تاثیر بسیار مثبتی دارد (احمد و

همکاران، ۲۰۲۰؛ کاشیاب و ورما، ۲۰۱۸؛ آرسانامی و کریشنا، ۲۰۱۹). بر این اساس می توان فرضیه زیر را بیان نمود:

• **فرضیه دوم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر جذب کارکنان دارد.**

اعتبار سازمان، نوعی دارایی نامشهود است که در بلندمدت و توسط مصرف کنندگان، تأمین کنندگان، کارکنان و شرکای آن شکل می گیرد، منجر به نتایج عینی شده، می تواند رفتار ذی نفعان اصلی را تحت تاثیر قرار دهد (دیاس و سیلوا، ۲۰۲۲) و تحت تاثیر ارزیابی های سازمان قرار دارد. بنابراین، هرچه شهرت یک سازمان بیشتر باشد، انگیزه افراد برای درخواست شغل در آن سازمان نیز بیشتر خواهد بود (ادوارد، ۲۰۱۰). از این منظر، اعتبار سازمانی حاصل تصویر مطلوب و هویت سازمان و نوعی ارزیابی جمعی ذی نفعان از یک شرکت است که بر پایه مجموعه ای از ویژگی های سازمانی شکل گرفته و طی زمان تثبیت می شود. این اعتبار برگرفته از دو جنبه عقلانی و قضاوت های احساسی افراد نسبت به شرکت می باشد (شافر، ۲۰۲۵؛ دامبرگ و همکاران، ۲۰۲۳). شهرت سازمانی، نمی تواند به طور کامل توسط سازمان کنترل شود، زیرا به عوامل خارجی متعددی از جمله تغییرات بازار، الزامات قانونی، پوشش رسانه ای و سایر نیروهای خارجی که بر درک شرکت تأثیر می گذارند، بستگی دارد (سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲). شهرت ضعیف یک شرکت در بازار، هزینه جذب هر نیروی جدید را حداقل ۱۰ درصد افزایش می دهد. بنابراین، شرکت ها به شدت نیاز دارند که برند کارفرمایی را تقویت نمایند، به طوری که مزایای کلیدی ارائه شده توسط شرکت به عنوان یک کارفرما به وضوح تعریف شود. همچنین، تدوین دستورالعمل های برند کارفرمایی به بهبود اثربخشی تبلیغات استخدامی کمک خواهد کرد (شارما و پراساد، ۲۰۱۸).

پژوهش ها نشان می دهند که اعتبار بالاتر موجب افزایش نیت خرید و تمایل به پرداخت بیشتر از سوی مشتریان می شود (شافر، ۲۰۲۵) و از سوی دیگر نیز موجب تمایل کارکنان مستعد برای جذب در شرکت و همراهی طولانی مدت آنان با شرکت می شود (کانلی و همکاران، ۲۰۲۵؛ سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲). به عبارتی اعتبار سازمانی علاوه بر ایجاد تصویر ذهنی از محصولات شرکت در ذهن مشتریان، موجب خلق تصویر ذهنی قوی در ذهن افراد مستعد جویای کار می شود. سازمان هایی که از اعتبار مثبت برخوردارند، جذابیت بیشتری برای داوطلبان شغلی دارند و می توانند بر تصمیم آن ها برای اقدام به درخواست

<sup>1</sup> corporate reputation

شغل تأثیر بگذارند (پاتگیتز و دوپل، ۲۰۲۰؛ ادوارد، ۲۰۱۰). از سوی دیگر، یافته‌های سیلوا و دیاس (۲۰۲۲) نیز حاکی از آن است که برند کارفرما نیز اثر غیرمستقیم و معناداری بر قصد درخواست شغل از طریق شهرت سازمانی دارند. به بیان دیگر، برند کارفرما موجب ارتقای شهرت سازمان می‌شود و این امر به نوبه خود قصد فرد برای درخواست شغل را افزایش می‌دهد (سیلوا و دیاس، ۲۰۲۲). این عامل در ارتباط با نسل زد اهمیت بیشتری دارد استراتژی‌های برند کارفرما باعث بهبود تصویر کارفرما می‌شوند و این امر انگیزه بالاتری برای درخواست شغل در آن سازمان ایجاد می‌کند. بر این اساس فرضیه‌های زیر قابل بیان می‌باشند:

- فرضیه سوم: برند کارفرما تأثیر معناداری بر اعتبار سازمان دارد.
  - فرضیه چهارم: اعتبار سازمان تأثیر معناداری بر جذب کارکنان دارد.
- برند کارفرما، تناسب فرد - سازمان<sup>۱</sup>، همانندسازی سازمانی<sup>۲</sup> و جذب کارکنان**

هنگامی که بین نیازها و ویژگی‌های شخصیتی افراد با ویژگی‌های سازمانی مانند ساختار، فرهنگ، ارزش‌ها و تصویر سازمان، هماهنگی وجود داشته باشد، افراد احساس می‌کنند که بین آنها و سازمانی که در آن فعالیت می‌کنند، تناسب وجود دارد. در ادامه، این حس تناسب موجب افزایش تمایل آن‌ها به جذب و یا ماندن در سازمان می‌شود (رای و ناندی، ۲۰۲۱). به عبارتی، تناسب فرد-سازمان به عنوان «سازگاری بین افراد و سازمان‌ها» تعریف می‌شود و این تناسب زمانی رخ می‌دهد که طرفین نیازهای یکدیگر را تامین نمایند، ویژگی‌ها، ارزش‌ها، فرهنگ و شخصیت آن‌ها به یکدیگر نزدیک باشد (رای و ناندی، ۲۰۲۱؛ جاج و کابل، ۱۹۹۷). به طور کلی، می‌توان چنین نتیجه گرفت که هرچه تطابق میان شخصیت/ارزش‌های فردی با ارزش‌های مرتبط با برند کارفرما بیشتر باشد، کارکنان تناسب بهتری با سازمان احساس کرده و تمایل بیشتری به ماندن در آن نشان خواهند داد. از سوی دیگر زمانی که فرد در یک فرایند روانی، فرد احساس می‌کند که او و سازمان یکی هستند و موفقیت یا شکست سازمان، موفقیت یا شکست او می‌باشد، فرایند همانندسازی سازمانی رخ می‌دهد و قسمتی از خودانگاره فرد با عضویت او در سازمان شکل می‌گیرد و از اینرو، انگیزه فرد برای عضویت در یک سازمان به میزان همانندسازی او با سازمان بستگی دارد و تلاش سازمان برای ایجاد و حفظ یک تصویر متمایز از برند

<sup>1</sup> person-organization fit (P-O fit)

<sup>2</sup> Organizational identification

کارفرما می‌تواند سطح همانندسازی کارکنان را افزایش دهد (بهاراواج و همکاران). طبق نظر وانگ و همکاران (۲۰۱۷)، همانندسازی سازمانی، موجب نفوذ ارزش‌ها و باورهای سازمانی در خودانگاره کارمندان می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷). این همانندسازی، تاثیر عمیقی بر جذب و نگه‌داشت کارکنان می‌شود و تا جایی می‌تواند عمیق شود که فرد سازمان و بودن با آن را بخشی از وجود خود می‌بیند (مل و اشفورس، ۱۹۹۵؛ رندسلی و همکاران ۲۰۰۹). بر اساس مطالب بیان شده، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شوند:

- فرضیه پنجم: برند کارفرما تاثیر معناداری تناسب فرد- سازمان دارد.
- فرضیه ششم: برند کارفرما تاثیر معناداری همانندسازی سازمانی دارد.
- فرضیه هفتم: همانندسازی سازمانی تاثیر معناداری بر جذب و نگه‌داشت کارکنان دارد.
- فرضیه هشتم: تناسب فرد-سازمان تاثیر معناداری بر جذب و نگه‌داشت کارکنان دارد.

### درگیری، هواداری و جذب کارکنان

تعهد عاطفی و عملی (بیلی و همکاران، ۲۰۱۷) کارکنان نسبت به سازمان و تلاش اختیاری آنان برای کمک به سازمان برای دستیابی به اهدافش (چاوالا، ۲۰۲۰)، صرف انرژی و مشارکت مضاعف برای سازمان (ماسلچ و همکاران، ۲۰۰۱) و شور و تعهد آنان نسبت به سازمان (شافیلی و همکاران، ۲۰۰۲) را درگیری کارمندان با سازمان تعریف می‌کنند. در ارتباط با متقاضیان شغل، به دلیل اینکه هنوز فرد وارد سازمان نشده، مشارکت، شور و تعهد آنان به شکل ذهنی می‌باشد. واژه درگیری، اغلب در زمینه ارتباط سازمان‌ها با ذینفعانشان به کار می‌رود (اسپولجاری و ورسپچ، ۲۰۲۲). دو مورد از مهمترین این ذینفعان که درگیر شدن آنها با شرکت، اهمیت حیاتی برای سازمان دارد، مشتریان و کارکنان می‌باشند و سازمان‌ها تلاش زیادی می‌کنند تا میزان تعامل و درگیری این ذینفعان را با سازمان و یا برندهای آن افزایش دهند. درگیری کارکنان همزمان دارای ویژگی‌های مثبت متعددی است و بیانگر هر دو بُعد نگرشی و رفتاری است (میسسی و اشنايدر، ۲۰۰۸؛ اسپولجاری و ورسپچ، ۲۰۲۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برند کارفرمای قدرتمند می‌تواند موجب خلق درگیری در هر دو بُعد گردد (کوندت و همکاران، ۲۰۱۱) و اگر سازمان بتواند فرهنگی کارمندمحور ایجاد کند، این امر به بروز رفتارها و نگرش‌های مثبت از سوی کارکنان منجر

<sup>1</sup> Engagement

<sup>2</sup> Organizational advocacy

می‌شود. به عبارتی اگر سازمان توجه لازم را به کارکنان سازمان معطوف کند، سطح توجه کارکنان به شرکت و درگیری آنها نسبت به آن افزایش می‌یابد و در نهایت تمایل آنها برای همکاری با شرکت و یا ماندگاری در آن افزایش می‌یابد (چاولا، ۲۰۲۰).

اگر سطح تعاملات و پیوندهای احساسی و رفتاری افراد با سازمان افزایش پیدا کند، افراد به هوادار سازمان تبدیل می‌شوند. هواداری سازمانی به این معناست که افراد، چه در محیط کار و چه در زندگی شخصی خود به‌عنوان مشتری یا شهروند، در صورتی که تجربه‌های مثبتی داشته باشند یا چیزهای مثبتی مشاهده کنند، تمایل دارند درباره دیگران و شرکت‌ها به‌طور مثبت صحبت کنند و به نوعی به مدافعی برای شرکت یا برندهای آن تبدیل شوند (چودهاری و جوشی، ۲۰۲۴). به عبارت دیگر، هواداری سازمان زمانی محقق می‌شود که کارکنان و یا افرادی که تمایل به همکاری با شرکت دارند، از سازمان حمایت کرده و حتی در برابر انتقادات از سازمان دفاع نمایند. در این حالت، اعضای سازمان به‌منزله نمایندگان آن عمل می‌کنند و عملاً به‌عنوان بازاریابان سازمان، هم در ساعات کاری و هم در زندگی شخصی، ایفای نقش می‌کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هر چه سازمان دارای برند کارفرمایی قدرتمندتری باشد، هواداری افراد از سازمان بیشتر می‌شود و این امر در ادامه موجب تمایل افراد جویای کار به فعالیت در شرکت و ماندن در آن می‌شود (چودهاری و جوشی، ۲۰۲۴). بر این اساس می‌توان فرضیه‌های زیر را بیان نمود:

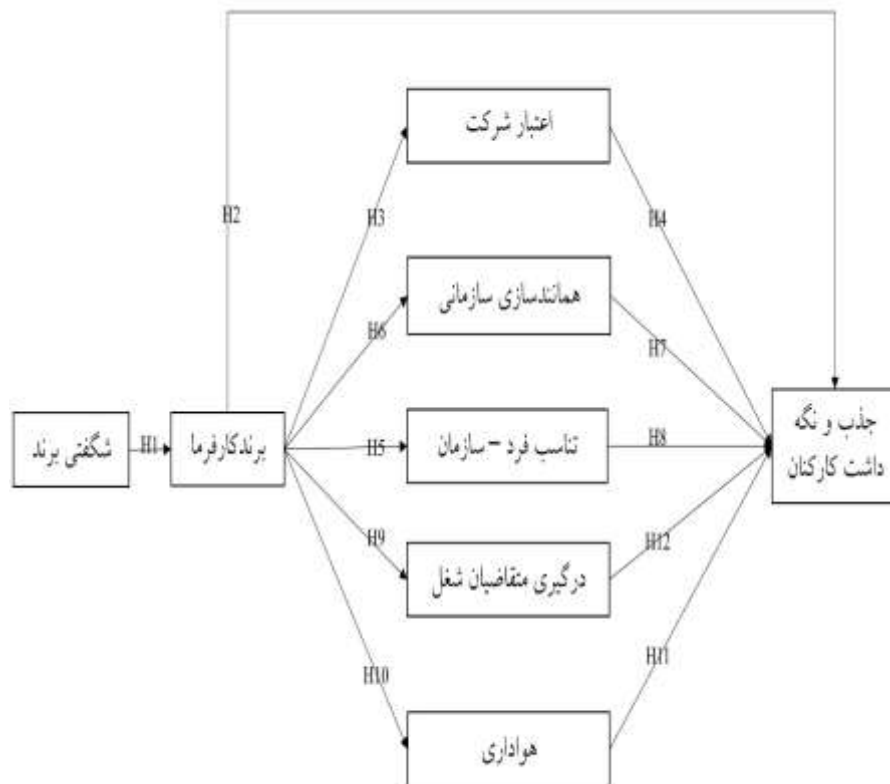
- فرضیه نهم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر درگیری افراد جویای کار با سازمان دارد.
- فرضیه دهم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر هواداری افراد جویای کار از سازمان دارد.
- فرضیه یازدهم: هواداری افراد جویای کار تاثیر معناداری بر جذب آنها در سازمان دارد.
- فرضیه دوازدهم: درگیری افراد جویای کار با سازمان تاثیر معناداری بر جذب آنها در سازمان دارد.

#### نسل زد و برند کارفرما

سال‌ها قبل، قدرت اصلی در بازار کار در دست سازمان‌ها بود و آنها آزادانه به انتخاب کارکنان مبادرت می‌کردند و افراد جویای کار نیز حق انتخاب و قدرت چانه‌زنی زیادی نداشتند. اما با تغییرات اجتماعی و اقتصادی بسیاری که بویژه در دو دهه گذشته انجام شده است، این شرایط دگرگون شده است و امروزه تنها سازمان‌ها نیستند که داوطلبان را انتخاب

می‌کنند؛ بلکه افراد نیز مبادرت به انتخاب سازمان‌ها می‌کنند و براحتهی شرایط سازمان‌ها را نمی‌پذیرند. یکی از مهمترین تغییرات اجتماعی، تغییرات نسلی و ورود نسل زد به گروه مصرف‌کنندگان و بازار کار می‌باشد. این تغییرات تا جایی پیش رفته است که در حل حاضر، حدود ۴۰ درصد از کل مصرف‌کنندگان در سراسر جهان را نسل زد تشکیل می‌دهند (هوکسه و ززاکرج، ۲۰۱۹؛ حاجی بابایی و همکاران، ۱۴۰۳). این نسل که در بیشتر پژوهش‌ها متولدین بین سال‌های ۱۹۹۵ و ۲۰۱۰ می‌باشند (واهیونینگسیه و همکاران، ۲۰۲۲؛ پریوراس و همکاران، ۲۰۱۷؛ تاچ و همکاران، ۲۰۲۱)، از نظر مواجهه با فناوری و موقعیت‌های زندگی در دوران رشد، با نسل‌های قدیمی‌تر متفاوت است. آنها جهان بدون اینترنت را ندیده‌اند و از این رو آنان را نسل اینترنت نیز می‌نامند و همین امر بر ارزش‌ها و نگرش‌های آنها تأثیر می‌گذارد (پیشلر و همکاران، ۲۰۲۱). یکی از جنبه‌هایی که این نسل را با نسل‌های قبل از آنان متفاوت کرده است، نحوه فعالیت در محیط کار می‌باشد. هر چند برای این نسل ثبات مالی اهمیت دارد، اما لذت بردن از شغل و محیط کاری، عاملی تعیین‌کننده برای آنها برای پیوستن به شرکت و باقی ماندن در شغل می‌باشد. این نسل، فراتر از حقوق و دستمزد به عواملی همچون تعادل کار و زندگی، ساعات کاری منعطف، امکان دورکاری، سیاست‌های دوستدار حیوانات خانگی، امکانات ورزشی، مرخصی‌های بیشتر یا حتی سفرهای کوتاه‌مدت به عنوان پاداش توجه می‌کنند. همچنین بر خلاف نسل‌های دیگر، احتمال برقراری ارتباط مناسب با محیط کاری و همکاران (بویژه افرادی که از نسل‌های دیگر هستند)، کمتر است و پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تغییر شغل در آنها در مقایسه با نسل‌های ایکس و وی بسیار بیشتر است و در بسیاری از موارد مرتباً شغل خود را با میانگین ۱ تا ۳ ماه تغییر می‌دهند (هندرایانا و همکاران، ۲۰۲۱). آنها با باورهای نسل‌های قدیمی‌تر مبنی بر وفاداری و فدا کردن زندگی برای کار به منظور عملکرد خوب مخالف هستند. این چالش نه تنها در مورد محیط کاری، بلکه در مورد الگوهای خرید و اکتساب این نسل نیز صدق می‌کند. پژوهش‌ها نشان دهنده وفاداری پایین آنها به برندهاست. آنها اهمیت بیشتری به تجربه چیزهای جدید می‌دهند تا وفادار بودن (حاجی بابائی و همکاران، ۱۴۰۳). آنها مستعد ابتلا به مشکلات سلامت روان هستند و افسردگی و اضطراب در محیط کار، از مهمترین عوامل در جهت کاهش عملکرد آنها در مشاغل می‌باشد به طوری که وقتی در محل کار افسرده و مضطرب هستند، نمی‌توانند عملکرد خوبی داشته باشند.

بر اساس فرضیه‌های عنوان شده در بالا، مدل پژوهش به شکل زیر ارائه می‌گردد. نوآوری این پژوهش در چند سطح قابل تبیین است. نخست، از منظر نوآوری نظری، پژوهش حاضر با تلفیق مفاهیم شگفتی برند و برند کارفرما، مدلی چندبعدی از تعاملات شناختی، هیجانی و رفتاری را در فرایند جذب استعدادها ارائه می‌دهد. مدلی که پیش از این در ادبیات برند کارفرما کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش برای نخستین بار، مفهوم نسبتاً جدید شگفتی برند را به حوزه برند کارفرما وارد کرده و نقش آن را به‌عنوان نیروی محرک هیجانی در شکل‌گیری ادراک کارجویان نسل زد از برند کارفرما تبیین می‌کند. دوم، از منظر نوآوری تجربی، مطالعه حاضر با تمرکز بر نسل زد در بستر فرهنگی ایران، خلأ موجود در پژوهش‌های بین‌المللی را پوشش داده است زیرا اغلب تحقیقات پیشین در زمینه برند کارفرما در کشورهای دیگر و بر نسل‌های قدیمی‌تر (ایکس و وی) انجام شده‌اند. همچنین، پژوهش حاضر با آزمون الگوی میانجی‌گری متوالی شامل متغیرهای اعتبار سازمان، همانندسازی سازمانی، تناسب فرد-سازمان، درگیری و هواداری، تصویری جامع و چندسطحی از سازوکارهای اثرگذار بر جذب نسل زد ترسیم کرده است. از این رو، نتایج این مطالعه علاوه بر غنای نظری، می‌تواند مبنایی کاربردی برای بازطراحی راهبردهای برند کارفرما در سازمان‌های ایرانی فراهم آورد.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش

در ابتدا بررسی گسترده ای بر پیشینه پژوهش صورت گرفت و پس از جستجوی گسترده در مقالات انتشارات مطرح شامل وایلی، الزویر، تیلور و فرانسیس و بویژه امرالد حدود ۱۳۰ مقاله که بیشترین هم پوشانی را با موضوع حاضر داشتند انتخاب شد و پس از بررسی اولیه حدود ۷۰ مقاله مرتبط انتخاب شد. این مقالات به صورت دقیق مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند و بر مبنای آن‌ها، چارچوب مفهومی پژوهش تدوین، فرضیات تحقیق پیشنهاد و مدل نهایی ارائه گردید. برای انتخاب منابع اصلی ضمن استفاده از کلید واژه های مناسب جهت معیار ورود و خروج از رویکرد گلوله برفی در انتخاب مقالات نیز کمک گرفته شد. روش گلوله برفی<sup>۱</sup> به عنوان یکی از رویکردهای معتبر در مرور نظام مند ادبیات، با هدف شناسایی جامع تر مطالعات مرتبط مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش، فرآیند جستجو از یک یا چند مطالعه کلیدی آغاز شده و سپس از طریق بررسی منابع آن‌ها و نیز مقالاتی

<sup>۱</sup> Snowballing

<sup>۲</sup> Backward Snowballing

که به این مطالعات استناد کرده‌اند؛ دامنه ادبیات به صورت تدریجی گسترش می‌یابد. به کارگیری این رویکرد، امکان دستیابی به مقالاتی را فراهم می‌سازد که ممکن است در جستجوهای صرفاً مبتنی بر کلیدواژه نادیده گرفته شوند. از این رو، گلوله برفی به عنوان مکملی برای پایگاه‌های داده‌ای معتبر در مطالعات مرور نظام‌مند و مطالعات نگاشت توصیه شده است (وهلین، ۲۰۱۴). جامعه پژوهش، دانشجویان مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد در رشته مدیریت بازرگانی و مدیریت کسب و کار بودند که به دنبال اشتغال تمام‌وقت بودند. از دانشجویان منتخب خواسته شد که شرکت یا شرکت‌هایی که تمایل زیادی برای همکاری با آنان دارند و همچنین بیشترین آشنایی را نیز با آنان دارند را تصور نمایند و سوالات را در ارتباط با آنان پاسخ دهند. پرسشنامه‌های مورد استفاده نیز، پرسشنامه‌های تنوار و کومار، یادن و همکاران، یه و همکاران، های هوس و همکاران، جوگلکار و تان، مائل و تتریک و ورینا و همکاران، بود.

برای اطمینان از اعتبار صوری و محتوایی، پرسشنامه توسط ده مدیر (مدیر منابع انسانی، مدیر برند و مدیر بازاریابی) و پنج استاد دانشگاه مورد بررسی قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود که سوالات با بافت جامعه و صنایع ایرانی منطبق و برای پاسخگویان نیز معنادار باشد. با توجه به مدل اندازه‌گیری، متغیرهای پژوهش و قراردادن معیارهای ورود و خروج (دانشجو بودن، قرار گرفتن در نسل زد، تمایل به کار تمام وقت)، روش نمونه‌گیری استفاده شده، نمونه‌گیری هدفمند بود. تعداد کل نمونه، نیز ۳۴۰ و مبتنی بر روش کادن انتخاب شد. (کادن، حجم نمونه مناسب برای تحقیقات بازاریابی را ۳۰۰ می‌داند (کادن، ۲۰۰۶)). علاوه بر این تعداد، ۴۰ نفر دیگر نیز بر اساس توصیه‌های افراد اصلی در تحقیق، مورد سنجش قرار گرفتند (تعداد افراد پیشنهاد شده توسط نمونه اصلی ۷۲ نفر بودند، اما از آنجا که روش نمونه‌گیری هدفمند بود و ۳۲ نفر از این افراد، معیارهای مورد نظر را نداشتند، حذف گردیدند). در بین پاسخ‌دهندگان ۲۸ درصد در بازه سنی ۲۵ تا ۳۰ و ۷۲ درصد در بازه سنی ۲۰ تا ۲۵ سال قرار داشتند.

---

<sup>1</sup> Forward Snowballing

### ارزیابی مدل پژوهش

ارزیابی مدل پژوهش به سه بخش مدل اندازه گیری، مدل ساختاری و ارزیابی کل مدل تقسیم بندی می شود.

### ارزیابی مدل اندازه گیری

در این بخش نتایج به دست آمده از روایی و پایایی ابزار در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۱: نتایج روایی و پایایی متغیرهای مدل پژوهش

سازه	مقدار ضریب آلفای کرونباخ	مقدار پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراجی (AVE>۰.۵)
شگفتی برند	۰,۸۱۰	۰,۸۲۱	۰,۸۰۲
برند کارفرما	۰,۸۲۲	۰,۷۹۹	۰,۸۱۱
اعتبار شرکت	۰,۷۹۱	۰,۷۷۵	۰,۸۰۳
همانندسازی سازمانی	۰,۸۰۱	۰,۷۲۱	۰,۷۹۹
تناسب فرد-سازمان	۰,۷۸۸	۰,۷۰۱	۰,۷۱۲
درگیری متقاضیان شغل	۰,۷۵۲	۰,۷۴۱	۰,۷۴۵
هواداری	۰,۷۳۲	۰,۷۲۳	۰,۷۷۷
جذب کارکنان	۰,۸۰۱	۰,۷۶۶	۰,۷۰۲

جدول ۲: نتایج روایی واگرا<sup>۱</sup>

سازه	شگفتی برند	برند کارفرما	اعتبار شرکت	هماندسازی سازمانی	تناسب فرد-سازمان	درگیری	هواداری	جذب کارکنان
شگفتی برند	۰,۹۰۱							
برند کارفرما	۰,۸۹۹	۰,۹۰۰						
اعتبار شرکت	۰,۷۸۸	۰,۸۱۱	۰,۸۹۸					
هماندسازی سازمانی	۰,۷۱۱	۰,۷۹۸	۰,۷۰۹	۰,۸۸۶				
تناسب فرد-سازمان	۰,۷۲۳	۰,۸۰۶	۰,۷۵۲	۰,۸۰۱	۰,۸۸۹			
درگیری	۰,۷۸۷	۰,۷۹۱	۰,۷۸۸	۰,۷۶۵	۰,۸۴۱	۰,۹۱۲		
هواداری	۰,۸۲۲	۰,۸۹۱	۰,۸۱۵	۰,۸۰۱	۰,۷۹۲	۰,۸۱۵	۰,۹۲۷	
جذب کارکنان	۰,۸۰۲	۰,۷۹۳	۰,۸۰۲	۰,۷۹۳	۰,۷۸۲	۰,۸۰۱	۰,۷۵۹	

همانگونه که جدول ۱ نشان می دهد، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای هر همه متغیر، بالاتر از ۰,۷ است که نشان دهنده سطح مناسب پایداری درونی برای مدل اندازه گیری داشت. میانگین واریانس استخراجی (AVE) نیز برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰,۵ می باشد که نشان دهنده همبستگی بالای هر سازه با شاخص های خود و برازش مناسب مدل می باشد. نتایج بدست آمده از جدول ۲، بیانگر این می باشد که مدل از روایی واگرای خوبی برخوردار است.

<sup>1</sup> Discriminant validity

<sup>2</sup> Composite Reliability

### ارزیابی مدل ساختاری

در گام نخست، برای سنجش میزان برازش مدل، دو شاخص کلیدی یعنی  $R^2$  و  $Q^2$  مورد محاسبه قرار گرفتند. شاخص  $R^2$  نشان می‌دهد چه نسبتی از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود؛ بدیهی است هرچه مقدار آن بیشتر باشد، قدرت توضیحی مدل بالاتر خواهد بود. مقادیر  $0,19$ ،  $0,33$  و  $0,67$  به ترتیب به‌عنوان سطوح ضعیف، متوسط و قوی برای  $R^2$  در نظر گرفته می‌شوند (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۵). بررسی نتایج نشان داد که مقدار به‌دست آمده در این پژوهش فراتر از آستانه قوی بوده و در نتیجه حاکی از برازش بسیار مطلوب مدل است. علاوه بر این، شاخص  $Q^2$  برای ارزیابی توان پیش‌بینی مدل به کار می‌رود. مقادیر بالاتر از  $0,35$  بیانگر سطح پیش‌بینی مناسب و قابل قبول هستند (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۵). یافته‌های حاصل نشان می‌دهد که مدل پژوهش حاضر نه تنها از قدرت تبیین بالا برخوردار است، بلکه توانایی چشمگیری در پیش‌بینی داده‌های جدید نیز دارد.

جدول ۳: مقدار  $Q^2$  مستخرج شده از مدل

متغیر	SSO	SSE	$Q^2 = 1 - SSE/SSO$	R Square
شگفتی برند	۱۰۰۲	۵۱۱,۱۱	-	-
برند کارفرما	۱۵۳۲	۴۹۸,۱۱	۰,۶۷۴	۰,۸۱۱
اعتبار شرکت	۸۱۱	۴۵۲,۱۱	۰,۴۴۲	۰,۷۹۸
هماندسازی سازمانی	۱۷۲۱	۷۰۱,۲۱	۰,۵۹	۰,۷۶۸
تناسب فرد-سازمان	۱۰۰۳	۶۰۰,۲۲	۰,۴۰۱	۰,۷۰۹
درگیری متقاضیان شغل	۱۱۲۳	۷۱۱,۵۵	۰,۳۶۶	۰,۷۵۵
هوداری	۱۴۲۱	۷۰۵,۰۶	۰,۵۰۳	۰,۷۰۴
جذب کارکنان	۱۵۰۲	۵۹۸,۱۱	۰,۶۰۱	۰,۸۰۳

### بررسی فرضیه‌ها از طریق ضرایب معناداری Z و یا اعداد معناداری T(-t) (value)

یکی از معیارهای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار آن در سطوح اطمینان ۹۵٪، ۹۹٪ و ۹۹,۹٪ به ترتیب بیشتر از ۱,۹۶، ۲,۲۷ و ۲,۵۸ باشد نشان از صحت رابطه‌ی میان سازه‌ها و در نتیجه تایید فرضیه‌های پژوهش در سطوح اطمینان مورد نظر است (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۵).

جدول ۴: نتایج بررسی فرضیه های پژوهش

شماره	فرضیه	t-value	ضریب مسیر	نتیجه
۱	فرضیه اول: شگفتی برند تاثیر معناداری بر برند کارفرما دارد.	۲,۶۱	۰,۵۲۲	تایید
۲	فرضیه دوم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر جذب کارکنان دارد.	۲,۷۵	۰,۸۲۲	تایید
۳	فرضیه سوم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر اعتبار سازمان دارد.	۲,۷۲	۰,۷۹۸	تایید
۴	فرضیه چهارم: اعتبار سازمان تاثیر معناداری بر جذب کارکنان دارد.	۲,۶۳	۰,۸۰۱	تایید
۵	فرضیه پنجم: برند کارفرما تاثیر معناداری تناسب فرد-سازمان دارد.	۲,۵۹	۰,۷۰۲	تایید
۶	فرضیه ششم: برند کارفرما تاثیر معناداری همانند سازی سازمانی دارد.	۲,۸	۰,۷۱۱	تایید
۷	فرضیه هفتم: همانند سازی سازمانی تاثیر معناداری بر جذب و نگه داشت کارکنان دارد.	۲,۸۴	۰,۷۰۸	تایید
۸	فرضیه هشتم: تناسب فرد-سازمان تاثیر معناداری بر جذب و نگه داشت کارکنان دارد.	۲,۷۳	۰,۷۴۱	تایید
۹	فرضیه نهم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر درگیری افراد جویای کار با سازمان دارد.	۲,۶۹	۰,۶۹۹	تایید
۱۰	فرضیه دهم: برند کارفرما تاثیر معناداری بر هواداری افراد جویای کار از سازمان دارد.	۲,۶۴	۰,۷۹۵	تایید
۱۱	فرضیه یازدهم: هواداری افراد جویای کار تاثیر معناداری بر جذب آنها در سازمان دارد.	۲,۶۷	۰,۶۵۸	تایید
۱۲	فرضیه دوازدهم: درگیری افراد جویای کار با سازمان تاثیر معناداری بر جذب آنها در سازمان دارد.	۲,۶۹	۰,۷۰۶	تایید

بر اساس نتایج جدول بالا، ضمن تایید همه فرضیه ها، با توجه به ضرایب استاندارد، نتایج زیر بدست آمدند:

شگفتی برند به میزان ۰,۷۰۱، تغییرات در برند کارفرما (فرضیه اول) را تبیین می نماید. برند کارفرما به میزان ۰,۸۲۲، تغییرات در جذب کارکنان (فرضیه دوم)، به میزان ۰,۷۹۸، تغییرات

بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد. t-value با توجه به اینکه مقدار ۱

در اعتبار سازمان (فرضیه سوم)، به میزان ۰,۷۰۲ تغییرات در تناسب فرد- سازمان (فرضیه پنجم)، به میزان ۰,۷۱۱ تغییرات در همانندسازی سازمانی (فرضیه ششم)، به میزان ۰,۶۹۹ تغییرات در درگیری (فرضیه نهم) و به میزان ۰,۷۹۵ تغییرات در هواداری متقاضیان شغل را تبیین می نماید. همچنین اعتبار سازمان به میزان ۰,۸۰۱، تغییرات در جذب متقاضیان شغل (فرضیه چهارم) را تبیین می نماید. همانندسازی سازمانی و تناسب فرد-سازمان به ترتیب ۰,۷۰۸ و ۰,۷۴۱، تغییرات در جذب کارکنان را تبیین می کنند. هواداری و درگیری افراد نیز به ترتیب ۰,۶۵۸ و ۰,۷۰۶، تغییرات بر جذب افراد را تبیین می نمایند.

### ارزیابی برازش کل مدل

پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، می توان برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای این منظور از معیار GOF و طبق فرمول زیر استفاده می شود:<sup>۱</sup>

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

نتایج خروجی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۵: مقدار Commuality

متغیر	Commuality
شگفتی برند	۰,۷۸۹
برند کارفرما	۰,۸۱۱
اعتبار شرکت	۰,۶۹۹
همانندسازی سازمانی	۰,۵۲۴
تناسب فرد-سازمان	۰,۵۳۱
درگیری متقاضیان شغل	۰,۵۹۸
هواداری	۰,۶۰۱
جذب کارکنان	۰,۷۹۹

نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می باشد. سه مقدار ۰,۱۰,۲۵ و ۰,۳۶ را به عنوان مقادیر *Communalities* در این فرمول،<sup>۱</sup> معرفی شد (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۵) GOF ضعیف، متوسط و قوی برای

$$\overline{\text{communality}} = \frac{0.789 + \dots + 0.799}{8} = 0.669$$

$$\overline{R^2} = \frac{0.811 + \dots + 0.803}{7} = 0.764$$

$$\text{GOF} = \sqrt{\overline{\text{Communalities}} \times \overline{R^2}} = 0.714$$

با توجه به نتایج محاسبات نیکویی برازش مدل کلی مقدار GOF برابر ۰,۷۱۴ می باشد و از آنجا که این مقدار بیش از ۰,۳۶ می باشد، نشان از برازش قوی مدل کلی می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

شرکت ها برای حفظ جایگاه و ارتقا آن، باید برند کارفرمایی خود را طراحی و به طور مستمر بازتعریف کنند تا دلایل روشن و قانع کننده ای برای پیوستن افراد با استعداد به سازمان خود، به جای پیوستن به رقبای آنها دهند (جوگلکار و تان، ۲۰۲۲). سازمان هایی با برند کارفرمایی قدرتمند، در جذب جویندگان کار با کیفیت و مستعد، موفق تر عمل می کنند و بهتر می توانند استعدادها را جذب و حفظ کنند. برند کارفرما یک استراتژی بلندمدت برای شرکت و مجموعه ای از مزایای کاربردی، اقتصادی و روان شناختی است که به کمک آن، خود را به عنوان یک کارفرمای متمایز از رقبای معرفی می کند. این تمایز از طریق برجسته سازی ویژگی های منحصر به فرد سازمان مانند پیشنهادات شغلی (مادی و غیرمادی)، سیستم ارزشی، سیاست ها و رفتارهای سازمانی صورت می گیرد. این مفهوم، بر درک و برداشت کارکنان فعلی، کارکنان بالقوه و سایر ذی نفعان مرتبط (از جمله رقبای سازمان های استخدامی، نهادهای دولتی، سرمایه گذاران و متخصصان منابع انسانی) از سازمان تمرکز دارد تا آن را به عنوان یک محیط کاری مطلوب معرفی کند (رای و ناندی، ۲۰۲۱) و همان طور که برند یک محصول به مصرف کنندگان خود ارزش می دهد، برند کارفرما نیز برای کارکنان مزایای مشابهی دارد. برند کارفرمای موفق به سازمان مزیت رقابتی پایدار می بخشد. این مزیت نه تنها در سطح مشتری (افزایش رضایت و سودآوری) بلکه در سطح کارکنان نیز مشهود است. مهم ترین حوزه اثرگذاری برند کارفرما، بهبود فرآیندهای منابع انسانی است. پیامدهای مستقیم شامل کاهش هزینه ها، استخدام مؤثرتر، و ماندگاری بیشتر کارکنان است. پیامدهای غیرمستقیم شامل افزایش رضایت، انگیزه و تعهد کارکنان می شود.

شرکتها برای بقا در هزاره سوم، علاوه بر بازاریابی خارجی و برندسازی در زمینه محصولات، باید بتوانند با تقویت برند کارفرما و بازاریابی داخلی، کارکنان مستعد و توانمند را جذب نمایند و همانگونه که برای ارتقای تصویر برند محصولات خود در بین مشتریان تلاش می کنند، باید بروی ایجاد تصویر برند کارفرمایی خود سرمایه گذاری نمایند و اینگونه با جذب کارکنان توانمند، می توانند ضمن اینکه بهروری سازمان و تصویر برند خود را بهبود می بخشند، هزینه های نیروی انسانی مانند، هزینه های جذب، نگهداشت، آموزش و ... کارکنان را کاهش دهند. در این شرایط، برند کارفرما به عنوان یک ابزار راهبردی در مدیریت منابع انسانی عمل می کند و سازمانها برای جذب، استخدام، حفظ و درگیری استعدادها باید بر توسعه، ارتباطات و بازاریابی تصویر برند خود سرمایه گذاری کنند. برند کارفرما نه تنها باید بر مزایای ملموس تکیه کند، بلکه لازم است بر ارزش های نمادین و فرهنگ سازمانی قوی بنا شود. هویت و ارزش ها نه تنها نقش نمادین دارند بلکه در فرایندهای تصمیم گیری، مدیریت پروژه و رفتار روزمره کارکنان ادغام می شوند. ارزش ها باید از سطح شعار و پوستر فراتر رفته و به بخشی از تجربه واقعی کارکنان تبدیل شوند. این امر به ویژه در جذب و نگهداشت استعدادها اهمیت دارد، زیرا تناسب میان تجربه کارکنان و ارزش های ادعایی سازمان، شاخص اصلی اعتبار برند کارفرما است. حتی با منابع محدود، اگر فرهنگ سازمانی قوی و هویت متمایزی ایجاد شود، می توان استعدادها را جذب کرد. در نهایت، تجربه واقعی کارکنان باید با وعده های برند همسو باشد؛ در غیر این صورت، پیامدهایی چون کاهش تعهد، ترک سازمان و بازخورد منفی اجتناب ناپذیر خواهد بود. برند کارفرما در مسیر تحول مفهومی قرار دارد و دیگر نمی توان آن را صرفاً یک ابزار جذب نیروی انسانی دانست. در گذشته، برند کارفرما به عنوان ابزاری تبلیغاتی برای ایجاد جذابیت در بازار کار تلقی می شد، اما در عصر حاضر، به ویژه با ورود نسل زد، این مفهوم به بخشی از هویت سازمانی و فرهنگ برند تبدیل شده است. نسل زد انتظار دارد سازمانها نه تنها در ظاهر، بلکه در رفتار، ارزش ها و ارتباطات خود نیز شفاف، اخلاق مدار و الهام بخش باشند. از این منظر، برند کارفرما به منزله قولی اجتماعی است که باید با تجربه واقعی کارکنان همخوانی داشته باشد. این همسویی میان وعده و تجربه، بنیان پایداری برند کارفرما را شکل می دهد و ناهماهنگی میان این دو، می تواند به تضعیف شدید اعتماد و اعتبار سازمان منجر شود.

تمرکز برند کارفرمایی در نسل های گذشته، بر ارضاء سطوح پایین سلسله مراتب نیازهای کارکنان بود، اما با ظهور نسل جدید و ورود آنها به بازار کار و جمعیت مصرف کننده، شرکت ها با چالش های متفاوتی روبرو شده اند. پژوهش ها نشان می دهد که انگیزه های مالی به تنهایی تعیین کننده تصمیم این نسل برای همکاری نیست، بلکه عواملی مانند اخلاق کاری، تنوع فرهنگی، انعطاف پذیری در محیط، جاه طلبی، استقلال کاری و مشارکت اجتماعی نقشی کلیدی در انتخاب آنان دارند. در واقع، نادیده گرفتن این مؤلفه ها احتمال چشم پوشی این نسل از همکاری با یک سازمان را افزایش خواهد داد. آینده مدیریت برند کارفرما، دیگر تنها بر محور سیاست های جذب یا مزایای مادی نمی چرخد، بلکه بیش از هر زمان دیگر، بر تجربه هیجانی و هویت محور نسل های جدید استوار است. نسل زد، سازمان ها را نه صرفاً به عنوان محیط های کاری، بلکه به منزله فضاهایی برای ابراز خود، یادگیری و تجربه معنا می نگرد. از این منظر، برند کارفرما باید از سطح یک وعده سازمانی فراتر رفته و به بخشی از تجربه زیسته کارکنان تبدیل شود. به عبارتی فرآیند جذب و نگهداشت کارکنان در نسل زد، تنها بر پایه عوامل عقلانی مانند حقوق یا شرایط کاری نیست، بلکه به شدت تحت تأثیر ابعاد هیجانی و معنایی برند قرار دارد.

این نسل، نگاه متفاوتی به محیط کار دارد. نگاهی که با ارزش ها و سبک های کاری نسل های قبل هم خوان نیست. بر این اساس، برند کارفرما ناگزیر است راهبردها و هویت خود را به گونه ای طراحی کند که با انتظارات این گروه هم راستا باشد. مدیران می توانند با سرمایه گذاری بر شناخت عمیق تر از این نسل، تقویت روابط تعاملی و ایجاد فرآیندهایی که بر نوآوری، تنوع و همکاری تأکید دارند، ارزش پیشنهادی کارکنان را ارتقا دهند. مشارکت فعال نسل زد، زمانی پایدار خواهد بود که آرزوها و خواسته های آنان با تصویر و عملکرد برند کارفرما هماهنگی پیدا کند و و از اینرو توجه به زاویه نگاه نسل زد ضرورتی راهبردی برای سازمان ها به شمار می رود. جذب و حفظ این نسل نه صرفاً اقدامی کوتاه مدت، بلکه سرمایه گذاری بلندمدتی است که آینده کیفیت سرمایه انسانی سازمان را تضمین می کند.

بر همین اساس، جایگاه منابع انسانی بیش از پیش حیاتی می شود. سازمان هایی که قادر به همسویی با نیازهای این نسل نباشند، در رقابت برای جذب استعداد به سرعت عقب خواهند افتاد. مدل پیشنهادی این پژوهش می تواند به عنوان راهنمایی کاربردی برای طراحی استراتژی های نوین برندسازی کارفرما مورد استفاده قرار گیرد و به سازمان ها در جایگاه

سازی مطلوب برای جذب و نگهداشت پایدار نسل زد یاری رسانند. در نقطه مقابل سازمان های که در ایجاد یک برند کارفرمایی قدرتمند موفق عمل نمایند، می توانند افراد را تبدیل به هواداران خود نمایند. هواداری سازمان، به عنوان اقداماتی که کارکنان برای ترویج، حمایت و دفاع فعالانه از سازمان انجام می دهند تعریف شده است و برای اینکه کارکنان فعلی یا بالقوه، به هواداران سازمان تبدیل شوند، نیاز به ایجاد، رشد و تداوم یک برنامه حمایتی در سازمان و دستیابی به اهداف آن، وجود ساختار و پشتیبانی مناسب، همراهی رهبران و اعضای هیئت مدیره و همچنین وجود منابع کافی است (دونالدسون، ۲۰۰۷). در این راستا، تناسب فرد - شغل و تناسب فرد - سازمان نقش مهمی در کاهش استرس شغلی و افزایش سازگاری دارند. سازمان هایی که بر این ابعاد تمرکز می کنند، عملکرد بالاتر و ناراضیاتی و ترک شغل کمتر خواهند داشت. آینده پژوهی باید رابطه این تناسب ها با رضایت شغلی، بهزیستی و عملکرد کارکنان را بررسی کند. شرایط کاری انعطاف پذیر می تواند پاسخی به نیازهای متغیر کارکنان و تقویت تناسب فرد - سازمان باشد. این مطالعه نشان می دهد که تناسب فرد - شغل و فرد - سازمان تنها مفاهیم نظری نیستند، بلکه در عمل به طور مستقیم بر سلامت روانی کارکنان، کاهش استرس و ارتقای عملکرد سازمانی اثرگذارند. نادیده گرفتن این تناسب ها می تواند به تعارض های سازمانی، ناراضیاتی و نرخ بالای ترک خدمت بینجامد. در شرایط پویای امروز که نیازهای کارکنان دائماً در حال تغییر است، رویکردهای سنتی منابع انسانی ناکافی هستند. منابع انسانی آینده نگر باید با به کارگیری ابزارهای دقیق تر در ارزیابی تناسب و طراحی برنامه های انطباقی، همراه با فراهم سازی انعطاف در شرایط کاری، زمینه را برای ارتقای همزمان عملکرد سازمانی و رفاه کارکنان مهیا سازند. زمانی که شرکت همزمان در بازاریابی داخلی و خارجی موفق باشد به سطحی ارتقاء پیدا می کند که موجب شگفتی افراد داخل سازمان و مشتریان می شود و مفهوم شگفتی برند شکل می گیرد. شگفتی برند مفهومی است که به واکنش هیجانی - شناختی عمیق مصرف کنندگان در برابر برندها اشاره دارد؛ واکنشی که ترکیبی از تحیر، اعجاب، لذت و ادراک عظمت است. این تجربه زمانی پدیدار می شود که یک برند با ویژگی هایی مانند نوآوری، کیفیت برتر، شکوه یا پرستیژ اجتماعی، فراتر از انتظارات معمول ظاهر گردد و مشتری را به بازاندیشی در ادراکات خود وادارد (کلتر و هایت، ۲۰۰۳؛ شیوتا، ۲۰۰۷). شگفتی برند، به عنوان منبعی احساسی و الهام بخش می تواند حلقه اتصال میان تجربه درونی کارکنان و تصویر بیرونی برند باشد. در واقع، هنگامی که برند

بتواند حس تحیر، احترام و افتخار را در کارکنان برانگیزد، نیروی کاری وفادار، خلاق و هوادار برای سازمان شکل می‌گیرد و نه تنها جذابیت برند، افزایش می‌یابد، بلکه برند، به بخشی از هویت اجتماعی آنان نیز تبدیل می‌شود. بنابراین، برند کارفرما باید به جای تأکید صرف بر مزایای مادی، به خلق معنا، داستان و تجربه‌ای پردازد که درونی‌ترین انگیزه‌های انسان را فعال سازد.

در واقع، شگفتی برند پدیده‌ای چندلایه است که هم احساس عظمت و احترام برانگیز را دربر می‌گیرد و هم فراتر از یک رضایت ساده عمل می‌کند (کیم و همکاران، ۲۰۲۱). بیشتر افراد برای توصیف این حالت از واژه‌هایی همچون شگفت زده شدن، حیرت و تحت تأثیر عمیق قرار گرفتن استفاده می‌کنند و در مجموع، شگفتی برند با جنبه مثبت برند گره خورده است (کمپوس و همکاران، ۲۰۱۳؛ مک‌گوایر و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه بر جنبه هیجانی، شگفتی برند پیامدهای رفتاری و مدیریتی قابل توجهی دارد. برندهایی که قادر به برانگیختن این تجربه هستند، در بعد بیرونی می‌توانند مشتریان را به تعامل بیشتر، کاوش فعالانه، یادآوری پایدار و اشتراک‌گذاری تجربه‌ها تشویق کنند و در بعد درونی، با تقویت برند کارفرما و جایگاه سازمانی، زمینه جذب استعدادها برتر و افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان کلیدی را فراهم آورند. در دنیای پرقاب‌ت امروز، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که به جای تمرکز صرف بر پیام‌های تبلیغاتی، بر خلق تجربه اصیل، انگیزه‌بخش و متناسب با ارزش‌های نسل زد تأکید کنند. بر این اساس، طراحی برند کارفرما باید از رویکردهای سنتی فاصله گرفته و به یک فرآیند دوسویه و مشارکتی میان سازمان و کارکنان تبدیل شود و آینده برند کارفرمایی در گرو تلفیق هوشمندانه احساس، معنا و عملکرد است؛ جایی که برند نه تنها نماد قدرت سازمان، بلکه بازتابی از هویت فردی و جمعی کارکنان محسوب می‌شود. برند کارفرما و محیط کاری مثبت اتفاقی یا کوتاه‌مدت نیستند بلکه نیازمند رویکردی استراتژیک، بلندمدت و فرایندی است که نه تنها جذب استعدادها، بلکه کل چرخه تجربه کارمند (از پیش از استخدام تا خروج) را پوشش دهد.

### پیشنهاد‌های کاربردی بر اساس فرضیه‌ها و یافته‌ها

نتایج نشان داد شگفتی برند یکی از عوامل کلیدی در شکل‌گیری ادراک مثبت از برند کارفرما دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به جای تمرکز صرف بر مزایای مادی یا پیام‌های تکراری تبلیغاتی، بر خلق تجربه‌های احساسی، الهام‌بخش و به‌یادماندنی برای کارکنان و متقاضیان کار تمرکز کنند. استفاده از روایت‌های الهام‌بخش درباره موفقیت

کارکنان، طراحی محیط‌های کاری خلاق و برگزاری رویدادهایی که احساس احترام و افتخار را برانگیزد، می‌تواند موجب تقویت برداشت احساسی از برند و تمایل افراد نسل زد برای تعامل با آن شود (فرضیه ۱). در ادامه، نتایج نشان داد برند کارفرما تأثیر مستقیمی بر جذب استعدادها دارد. بنابراین شرکت‌ها باید استراتژی برند کارفرمای خود را به‌عنوان محور اصلی در جذب نیروی انسانی نسل زد بازتعریف کنند. نسل زد پیش از انتخاب محل کار، اعتبار و ارزش‌های سازمان را در فضای مجازی بررسی می‌کند، لذا لازم است حضور سازمان در شبکه‌های اجتماعی شفاف، ارزش‌محور و تعاملی باشد و تجربه کاری کارکنان فعلی به‌صورت واقعی و صادقانه بازتاب یابد تا تصویر برند کارفرما معتبر و جذاب جلوه نماید (فرضیه ۲). علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که برند کارفرما به شکل چشمگیری موجب افزایش اعتبار سازمانی می‌شود و این اعتبار، تمایل نسل زد به همکاری با سازمان را تقویت می‌کند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران در سیاست‌های منابع انسانی خود بر مسئولیت اجتماعی، پایداری زیست‌محیطی و عدالت سازمانی تأکید نمایند. سازمان‌هایی که در رفتارهای خود صداقت، عدالت و پاسخ‌گویی اجتماعی را نشان می‌دهند، نه تنها در نظر متقاضیان نسل زد معتبرتر جلوه می‌کنند بلکه جایگاه برند آن‌ها در بازار کار نیز پایدارتر خواهد بود (فرضیه‌های ۳ و ۴). از سوی دیگر، نتایج پژوهش تأیید کرد که برند کارفرما نقش مهمی در افزایش تناسب فرد-سازمان و همانندسازی سازمانی دارد. بنابراین، لازم است فرآیندهای جذب و انتخاب کارکنان فراتر از تطبیق مهارت‌ها با شغل بوده و بر ارزش‌ها، باورها و فرهنگ سازمانی متمرکز شود. اجرای مصاحبه‌های مبتنی بر ارزش‌ها، سنجش نگرش‌های رفتاری و طراحی مسیرهای رشد متناسب با فرهنگ سازمانی، می‌تواند به جذب افرادی منجر شود که با برند سازمان هم‌هویت هستند. این هم‌هویتی، پایه‌ای برای ایجاد همانندسازی سازمانی و وفاداری درازمدت کارکنان است (فرضیه‌های ۵ و ۶). به علاوه، تأیید رابطه میان همانندسازی و تناسب فرد-سازمان با جذب و نگهداشت کارکنان نشان می‌دهد که مدیران باید راهکارهایی برای تقویت احساس تعلق و مشارکت در میان کارکنان نسل زد طراحی کنند. مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کلیدی، ایجاد نظام‌های بازخورد مستمر و فراهم آوردن مسیرهای توسعه فردی، موجب می‌شود افراد احساس کنند بخشی از موفقیت و هویت سازمان هستند و این احساس، تمایل آنان به ماندگاری و همکاری بلندمدت را افزایش می‌دهد (فرضیه‌های ۷ و ۸). همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که برند کارفرما از طریق ایجاد درگیری و هواداری در متقاضیان

کار، جذابیت خود را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها باید از ابزارهای تعاملی و روایت‌محور مانند ویدیوهای کوتاه از محیط کار، داستان‌های واقعی کارکنان و ارتباط مستقیم مدیران با متقاضیان استفاده کنند تا درگیری ذهنی و هیجانی نسل زد با برند تقویت شود. بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های دیجیتال برای ایجاد حس نزدیکی، اعتماد و اشتیاق نسبت به برند، می‌تواند هواداری داوطلبانه و بلندمدت را در میان کارجویان ایجاد کند (فرضیه‌های ۹ و ۱۰). در نهایت، تأیید نقش درگیری و هواداری بر جذب واقعی کارکنان نشان می‌دهد که تعامل سازمان با کارجویان نباید به مرحله تبلیغات یا مصاحبه شغلی محدود شود. ایجاد ارتباط مستمر از طریق باشگاه استعدادها، ارسال محتواهای شخصی‌سازی شده درباره فرصت‌های شغلی و دعوت متقاضیان به رویدادهای سازمانی، می‌تواند علاقه اولیه را به اقدام واقعی برای پیوستن به سازمان تبدیل کند. همچنین استفاده از کارکنان فعلی به عنوان سفیران برند کارفرما، راهبردی اثربخش برای جذب هم‌نسل‌های آنهاست، زیرا اعتماد میان‌نسلی بالاتری ایجاد می‌کند (فرضیه‌های ۱۱ و ۱۲).

به‌طور کلی، موفقیت برند کارفرما در تعامل با نسل زد نیازمند رویکردی انسان‌محور، تجربه‌محور و هیجانی است. در جهان امروز، جذب استعدادها نه از مسیر آگهی‌های رسمی، بلکه از مسیر ایجاد معنا، احساس و اعتماد حاصل می‌شود. سازمان‌هایی که بتوانند این سه مؤلفه را در استراتژی برند کارفرمای خود نهادینه کنند، از مزیت رقابتی پایدارتری در بازار نیروی کار آینده برخوردار خواهند بود.

## منابع:

- حاجی بابائی، حسین و اسماعیل پور، حسن. (۱۳۹۷). واکاوی عشق به برند و بررسی تأثیر تداعی‌ها، رضایت و اعتماد بر عشق به برند. تحقیقات بازاریابی نوین، ۸(۴)، ۱-۲۶. doi: 10.22108/nmrj.2019.105904.1366
- حاجی بابائی، حسین و نورشرق، فاطمه و قبادی لموکی، تحفه. (۱۴۰۳). مدل سازی قصد خرید در نسل زد. صنعت لاستیک ایران، ۲۸(۱۱۲)، ۸۹-۱۰۷.
- داوری، عالی، ورضازاده، آرش(۱۳۹۵)، مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، چاپ سوم، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention—the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N. and Bano, S. (2024), “Employer branding: a strategy to enhance organizational performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 116, 103618, doi: 10.1016/j.ijhm.2023.103618.
- Ahmad, A., Khan, M.N. and Haque, M.A. (2020), “Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention”, *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 21 No. 1, pp. 27-38.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Bharadwaj, S. and Yameen, M. (2020), “Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention”, *Management Research Review*, Vol. 44 No. 5, pp. 718-737.
- Baum, M. and Kabst, R. (2014), “The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction”, *Human Resource Management*, Vol. 53 No. 3, pp. 353-378, doi: 10.1002/hrm.21571.

- Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19 No. 1, pp. 31-53.
- Carpentier, M., Van Hove, G. and Weijters, B. (2019), "Attracting applicants through the organization's social media page: signaling employer brand personality", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 115, pp. 103-326.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person-organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49.
- Chandrasekaran, S. (2020), "Impact on employer branding through talent retention and motivation in insurance companies", *International Journal of Business*, Vol. 1 No. 1, pp. 54-61.
- Choudhary, S., & Joshi, R. (2024). Unveiling the power of employer branding: enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Reutzell, C.R., DesJardine, M.R. and Zhou, Y.S. (2025), "Signaling theory: state of the theory and its future", *Journal of Management*, Vol. 51 No. 1, pp. 24-61.
- Campos, B., Shiota, M. N., Keltner, D., Gonzaga, G. C., & Goetz, J. L. 2013. What is shared, what is different? Core relational themes and expressive displays of eight positive emotions. *Cognition & Emotion*, 27: 37-52.
- De Stobbeleir, K.E.M., De Clippeleer, I., Caniëls, M.C.J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A. and Buyens, D. (2016), "The inside effects of a strong external employer brand: how external perceptions can influence organizational absenteeism rates", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 No. 13, pp. 2106-2136.
- Davies, G., Mete, M. and Whelan, S. (2018), "When employer brand image aids employee satisfaction and engagement",

- Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 5 No. 1, pp. 64-80.
- Damberg, S., Liu, Y. and Ringle, C.M. (2023), "Does culture matter? Corporate reputation and sustainable satisfaction in the Chinese and German banking sector", Journal of Marketing Analytics, Vol. 12 No. 1.
- Donaldson, L.P. (2007), "Advocacy by nonprofit human service agencies: organizational factors as correlates to advocacy behavior", Journal of Community Practice, Vol. 15 No. 3, pp. 139-158.
- Deloitte (2016), "Winning over the next generation of leaders. The 2016 Deloitte millennial survey", available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf> (accessed 15 August 2020).
- Edwards, M.R. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory", Personnel Review, Vol. 39 No. 1.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. Human relations, 59(6), 815-846
- Gupta, R., Sahoo, S.K. and Sahoo, T.R. (2018), "Employer branding: a tool for employee retention", International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Vol. 7, pp. 6-12.
- Gilani, H. and Cunningham, L. (2017), "Employer branding and its influence on employee retention: a literature review", The Marketing Review, Vol. 17 No. 2, pp. 239-256.
- Judge, T.A. and Cable, D.M. (1997), "Applicant personality, organizational culture, and organization attraction", Personnel Psychology, Vol. 50 No. 2, pp. 359-394.
- Joglekar, J., & Tan, C. S. (2022). The impact of LinkedIn posts on employer brand perception and the mediating effects of employer attractiveness and corporate reputation. Journal of Advances in Management Research, 19(4), 624-650.
- Hillebrandt, I. and Ivens, B. (2013), "Scale development in employer branding", in Baumgarth, C. And Boltz, D.M. (Eds), Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung, Springer Gabler, Wiesbaden, doi: 10.1007/978-3-658-00427-9\_4.

- Hoxha, V., & Zeqiraj, E. (2019). The impact of Generation Z in the intention to purchase real estate in Kosovo. *Property Management*, 38(1), 1-24.
- Hendriana, E., Christopher, A., Adhitama Zain, H. O., & Pricilia, N. (2023). The role of employer branding in work-life balance and employee retention relationship among generation Z workers: mediation or moderation?. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(1).
- Hadi, N. and Ahmed, S. (2018), "Role of employer branding dimensions on employee retention: evidence from educational sector", *Administrative Sciences*, Vol. 8 No. 44, pp. 1-15.
- Highhouse, S., Lievens, F. and Sinar, E.F. (2003), "Measuring attraction to organizations", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63 No. 6, pp. 986-1001.
- Kashyap, V. and Verma, N. (2018), "Linking dimensions of employer branding and turnover intentions", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 No. 2, pp. 282-295.
- Kim, J., Bang, H., & Campbell, W. K. (2021). Brand awe: A key concept for understanding consumer response to luxury and premium brands. *The Journal of Social Psychology*, 161(2), 245-260.
- Kucherov, D. and Zavyalova, E. (2012), "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand", *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 No. 1, pp. 86-104.
- Kunerth, B. and Mosley, R. (2011), "Applying employer brand management to employee engagement", *Strategic HR Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 19-26.
- Katiyar, V. and Saini, G. (2016), "Impact of social media activities on employer brand equity and intention to apply", *NMIMS Management Review*, Vol. 28, January–February 2016, pp. 11-31.
- Khan, N.A., Bharadwaj, S., Khatoon, A. and Jamal, M.T. (2021), "Assessing the nexus between employer branding and employee retention: moderating role of organizational identification", *Management and Labour Studies*, Vol. 46 No. 4, pp. 379-398.

- Keltner, D., & Haidt, J. (2003). Approaching awe, a moral, spiritual, and aesthetic emotion. *Cognition & Emotion*, 17(2), 297-314.
- Kaur, R., & Shah, R. (2022). Employer branding at armed forces: current and potential employees' perspective. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 798-819.
- Leekha Chhabra, N. and Sharma, S. (2014), "Employer branding: strategy for improving employer attractiveness", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22 No. 1, pp. 48-60.
- Lelono, A. and Martdianty, F. (2013), "The effect of employer Brand on voluntary turnover intention with mediating effect of organizational commitment and job satisfaction", pp. 13-66.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. and Konstantopoulou, A. (2017), "Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 5, pp. 742-61.
- Mukherjee, T., & Sen, S. S. (2022). Impact of CEO attributes on corporate reputation, financial performance, and corporate sustainable growth: evidence from India. *Financial Innovation*, 8(1), 40
- McGuire, J., McAllister, D. J., Menges, J. I., & De Cremer, D. (2025). The Power and Peril of Awe in Leadership: Transforming Follower Identity and Behavior. *Academy of Management Review*, (ja), amr-2022
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992), "Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13 No. 2, pp. 103-123.
- Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Matongolo, A., Kasekende, F. and Mafabi, S. (2018), "Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50 No. 5, pp. 217-233.
- Mael, F. A., & Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and psychological measurement*, 52(4), 813-824.

- Maslach, C., Schaufeli, W. and Leiter, M. (2001), "Annual review of psychology", *Job Burnout*, Vol. 52 No. 1, pp. 397-422.
- Priyadarshi, P. (2011), "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover", *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46 No. 3, pp. 510-522.
- Potgieter, A. and Doubell, M. (2020), "The influence of employer branding and employees' personal branding on corporate branding and corporate reputation", *African Journal of Business and Economic Research*, Vol. 15 No. 2.
- Priporas, C.-V., Stylos, N. and Fotiadis, A.K. (2017), "Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: a future agenda", *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374-381.
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for gen z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599-610. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Rai, A., & Nandy, B. (2021). Employer brand to leverage employees' intention to stay through sequential mediation model: evidence from Indian power sector. *International journal of energy sector management*, 15(3), 551-565.
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. and Ando, K. (2009), "Identification as an organizational anchor : how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 39, pp. 540-557.
- Saini, G.K., Rai, P. and Chaudhary, M.K. (2014), "What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?", *Journal of Brand Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 95-111
- 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.
- Sharma, R., & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536-566.

- Shiota, M. N., Keltner, D., & Mossman, A. (2007). The nature of awe: Elicitors, appraisals, and effects on self-concept. *Cognition and emotion*, 21(5), 944-963.
- Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(4), 671-682.
- Špoljarić, A., & Tkalac Verčič, A. (2022). Internal communication satisfaction and employee engagement as determinants of the employer brand. *Journal of Communication Management*, 26(1), 130-148.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A. (2002), "The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. doi:10.1177/0008125619841006
- Soulez, S. and Guillot-Soulez, C. (2011), "Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26 No. 1, pp. 39-55, doi: 10.1177/205157071102600104.
- Schäfer, C. (2025). Leveraging corporate reputation to drive patient loyalty: Strategic insights into intangible assets in Germany's SARS-CoV-2 vaccine market. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*.
- Tanwar, K. and Kumar, A. (2019), "Employer brand, person-organisation fit and employer of choice", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 3, pp. 799-823.
- Tanwar, K. and Prasad, A. (2016), "Exploring the relationship between employer branding and employee retention", *Global Business Review*, Vol. 17 No. S3, pp. 1S-21S
- Thach, L., Riewe, S., & Camillo, A. (2021). Generational cohort theory and wine: analyzing how gen Z differs from other American wine consuming generations. *International Journal of Wine Business Research*, 33(1), 1-27.
- Vorina, A., Simonič, M., & Vlasova, M. (2017). An analysis of the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Economic themes*, 55(2), 243-262.
- Wang, H.J., Demerouti, E. and Le Blanc, P. (2017), "Transformational leadership, adaptability, and job crafting:

the moderating role of organizational identification”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100, pp. 185-195.

Wahyuningsih, Nasution, H., Yeni, Y. H., & Roostika, R. (2022). A comparative study of generations X, Y, Z in food purchasing behavior: the relationships among customer value, satisfaction, and Ewom. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2105585

Wohlin, C. (2014, May). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering* (pp. 1-10).

Yameen, M., Bharadwaj, S. and Ahmad, I. (2020), “University brand as an employer : demystifying employee attraction and retention employer”, *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 26-41.

Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94-100.