

تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی عجین شدن کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی^۱

مهدی رضادوست^۲، حمیدرضا ایرانی^{۳*}، علی حمیدی زاده^۴

چکیده

به دلیل نقش مهمی که کارکنان در موفقیت سازمان‌ها دارند، سازمان‌ها استراتژی‌هایی را برای نگهداشت این کارکنان تدوین می‌کنند. یکی از این استراتژی‌ها تقویت برند کارفرمای سازمان است که علاوه بر نگهداشت این نیروها، در عجین شدن بیشتر آن‌ها با کار و سازمان نیز تأثیرگذار است. از این‌رو، هدف این پژوهش بررسی تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با در نظر گرفتن نقش متغیرهای میانجی عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و به روش توصیفی-پیمایشی و با استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. جامعه آماری پژوهش ۲۳۳ نفر از کارکنان شرکت فناپ‌اند که با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده حجم نمونه ۱۴۶ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار *Smart-PLS 2* انجام شده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان و عجین شدن آن‌هاست. همچنین تأثیر عجین شدن بر نگهداشت و رفتار شهروندی سازمانی نیز مثبت و معنادار به دست آمده است، ولی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر نگهداشت کارمندان معنادار نیست. علاوه بر این، با آزمون‌هایی که انجام شد فقط تأثیر متغیر میانجی عجین شدن در رابطه بین برند کارفرما و نگهداشت کارمندان تأیید می‌شود.

واژگان کلیدی: برند کارفرما، عجین شدن کارمندان، نگهداشت کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی

۱. شناسه دیجیتال 10.22051/BMR.2018.14027.1257

۲. کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

ri.ca.tu@tsuodazer.idham

۳. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

ri.ca.tu@inariazerdimah

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

ri.ca.tu@hedazidimah

۱- مقدمه

بی‌شک منابع انسانی از ارزشمندترین منابع سازمان‌های امروزی هستند؛ چراکه به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهند و مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند. بنابراین، روشن است که نگهداشت^۱ منابع انسانی و کارکنان مستعد باید به یکی از اولویت‌های اصلی هر سازمانی تبدیل شود؛ زیرا همین افراد هستند که بار اصلی سازمان را به دوش می‌کشند و سازمان را در فضای رقابتی عصر جدید به‌سوی تعالی و پیشرفت هدایت می‌کنند. وقتی کارکنان شایسته سازمان را ترک می‌کنند، خلأیی ایجاد می‌شود که باید فوراً کارکنان جدید آن را پر و تکمیل کنند. کسانی که می‌روند با خودشان بخشی از دانش و سرمایه فکری را می‌برند که جایگزین کردن و جبران آن به زمان نیاز دارد. همچنین افرادی که به جای کارکنان قبلی استخدام می‌شوند نیازمند آموزش‌اند و در واقع، مدت‌زمانی طول می‌کشد تا کارکنان جدید به سطح قابل قبولی از بهره‌وری برسند. علاوه بر این، امروزه به دلیل بازار رو به رشد و رقابتی صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، بدیل‌های شغلی متعددی برای این کارکنان در سازمان‌های دیگر وجود دارد و نیروهای جوان و متخصص نیز ترجیح می‌دهند با سازمان‌هایی همکاری کنند که ارزش‌های پیشنهادی بهتری را به آن‌ها عرضه و محیط کاری بهتری را برای ایشان فراهم کند. طبق مطالعه‌ای که وبسایت کامپنسیشن فورس^۲ انجام داده است، در پنج سال اخیر، میزان ترک خدمت کارکنان در جهان روندی صعودی داشته است؛ به طوری که از ۱۴٫۴٪ در سال ۲۰۱۱ به ۱۷٫۸٪ در سال ۲۰۱۶ افزایش یافته است.

باید به این نکته نیز توجه کرد که امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که نه تنها مزیت رقابتی برای سازمان دانسته می‌شود، بلکه فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران می‌کند. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک کنند و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند

1.Retention

2. Compensation Force

(آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۸). با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه منابع انسانی، سازمان‌ها می‌کوشند کارکنان مستعد خود را حفظ و آنان را توانمند کنند تا بتوانند عملکرد خوبی از خود بروز دهند. اما سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند؛ زیرا هر سازمانی برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله بهره‌دهی و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری صرف می‌کند و با از دست دادن نیروهای ارزشمند، متحمل هزینه‌های جبران مهارت‌ها و تجربیاتی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده‌اند (جبه‌دار و همکاران، ۱۳۹۱). همان‌طور که مشخص است، تمام این موارد هزینه‌هایی را برای سازمان به بار می‌آورد. از این‌رو، به‌کارگیری راهکارهایی برای مدیریت ترک خدمت کارکنان و نگهداشت افراد مستعد و برتر باید در دستور کار سازمان‌ها قرار بگیرد. یکی از مهم‌ترین راهکارها برای نگهداشت کارکنان توجه به برند کارفرمای^۲ سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهد که برند کارفرما وفاداری کارکنان را افزایش و میل به ترک سازمان را کاهش می‌دهد (کوچروف و زاویالووا^۳، ۲۰۱۲). اگر فرایند برندسازی کارفرما به‌خوبی انجام گیرد، مزیتی رقابتی با تأثیرات مثبت و محسوس برای مدیریت منابع انسانی به همراه دارد که می‌تواند شامل رضایت و حفظ و نگهداشت کارمندان باشد (مایلز و منگولد^۴، ۲۰۰۵). از این‌رو، ضرورت دارد به برندسازی کارفرما در سازمان‌ها توجهی ویژه شود و برای نگهداشت هرچه بهتر کارمندان توانمند، متخصص و مفید، به تقویت برند کارفرمای سازمان‌ها پرداخته شود. از طرفی دیگر، بسیاری از مدیران دریافته‌اند که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در گرو سرمایه‌های انسانی و کارکنانی است که با کارشان عجین^۵ شده‌اند و نیل به اهداف سازمان را با تحقق اهداف فردی خود همسو می‌دانند تا بدین ترتیب، مجموعه سازمان بتواند در محیط کسب و کار رقابتی جهان موفق شود (اوتورک، ۲۰۱۰؛ به نقل از سالارزهی و دیگران: ۱۳۹۵). کارمندانی که با شغل و سازمان خود عجین شده‌اند همان کسانی هستند که در کار از خود رفتارهای فراتر از نقش‌های نشان می‌دهند و بسیار سرزنده‌اند و وقف کار خود شده‌اند. برخلاف آن‌ها، کارمندانی که با کار و سازمان

1. Armestrang
2. Employer Brand
3. Kuchеров and Zavyalova
4. Miles and Mangold
5. Work Engagement

خود عجین نشده‌اند کسانی هستند که به‌طور انگیزشی به کار خود پایبند نیستند و انرژی و شور و اشتیاقی برای کار ندارند (باکر و همکاران^۱، ۲۰۰۸). علاوه بر این، عجین شدن کارمندان با کار و سازمان خود از ویژگی‌های مطلوبی است که نقش مؤثری در اثربخشی سازمانی دارد و موجب بروز رفتارهای فراتر از رفتار شهروندی سازمانی^۲ و همچنین افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد. با توجه به مطالبی که گفته شد، نبود توجه کافی به برند کارفرما می‌تواند سازمان‌ها را در نگهداشت درست منابع انسانی توانمند با مشکلاتی مواجه کند و متعاقباً به رشد و پیشرفت سازمان‌ها آسیب بزند. هدف این تحقیق بررسی تأثیر متغیرهای مهم مرتبط با نگهداشت کارکنان است؛ از این‌رو در پژوهش حاضر، پژوهشگر به دنبال آن است که به بررسی تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارمندان، با در نظر گرفتن نقش دو متغیر میانجی عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی، در شرکت فناپ پردازد.

۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۲-۱- برند کارفرما و نگهداشت کارکنان

موفقیت هر سازمانی در به‌کارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی آن سازمان است و این امر در صورتی امکان‌پذیر است که این سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان خود را در راستای اهداف سازمان به کار گیرند؛ بنابراین نیروی انسانی یکی از ورودی‌های سیستم سازمانی است. هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب و از آن نگهداری و استفاده مؤثرتری کند، در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و از رقبایش پیش‌تر است (میرزایی و همکاران ۱۳۹۴). بسیاری از سازمان‌ها امروزه طیف وسیعی از عواملی را که بر تعهد و نگهداشت کارکنان مؤثر است به کار می‌گیرند (کلارک^۳، ۲۰۰۱). آن‌ها بر این باورند که عواملی چون محیط کار، حمایت سرپرستان، تصویر سازمانی، ارزش پیشنهادی برای کارکنان، میزان

1. Bakker et al.
2. Organizational Citizenship Behavior
3. Clarke

پرداختی، پاداش، قدرتدانی و توسعه شغل در نگهداشت این نیروها اثرگذارند. نگهداشت کارکنان برای رشد و توسعه اقتصادی سازمانها و متعاقباً تقویت اقتصاد یک کشور نیز ضروری است؛ زیرا سازمانها زمان بیشتری را برای تولید و زمان کمتری را برای آموزش اختصاص خواهند داد. علاوه بر این، نگهداشت کارکنان به بهبود رضایت شغلی و خدمات به مشتریان نیز منجر خواهد شد (واسکز^۱، ۲۰۱۴). باید توجه کرد که کارکنان توانمند به سستی جایگزین میشوند و مزیتی رقابتی برای سازمانها هستند. یکی از مشکلاتی که شرکتها با آن مواجه می‌شوند و به منحصربه‌فرد بودن منابع انسانی مربوط می‌شود این است که آنها به شدت سیار و متحرک‌اند؛ به همین دلیل، شرکت‌های رقیب می‌توانند به راحتی آنها را استخدام کنند و قابلیت تقلیدپذیری را به سایر شرکتها انتقال دهند (رایت و همکاران^۲، ۱۹۹۴). از این رو، تمام شرکتها برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌کنند؛ بنابراین، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش را برای بلندمدت داشته باشند و بدین منظور، راهبردهایی را در نظر بگیرند (مک کالی و ویکفیلد^۳، ۲۰۰۶).

بسیاری از کارفرمایان استراتژی‌های متفاوتی را برای حفظ مخزن استعدادها و همچنین نیروهای اصلی خود به کار می‌گیرند. یکی از این استراتژی‌ها بر برد کارفرماست که ابزاری ضروری برای دستیابی به استعدادها، توسعه و نگهداشت آنهاست (بکه‌اوس و تیکو^۴، ۲۰۰۴؛ مارتین و همکاران^۵، ۲۰۱۱). از برن‌سازی در ابتدا برای تمایز محصولات ملموس استفاده می‌کردند، اما این ابزار در طول زمان برای تمایز انسانها، مکانها و سازمانها به کار گرفته شد. برن‌سازی کارفرما، به مثابه راهبرد بلندمدت برای مدیریت آگاهی و ادراک کارکنان بالفعل و بالقوه و ذی‌نفعان تعریف شده است که شامل تجارب مستقیم و غیرمستقیم ارتباط با سازمان می‌شود (رحیمیان، ۱۳۹۲). اولین بار ایده برن‌کارفرما را، که

1. Vasquez
2. Wright et al.
3. McCauley and Wakefield
4. Backhaus and Tikoo
5. Martin et al.

با توسعه منابع انسانی در ارتباط است. آمبلر و بارو^۱ در سال ۱۹۹۶ در مقاله‌ای با عنوان «برند کارفرما» پیشنهاد کردند. آن‌ها برند کارفرما را بسته‌ای شامل مزیت‌های اقتصادی، کاربردی و روان‌شناختی تعریف کردند که فراهم‌کننده آن سازمان استخدام‌کننده است و سازمان با آن شناخته می‌شود. آمبلر و بارو بیان کردند که نقش اصلی برند کارفرما فراهم کردن چهارچوبی منسجم برای مدیریت جهت تمرکز بر اولویت‌ها، افزایش بهره‌وری و بهبود استخدام، نگهداشت و تعهد است. بکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند که عبارت برند کارفرما به تفاوت ویژگی‌ها و شاخصه‌های یک شرکت جایگاه کارفرما با سایر شرکت‌ها یا رقبا می‌پردازد. علاوه بر این، برند کارفرما جنبه‌های منحصر به فرد پیشنهادی استخدام و یا محیط شرکت را برجسته می‌کند. برتون و همکاران^۲ (۲۰۰۵) نیز می‌گویند ارزش‌هایی وجود دارد که موجب نگهداشت و جذب استعدادها در سازمان می‌شود. این ارزش‌ها عبارت‌اند از ارزش علاقه، ارزش اجتماعی، ارزش اقتصادی، ارزش توسعه‌ای و ارزش کاربردی. این پنج ارزش تشکیل‌دهنده برند کارفرما در زمینه‌ی ارزش‌های پیشنهادی برای کارکنان هستند. گاسوامی و آگروال^۳ (۲۰۱۵) نیز می‌گویند که با افزایش رقابت در فضای کسب‌وکار، سازمان‌ها به‌اجبار به سمت توسعه و کسب مزیت‌های رقابتی در قبال سایر سازمان‌ها حرکت خواهند کرد. سازمان‌ها نیز برای مقابله با این موضوع به فکر برند شدن نه فقط برای فروش محصولات، بلکه برای استخدام و نگهداشت نیروهای مؤثر خود هستند. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند شرکت‌هایی که برند کارفرمای خود را سیستماتیک مدیریت می‌کنند، می‌توانند برای کارمندان خود ارزش خلق کنند و از این‌رو، باعث افزایش تعهد، وفاداری و نگهداشت کارمندان شوند. به گفته سوکرو^۴ (۲۰۱۲)، استفاده از فرایندهای برند کارفرما در جذب کارمندان و همچنین مشتریان مؤثر است. علاوه بر این، سوکرو برند کارفرما را در نگهداشت کارمندان مؤثر می‌داند و بیان می‌کند که اکثر کارمندان به دلیل شهرتی که سازمانشان در بین مردم دارد، سازمان خود را محلی مناسب برای کار کردن می‌دانند و سازمان‌هایی که محیط کاری خوب، فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت و امنیت شغلی کارمندان

1. Ambler and Barrow
2. Berthon et al.
3. Goswami and Agarwal
4. Sokro

خود را فراهم می‌کنند در نگهداشت کارمندان خود با مشکلات بسیار کمتری مواجه می‌شوند. با توجه به مطالب فوق، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه اول (H_1): بر برد کارفرما در نگهداشت کارکنان مؤثر است.

۲-۲. بر برد کارفرما و عجین شدن کارکنان

عجین شدن کارکنان مفهومی نسبتاً جدید در حوزه توسعه منابع انسانی است. این مفهوم با توجه به این ادعا که سازمان‌هایی که در پی عجین کردن کارکنان خود با شغل و سازمان هستند شاهد تأثیرات چشمگیری در نتایج سازمان‌اند، بسیار مهم است (میسی و اشنایدر^۱، ۲۰۰۸). برای مثال، مفهوم عجین شدن می‌تواند پیامدهای فردی و موفقیت در سطح سازمان و همچنین عملکرد مالی داشته باشد (ساکس^۲، ۲۰۰۶؛ شاک و ریو^۳، ۲۰۱۱)، اما پژوهش‌ها سطح عجین شدن کمی را در کشورهای مختلف نشان می‌دهند (رابرتسون و کوپر^۴، ۲۰۱۰). در عجین شدن افراد خود را در کارشان به صورت جسمی، شناختی و عاطفی بیان می‌کنند. شاوفلی و همکاران^۵ (۲۰۰۲) عجین شدن را «حالت ذهنی مثبت، رضایت‌بخش و مربوط به کار» معرفی می‌کنند که با سرزندگی، وقف کار شدن و مجذوب کار شدن مشخص می‌شود. شاوفلی و همکاران (۲۰۰۸) بر این باورند که عجین شدن با کار از پژوهش‌هایی که در مورد فرسودگی انجام گرفته‌اند ایجاد شده‌است تا نه تنها بر روی نداشتن رفاه کارکنان مطالعه کنند، بلکه رفاه و تندرستی آن‌ها را نیز مورد بررسی قرار دهند. گالوپ^۶ (۲۰۰۹) عجین شدن را «مشارکت فردی و رضایت همراه با شور و شوق برای کار» تعریف می‌کند. برخلاف افرادی که دچار فرسودگی می‌شوند، کارکنانی که با کار و سازمان خود عجین شده‌اند با انرژی‌اند و با کار خود در ارتباط هستند و احساس می‌کنند که توانایی به انجام رساندن کارها را دارند. در ادبیات توسعه منابع انسانی، شاک و ولارد^۷ (۲۰۱۰) عجین شدن را حالت شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان که در

1. Macey and Schneider
2. Saks
3. Shuck and Reio
4. Robertson and Cooper
5. Schaufeli et al.
6. Gallup
7. Shuck and Wollard

راستای پیامدهای مطلوب سازمان است تعریف می کنند. وقتی کارمندی با کار خود عجین شده باشد، از مسئولیت های خود در اهداف کسب و کار آگاه است و به همکاران خود نیز در جهت موفقیت و تحقق اهداف سازمان انگیزه می دهد. کارکنان عجین شده برای انجام درست کارها، ورای وظیفه خود به کار مشغول می شوند.

در سال ۲۰۰۷، هگر^۱ پژوهشی را برای شناسایی رابطه بین ارزش پیشنهاد شده از سوی کارفرما که عنصر اصلی تشکیل دهنده ی برند کارفرماست و سطح عجین شدن شرکت کنندگان اجرا کرد. این مطالعه نشان داد که عجین شدن کارمندان به طور چشمگیری تحت تأثیر ارزش پیشنهادی است که کارفرما ارائه می دهد؛ چراکه ارزش پیشنهادی برای انگیزه دادن به نیروی کاری شرکت به کار می رود. او همچنین بیان کرد که برند کارفرما در نگهداشت کارکنان نیز بسیار مؤثر است و هم نگهداشت هم عجین شدن کارمندان با کار نقش مهمی در پیامدهای هر کسب و کاری خواهند داشت. در مطالعه ای دیگر، که در تعدادی از سازمان های صنعتی انجام گرفت، مشخص شد که در سازمان های با برند کارفرمای قوی تر، کارمندان فعالانه در فرایندهای تصمیم گیری و مدیریتی همکاری می کنند و با کارها عجین می شوند (کوچروف و زاویالووا، ۲۰۱۲). یک برند کارفرما می تواند به سازمان ها کمک کند تا به طور اثربخشی در بازار کار به رقابت با سایر سازمان ها بپردازند و وفاداری کارمندان را از طریق فعالیت های اثربخش در استخدام، عجین شدن و نگهداشت حاصل کند. تمام سازمان ها بدون توجه به این که آگاهانه برای خود برند کارفرمایی به وجود آورده باشند، دارای برند کارفرما هستند. برند کارفرما در سازمان ها با توجه به ادراک و احساساتی که کارمندان فعلی، کسانی که جذب سازمان می شوند و افرادی که سازمان را ترک می کنند نسبت به محیط کار دارند، شکل می گیرد (سوکرو، ۲۰۱۲). فیگورسکا و ماتوسکا^۲ (۲۰۱۳) نیز بیان می کنند هر سازمانی که در بازار رقابتی مشغول به فعالیت است از جهات بسیاری ارزیابی می شود و نه تنها محصولات و خدمات ارائه شده از طرف سازمان، بلکه تصویر سازمان در مقام یک کارفرما نیز مورد ارزیابی قرار می گیرد. اگر تصویر سازمان در بازار دارای امتیاز بالایی باشد، به عنوان محیطی جذاب برای کار کردن در نظر گرفته خواهد شد. همچنین فواید اصلی برند کارفرما در

1. Heger

2. Figurska and Matuska

زمینه‌ی توسعه منابع انسانی، که بارو و موزلی در سال ۲۰۰۵ برشمردند، شامل بهبود استخدام، نگهداشت و عجین شدن کارمندان است. با توجه به مطالبی که گفته شد، فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه دوم (H_2): برند کارفرما بر عجین شدن کارمندان تأثیر می‌گذارد.

۲-۳- عجین شدن کارکنان و نگهداشت آنها

به گفته ی اندرو و سوفیان^۱ (۲۰۱۲)، یافته‌های ایشان از پژوهشی که بر ۱۰۴ مسئول منابع انسانی برای پی بردن به عوامل فردی عجین شدن کارمندان انجام شد با بسیاری از ادبیاتی که در موضوع عجین شدن وجود دارد سازگار است و در حقیقت عجین شدن می‌تواند عاملی مهم برای عملکرد سازمانی و موفقیت باشد؛ چراکه به نظر می‌رسد پتانسیل بالقوه‌ای برای اثرگذاری بر نگهداشت کارکنان، وفاداری آنها و بهره‌وری داشته باشد. همچنین دیوید گست^۲ (۲۰۰۹) معتقد است که عجین شدن کارکنان در نگرش‌های مثبت، مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و شناخته شدن با سازمان یا هویت سازمانی و رفتارهای مثبتی مثل کاهش ترک خدمت نیروی کار و غیبت آنها و افزایش رفتار شهروندی سازمانی، از جانب کارکنان خود را آشکار می‌کند. با توجه به مطالب فوق، می‌توان گفت که خروج کارمندان می‌تواند با عجین شدن کارمندان با شغل و سازمان خود کاهش یابد؛ بنابراین فرضیه زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه سوم (H_3): عجین شدن کارکنان در نگهداشت آنها مؤثر است.

علاوه بر این، با توجه به ادبیات و پژوهش‌های انجام گرفته درباره برند کارفرما، عجین شدن و نگهداشت کارکنان فرضیه شماره چهارم نیز به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه چهارم (H_4): برند کارفرما با میانجیگری عجین شدن، در نگهداشت کارکنان تأثیر دارد.

1. Andrew and Sofian

2. David Guest

۲-۴- عجین شدن کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی

از آن جایی که عجین شدن کارکنان شامل مشارکت و تعهد آن‌ها می‌شود، می‌توان انتظار داشت که این ویژگی سبب بروز رفتار شهروندی سازمانی شود. رفتار شهروندی سازمانی بیانگر رفتارهای فردی فرانقشی است که مستقیم و صریح با سیستم پاداش رسمی بازشناخته نمی‌شود و در مجموع، عملکرد مؤثر و کارآمد سازمان را افزایش می‌دهد (ارگان^۱، ۱۹۹۸). رفتار شهروندی سازمانی روی هم رفته اثربخشی سازمانی را با بهبود فضای اجتماعی و روان‌شناسانه که عملکرد وظیفه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بالا می‌برد. رفتار شهروندی سازمانی همچنین اثربخشی سازمانی را از طریق ارتباط آن با اثربخشی عملکردها، رضایت مشتریان، عملکرد مالی و رشد سود افزایش می‌دهد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶). اگرچه تعدادی از پژوهشگران در تلاش بوده‌اند تعاریف خاص خود را از رفتار شهروندی سازمانی ارائه دهند، این تعاریف شباهت بسیاری با کارهای ارگان و همکارانش دارد. ون داین و همکاران^۲ (۱۹۹۴) مفهوم رفتار شهروندی سازمانی را که از پژوهش‌های شهروندی مدنی یا اجتماعی در فلسفه، علوم سیاسی و تاریخ اجتماعی گسترش یافته بود، پیشنهاد کردند. بر طبق این رویکرد، آن‌ها رفتار شهروندی سازمانی را به‌منزله یک مفهوم عمومی که رفتارهای مثبت کارکنان در قبال سازمان را شامل می‌شود، مفهوم‌سازی کردند. دانشمندان نگرش‌های متفاوتی نسبت به ابعاد رفتار شهروندی سازمانی دارند و طبقه‌بندی‌های مختلفی برای رفتار شهروندی به وجود آورده‌اند. یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌ها برای رفتار شهروندی سازمانی مدل پنج بُعدی ارگان شامل نوع دوستی، ادب و احترام، وجدان کاری، جوانمردی و فضیلت مدنی است. مطالعات نشان می‌دهند کارکنانی که با کار و سازمان خود عجین شده‌اند، تعلق بیشتری به سازمان خود دارند و در رفتارهایی که کارایی سازمانشان را افزایش می‌دهد، شرکت می‌کنند. ساکس (۲۰۰۶) در بین ۱۰۲ نفر از کارمندانی که در مشاغل و سازمان‌های مختلف مشغول به کار بودند نظرسنجی و بررسی‌ای انجام داد. این پژوهشگر ساختار عجین‌شدگی را به عجین‌شدگی شغلی و سازمانی تقسیم کرد. در مطالعه‌ای که در صدد یافتن پیشامدها و پیامدهای

1. Organ

2. Van Dyne et al.

عجین شدگی کارمندان بود، رابطه‌ی مثبتی بین عجین شدگی کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی مشخص شد. کارمندان عجین شده رفتارهای فرانقشی برای بهبود سازمان از خود نشان می‌دهند و همچنین نقش خود را اثربخش‌تر به اتمام می‌رسانند (باکر و همکاران، ۲۰۰۴). همچنین باکر و دمروتی^۱ (۲۰۰۸) رابطه‌ای مثبت بین عجین شدن کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی پیشنهاد کردند. کارمندانی با درجه عجین شدگی بالا نه تنها عملکرد برتری از خود نشان می‌دهند، بلکه در رفتارهایی که ورای نقش سازمانی آنهاست نیز شرکت می‌کنند. با توجه به مطالب فوق، کارمندان عجین شده با احتمال بیشتری از خود رفتار شهروندی سازمانی نشان خواهند داد؛ بنابراین، فرضیه پنجم (H_5): **عجین شدن کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد.**

۲-۵- رفتار شهروندی سازمانی و نگهداشت کارکنان

تعدادی از پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهند که ابعاد رفتار شهروندی سازمانی مانند نوع دوستی و جوانمردی، ظرفیت سازمان را برای جذب و نگهداشت بهترین کارکنان افزایش می‌دهد. کارمندانی با رفتارهای نوع دوستانه به یکدیگر در سازمان‌ها کمک می‌کنند که این امر منجر به برقراری رابطه‌ی بین فردی مناسبی بین کارکنان می‌شود و همین باعث به وجود آمدن محیط کاری سالم و جو کاری مثبت می‌شود. کارمندانی با چنین محیط کاری به ندرت به ترک سازمان تمایل خواهند داشت. جوانمردی، تواضع و ادب نیز محیط کاری مثبتی ایجاد می‌کند تا جایی که کارمندان کمتر از ناراحتی‌هایی که با آنها مواجه می‌شوند شکایت می‌کنند. همچنین تعارضات کاری در بین کارمندان در چنین محیطی کاهش می‌یابد (داش و پرادهان^۲، ۲۰۱۴). پژوهش چن و همکارانش^۳ (۲۰۰۵) نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد گروه را ارتقا و ترک شغل را کاهش می‌دهد. بورمن^۴ (۲۰۰۴) نیز اذعان می‌کند رفتار شهروندی سازمانی موجب افزایش توانایی سازمان برای جذب و نگهداشت

1. Bakker and Demerouti

2. Dash and Pradhan

3. Chen et al.

4. Borman

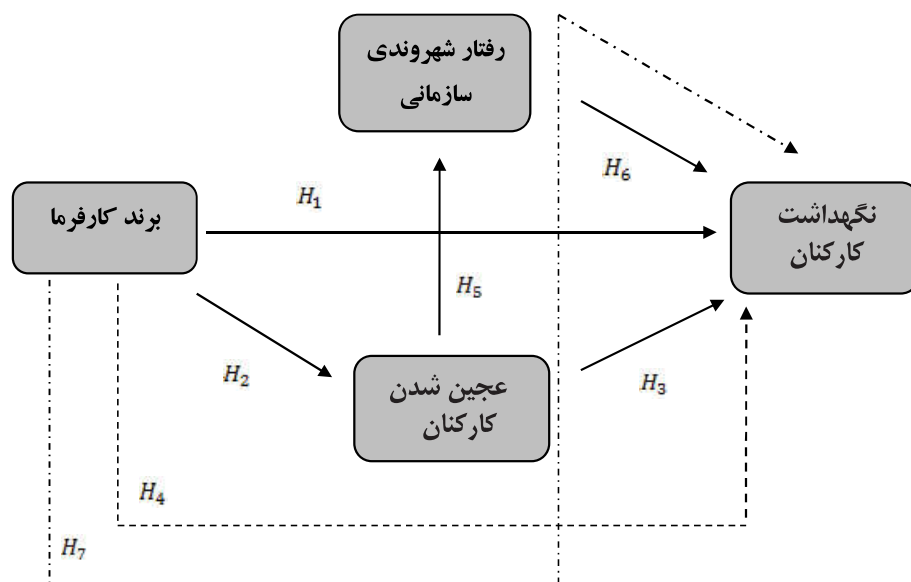
کارکنان بهتر، کاهش تغییرپذیری عملکرد کارکنان و بهبود سازگاری با تغییرات محیطی می‌شود. داش و پرادهان (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای که به بررسی پیشامدها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی پرداخته شد، نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی و کاهش ترک خدمت را از نتایج مثبت رفتار شهروندی؛ و افزایش حجم کاری و تضاد بین کار و خانواده را از نتایج منفی رفتار شهروندی سازمانی می‌دانند.

فرضیه ششم (H_6): رفتار شهروندی سازمانی در نگهداشت کارکنان مؤثر است.

علاوه بر این، با توجه به ادبیات و پژوهش‌های انجام‌گرفته درباره برند کارفرما، عجین شدن، رفتار شهروندی و نگهداشت کارکنان، فرضیه شماره هفت نیز به صورت زیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه هفتم (H_7): برند کارفرما با میانجیگری عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی در نگهداشت کارکنان تأثیر دارد.

با توجه به فرضیه‌ها مطرح‌شده، مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارمندان شرکت فناپ در شهر تهران تشکیل می‌دهند که ۲۳۳ نفر هستند و در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات مشغول به کارند. با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، حجم نمونه موردنظر در سطح خطای ۰,۰۵ جهت توزیع پرسشنامه طبق فرمول کوکران ۱۴۶ نفر تعیین شد. داده‌ها و اطلاعات استفاده‌شده در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی به دست آمده است. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه و برای تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری - با رویکرد حداقل مربعات جزئی - و نرم‌افزار ۲ Smart PLS استفاده شده است. از قابلیت‌های این روش تحلیل مدل‌های پیچیده با حجم اندک و عدم حساسیت به توزیع نرمال داده‌هاست. لازم به ذکر است که برند کارفرما بر اساس پرسش‌نامه استاندارد برتون و همکاران (۲۰۰۵)، عجین شدن کارمندان با استفاده از پرسش‌نامه شاولفی و باکر (۲۰۰۳)، نگهداشت کارکنان با پرسشنامه کاینث و همکاران^۱ (۲۰۰۹) و رفتار شهروندی سازمانی با استفاده از پرسش‌نامه پادساکف و همکاران^۲ (۱۹۹۰) سنجیده شده‌اند. جهت اطمینان از روایی محتوا و صوری پرسشنامه، از نظر استادان برده شد و تعدادی از سؤالات حذف و اصلاحاتی نیز صورت گرفت. مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه نیز طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد. مقادیر مربوط به گویه‌ها و متغیرها که در جداول شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است، حکایت از پایایی مطلوب پرسش‌نامه دارند.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. مدل معادلات ساختاری شامل دو قسمت مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری است. در قسمت مدل اندازه‌گیری، مشخص می‌شود که چگونه متغیرهای مکنون یا سازه‌ها را بر حسب متغیرهایی قابل مشاهده، می‌سنجند و

1. Kyndt et al.

2. Podsakoff et al.

اعتبار و روایی آن‌ها به چه میزان است. در قسمت دوم، یعنی در مدل ساختاری، روابط علی بین متغیرهای مکنون یا سازه‌ها مشخص می‌شود و کیفیت مدل ساختاری نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت نیز برازش کلی مدل را محاسبه می‌کنند.

۴-۱- ارزیابی مدل اندازه‌گیری

برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری، باید روایی و پایایی مدل بررسی شود. برای بررسی پایایی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر، چنانچه مقادیر به دست آمده بالای ۰,۴ باشد و نیازی به حذف آن‌ها از مدل نباشد، پایایی لازم به دست آمده است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). در مدل پژوهش پایایی تمامی متغیرهای مشاهده‌پذیر بالای ۰,۴ به دست آمده است. مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری این متغیرها در جدول شماره ۱ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. بارهای عاملی و ضرایب معناداری شاخص ها

منبع	آماره t	بار عاملی	شاخص ها	ابعاد	متغیر
کاینث و همکاران (۲۰۰۹)	۹/۵۲۳	۰/۶۳۱	سؤال ۱	-	نگهداشت کارکنان
	۴۹/۰۸۹	۰/۸۶۵	سؤال ۲		
	۳۰/۱۴۸	۰/۸۴۵	سؤال ۳		
	۱۵/۹۲۰	۰/۷۹۱	سؤال ۴		
برتون و همکاران (۲۰۰۵)	۱۷/۹۵۲	۰/۷۳۱	سؤال ۵	بُعد توسعه	برند کارفرما
	۶/۰۵۰	۰/۵۰۷	سؤال ۶		
	۱۳/۱۶۳	۰/۶۴۰	سؤال ۷		
	۱۷/۲۰۱	۰/۷۱۸	سؤال ۸	بُعد علاقه	
	۹/۰۰۷	۰/۶۲۲	سؤال ۹		
	۲۰/۳۹۳	۰/۷۸۷	سؤال ۱۰	بُعد اجتماعی	
	۱۸/۹۱۰	۰/۷۴۳	سؤال ۱۱		
	۹/۶۷۹	۰/۶۳۳	سؤال ۱۲		
	۱۰/۹۹۰	۰/۶۴۳	سؤال ۱۳	بُعد اقتصادی	
	۸/۱۴۴	۰/۵۷۷	سؤال ۱۴		
	۸/۰۱۹	۰/۵۷۵	سؤال ۱۵	بُعد کاربردی	
	۱۰/۲۲۵	۰/۶۱۳	سؤال ۱۶		
	۲۳/۳۷۱	۰/۷۸۵	سؤال ۱۷		
	۱۳/۳۹۳	۰/۶۳۶	سؤال ۱۸		
شوافلی و باکر (۲۰۰۳)	۱۲/۵۴۶	۰/۶۷۹	سؤال ۱۹	بُعد جذب در کار	عجین شدن کارکنان با کار
	۱۳/۲۰۱	۰/۶۷۱	سؤال ۲۰		
	۳۰/۲۳۰	۰/۸۴۰	سؤال ۲۱	بُعد سرزندگی	
	۲۴/۳۵۵	۰/۷۹۳	سؤال ۲۲		
	۱۲/۷۴۲	۰/۷۲۳	سؤال ۲۳		
	۲۴/۵۴۰	۰/۸۱۷	سؤال ۲۴	بُعد وقف در کار	
	۲۷/۵۶۸	۰/۸۳۱	سؤال ۲۵		
	۱۴/۶۷۱	۰/۷۵۳	سؤال ۲۶		
۴/۸۱۷	۰/۴۲۰	سؤال ۲۷	بُعد جذب در کار		
۱۰/۷۲۵	۰/۶۳۷	سؤال ۲۸			
۱۱/۲۹۴	۰/۶۸۰	سؤال ۲۹			
پادساکف و همکاران (۱۹۹۰)	۷/۸۶۶	۰/۶۶۶	سؤال ۳۰	بُعد وجدان کاری	رفتار شهروندی سازمانی
	۶/۱۲۶	۰/۶۵۷	سؤال ۳۱		
	۴/۰۷۱	۰/۵۷۲	سؤال ۳۲		
	۸/۵۷۴	۰/۷۶۰	سؤال ۳۳	بُعد جوانمردی	
	۵/۸۶۴	۰/۶۰۶	سؤال ۳۴		
	۶/۵۳۰	۰/۷۰۲	سؤال ۳۵	بُعد فضیلت شهروندی	
	۸/۲۲۸	۰/۷۴۰	سؤال ۳۶		
	۷/۱۰۷	۰/۷۴۶	سؤال ۳۷		
	۶/۱۸۸	۰/۶۳۵	سؤال ۳۸	بُعد نوع دوستی	
	۹/۸۴۸	۰/۷۷۱	سؤال ۳۹		
	۶/۱۱۶	۰/۵۸۷	سؤال ۴۰		
	۶/۲۷۵	۰/۶۸۸	سؤال ۴۱		
		۴/۷۰۴	۰/۶۳۴	سؤال ۴۲	
۵/۲۷۸		۰/۷۰۵	سؤال ۴۳		

همچنین برای بررسی پایایی متغیرهای موجود در پژوهش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی آن‌ها محاسبه شد. چنانچه مقادیر این معیارها بالای ۰/۷ باشد، سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. روایی مدل نیز با دو معیار روایی همگرا و واگرا بررسی شد. روایی همگرا از طریق معیار میانگین واریانس استخراج‌شده بررسی می‌شود که در صورت بیشتر شدن این معیار از ۰/۵ روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌شود (فورنل و لارکر^۱، ۱۹۸۱). به بیان ساده‌تر، این شاخص میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های نشان‌دهنده‌ی خود را نشان می‌دهد. جدول شماره ۲ مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای پژوهش

متغیر	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج‌شده
نگهداشت کارکنان	۰/۸۶۶	۰/۷۹۶	۰/۶۲۲
برند کارفرما	۰/۹۱۰	۰/۸۷۷	۰/۶۷۱
عجین شدن کارکنان	۰/۸۷۳	۰/۷۸۲	۰/۶۹۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۹۱۱	۰/۸۸۲	۰/۶۷۲

روایی تشخیصی یا واگرا توانایی یک مدل اندازه‌گیری در میزان افتراق مشاهده‌پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده‌پذیرهای موجود در مدل را می‌سنجد. روایی تشخیصی در واقع مکمل روایی همگراست که نشان‌دهنده تمایز نشانگرهای یک متغیر پنهان از نشانگرهای دیگر در همان مدل ساختاری است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). برای بررسی روایی واگرا، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌شود. چنانچه مقادیر قطر اصلی ماتریس همبستگی که جذر ضرایب میانگین استخراج‌شده هر سازه است از ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر بیشتر باشد، این مطلب نشان‌دهنده پذیرفته بودن روایی واگرای سازه‌هاست. مطابق مقادیر جدول شماره ۳، روایی واگرای سازه‌ها نیز تأیید می‌شود.

1. Fornell and Larcker

جدول ۳. آزمون روایی تشخیصی متغیرهای پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی	نگهداشت	عجین شدن	برند کارفرما	
			۰/۸۱۹	برند کارفرما
		۰/۸۳۶	۰/۶۷۸	عجین شدن کارکنان
	۰/۷۸۹	۰/۶۱۴	۰/۷۵۹	نگهداشت کارکنان
۰/۸۲۰	۰/۱۹۰	۰/۵۵۶	۰/۲۴۷	رفتار شهروندی سازمانی

۴-۲-۴ آزمون مدل ساختاری

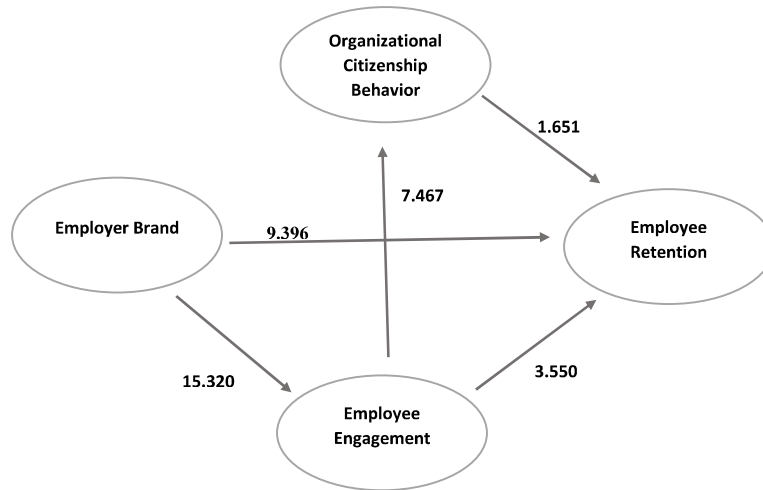
در آزمون مدل ساختاری، سه معیار ضریب تعیین، معناداری ضریب مسیر و شاخص افزونگی یا ارتباط پیش‌بین محاسبه می‌شوند. ضریب تعیین معیار اصلی ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا در مدل مسیر است. این شاخص نشان می‌دهد متغیر برون‌زا چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا را صورت می‌دهد. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ برای متغیرهای مکنون درون‌زا در مدل مسیر ساختاری به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیه شده است، ولی چنانچه متغیر مکنون درون‌زا تحت تأثیر شمار معدودی (یک یا دو) متغیر برون‌زا قرار داشته باشد، مقادیر متوسط ضریب تعیین نیز پذیرفتنی است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

جدول ۴. مقادیر ضریب تعیین متغیرهای درون‌زای پژوهش

رفتار شهروندی سازمانی	نگهداشت	عجین شدن	متغیر مکنون وابسته
۰/۲۵۰	۰/۶۰۶	۰/۴۶۱	ضریب تعیین (R^2)

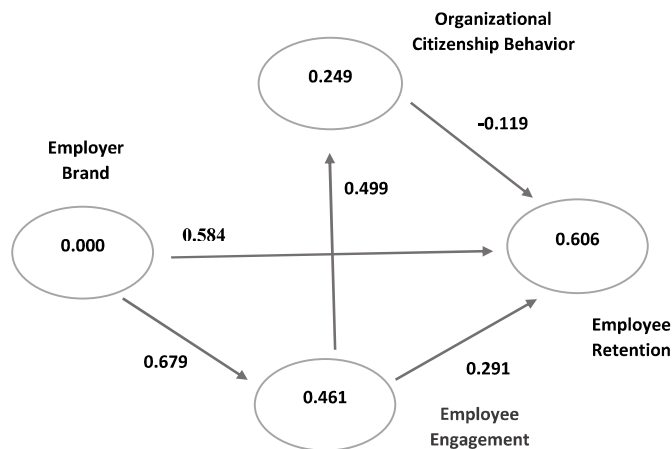
یکی از شاخص‌های تأیید روابط در مدل ساختاری، معنادار بودن ضرایب مسیر است. چنانچه مقدار به‌دست‌آمده بالای حداقل آماره در سطح مورد اطمینان در نظر گرفته شده باشد، آن رابطه یا فرضیه تأیید می‌شود. در سطح معناداری ۹۵

درصد این مقدار با حداقل آماره تی ۱/۹۶ مقایسه می‌شود. در شکل شماره ۲، مقادیر تی یا ضرایب معناداری بر روی مدل مسیر گرافیکی نشان داده شده است.



شکل ۲. نتایج آزمون تی برای ضرایب مسیر

در شکل شماره ۳ نیز مقادیر ضریب مسیر بین متغیرهای پنهان با یکدیگر و ضریب تعیین (R^2) که نشان می‌دهد متغیر برون‌زا چند درصد از تغییرات متغیر درون‌زا را صورت داده است.



شکل ۳. مقادیر ضریب مسیر و ضریب تعیین (R^2)

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی^۱ محاسبه می‌شود، هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی است. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص Q^2 استون-گایسلر است. مقادیر Q^2 بالای صفر نشان می‌دهند مقادیر مشاهده‌شده به‌خوبی بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳). مقادیر به‌دست آمده برای شاخص افزونگی در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود.

جدول ۵. مقادیر شاخص افزونگی برای متغیرها

متغیرها	شاخص افزونگی
برند کارفرما	۰/۶۶۶
نگهداشت کارکنان	۰/۳۶۳
عجین شدن کارکنان	۰/۳۱۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۵۶

۴-۳- برآزش کلی مدل

برآزش کلی مدل پژوهش نیز با معیار نیکویی برآزش^۲ بررسی شد این مقدار از رابطه شماره (۱) به دست آمده است. این معیار مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضریب تعیین است.

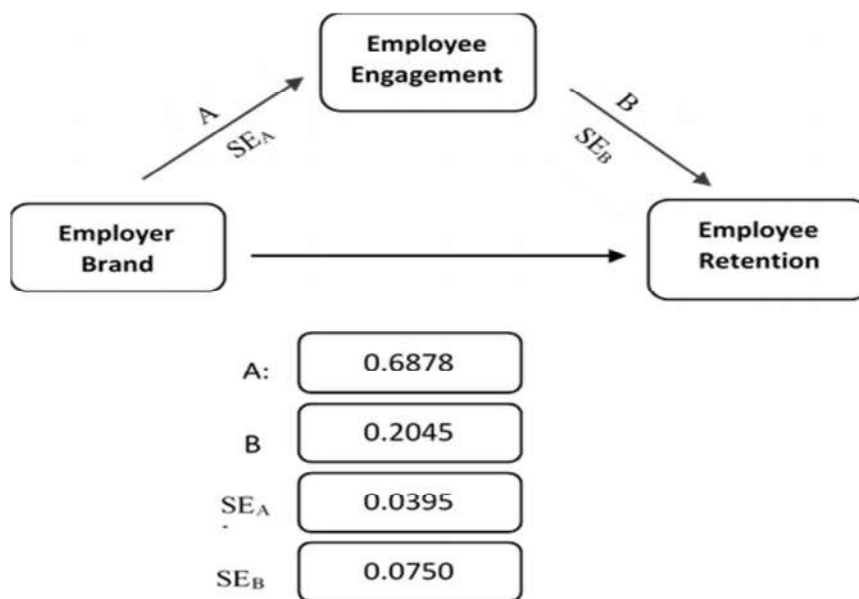
$$GOF = \sqrt{Commality \times R^2} \quad \text{رابطه شماره (۱)}$$

وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای نیکویی برآزش معرفی کردند. مقدار GOF با توجه به فرمول بالا ۰/۵۴۱ به دست آمد که حکایت از مطلوبیت کلی مدل دارد

1. CV Red
2. GOF

۴-۴- آزمون سوبل برای معناداری متغیرهای میانجی

برای بررسی تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با متغیر میانجی عجین شدن از آزمون سوبل استفاده شده است. این آزمون معناداری تأثیر غیرمستقیم یک متغیر را از طرف یک متغیر میانجی می‌آزماید. برای این کار، ابتدا ضرایب رگرسیونی (A,B) و خطای استاندارد (SE) متغیرها در نرم‌افزار ۲ Smart-PLS به دست آمد و سپس با جایگذاری هریک از این مقادیر در محاسبه‌گر سوبل و به دست آوردن مقادیر مربوطه، همان‌طوری که در شکل شماره ۴ مشاهده می‌شود، میانجیگری عجین شدن در رابطه بین برند کارفرما و نگهداشت کارکنان تأیید شده است.



Sobel Test Statistic: 2.69383919

One-tailed probability: 0.00353171

Two-tailed probability: 0.00706342

شکل ۴. آزمون سوبل برای معناداری متغیر میانجی عجین شدن

علاوه بر این، در مسیر دیگر که تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با دو متغیر میانجی عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی است، به دلیل تأیید شدن فرضیه فرعی چهارم، میانجیگری عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی در رابطه بین برند کارفرما و نگهداشت نیز تأیید نمی‌شود. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضرایب مسیر و معناداری نیز که با تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار Smart-PLS ۲ به دست آمده است، در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۶. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	مقدار تی	نتیجه آزمون
برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.	۰/۵۸۴	۹/۳۹۶	تأیید
برند کارفرما بر عجین شدن کارکنان مؤثر است.	۰/۶۷۹	۱۵/۳۲۰	تأیید
عجین شدن کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی مؤثر است.	۰/۴۹۹	۷/۴۶۷	تأیید
عجین شدن کارکنان در نگهداشت آن‌ها مؤثر است.	۰/۲۹۱	۳/۵۵۰	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی بر نگهداشت کارکنان مؤثر است.	۰/۱۱۹	۱/۶۵۱	رد
برند کارفرما با میانجی‌گری عجین شدن در نگهداشت کارکنان مؤثر است.	۰/۱۹۷	-	تأیید
برند کارفرما با میانجی‌گری عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی در نگهداشت کارکنان مؤثر است.	۰/۰۴۰	-	رد

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، تأثیر متغیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان از یک مسیر مستقیم (H_1) و دو مسیر غیرمستقیم (H_4 و H_7) مورد سنجش قرار گرفت. در یک مسیر تأثیر متغیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با وارد شدن متغیر میانجی عجین شدن را آزمون سوبل مورد سنجش قرار داد و مشخص شد که برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با میانجی‌گری عجین شدن کارکنان در کار

مؤثر خواهد بود. علاوه بر این، در مسیر دیگر تأثیر متغیر برند کارفرما از طریق دو متغیر میانجی عجین شدن و رفتار شهروندی سازمانی بر نگهداشت مورد سنجش قرار گرفت و با رد شدن فرضیه ششم، مشخص شد که تأثیر برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان با توجه به متغیرهای میانجی‌گر موجود در این مسیر تأیید نمی‌شود. مسیر مستقیم نیز که رابطه برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان را بررسی می‌کند، تأثیر معنادار برند کارفرما بر نگهداشت کارکنان را تأیید می‌کند. این امر شاید نشان دهد که کارکنان در جایی خواهند ماند که در آنجا دارای ارزش باشند و البته به این درک برسند که دارایی باارزش سازمان دانسته می‌شوند. همچنین با توجه به ارزش‌های پیشنهادی از سوی شرکت فناپ به این افراد، احتمالاً کارکنان شرایط موجود در شرکت را بهتر از شرایط موجود در بازار کار بیرون از شرکت می‌بینند. پژوهش‌های بسیاری انجام شده است که تأثیر مثبت برند کارفرما بر نگهداشت کارمندان و بهترین نیروها را تأیید می‌کنند؛ برای مثال، به گفته ریتسون^۱ (۲۰۰۲)، شرکت‌هایی با برند کارفرمای قوی می‌توانند هزینه‌های جذب کارکنان را کاهش دهند، روابطشان با کارکنان را بهبود بخشند، در نگهداشت کارکنان مؤثر باشند و حتی حقوق کمتری را در مقایسه با سایر رقبا به کارکنان پیشنهاد دهند. ناکس و فریمن^۲ (۲۰۰۶) نیز بیان می‌کنند که سازمان‌هایی با برند کارفرمای قوی می‌توانند در نگهداشت کارکنان مؤثر باشند و در نتیجه، خروج کارکنان را کاهش دهد.

نتایج فرضیه دوم پژوهش که تأثیر برند کارفرما بر عجین شدن کارکنان در کار را نشان می‌دهد، حاکی از آن است که در جامعه مورد بررسی، برند کارفرما در عجین شدن کارکنان در کار تأثیر معناداری دارد. پژوهش‌های کمی در رابطه با این دو متغیر وجود دارد ولی با مرور ادبیات این زمینه مشخص می‌شود در نتایج مشابه، که هگر^۳ در سال ۲۰۰۷ برای بررسی رابطه بین برند کارفرما و سطح عجین شدن کارکنان اجرا کرد، مشخصاً عجین شدن کارکنان تحت تأثیر جدی ارزش‌های پیشنهادی است که کارفرما ارائه می‌کند؛ بنابراین، می‌توان با تقویت برند کارفرما از طریق اقداماتی نظیر توجه به محیط کاری، ایجاد فرصت‌های رشد و پیشرفت، طراحی بسته‌های جبران خدمات متناسب

1. Ritson

2. Knox and Freeman

3. Heger

با نیاز افراد، تأمین امنیت شغلی، به وجود آوردن فضای حمایتی مناسب بین همکاران و سرپرستان و... به عجین شدن بیشتر کارکنان با شغل کمک کرد. با توجه به تأثیر مثبت برد کارفرما در عجین شدن و نگهداشت کارکنان، می‌توان با انجام اقداماتی در جهت بهبود برد کارفرمای سازمان گام برداشت. برای مثال، سازمان می‌تواند با انجام اقدامات بشردوستانه و انجام کارهای عام‌المنفعه هم برد و جایگاه خود را در بازار کار مطرح کند هم باعث شود کارکنان فعلی از کار کردن در چنین سازمانی احساس هویت سازمانی بیشتری داشته باشند. علاوه بر این، نظام‌های جبران خدمات و مزایای خوب و رقابتی نقش مهمی در حفظ کارکنان شایسته سازمان دارند. به همین دلیل، شرکت باید از طریق دریافت و تحلیل اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای شرکت‌های مشابه سعی کند سبد جبران خدمات خود را حداقل در سطح بازار کار و گاهی بالاتر از آن تنظیم کند تا این عامل بهانه‌ای برای خروج کارکنان خوب از سازمان نباشد. همچنین فشار و حجم کاری، به‌ویژه برای کارمندان جوان نسل جدید، که مایل‌اند ساعات کمتری در سازمان کار کنند و توازن بیشتری بین زندگی شغلی و شخصی خود برقرار کنند، اهمیت زیادی دارد و تأثیر بیشتری بر تصمیم آن‌ها برای رفتن یا ماندن دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود شرکت در صورت امکان ساعات کاری منعطف برقرار کند.

فرضیه سوم تأثیر عجین شدن کارکنان در نگهداشت آن‌ها را بررسی می‌کند. تحلیل‌های انجام‌شده در این مورد مشخص می‌کند که در جامعه مورد بررسی عجین شدن کارکنان با کار در نگهداشت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. با مرور اجمالی ادبیات موجود در این خصوص مشخص می‌شود که در نتایجی مشابه باکر و دمروتی (۲۰۰۸) رابطه‌ای مثبت بین عجین شدن کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی را پیشنهاد کردند. کارکنانی با درجه عجین‌شدگی بالا نه تنها عملکرد برتری از خود نشان می‌دهند، بلکه در رفتارهایی که برای نقش سازمانی آن‌هاست نیز شرکت می‌کنند؛ لذا با اقداماتی نظیر ایجاد مشاغل غنی و چالشی و همچنین شرح شغل‌های مناسب و به وجود آوردن فضای حمایتی، می‌توان به عجین شدن بیشتر کارکنان با کار خود کمک کرد؛ بنابراین، کارکنان تعلق خاطر بیشتری به کار و سازمان خود خواهند داشت و با احتمال کمتری در پی ترک سازمان خواهند بود.

از آن جایی که اثرگذاری عجین شدن کارکنان در نگهداشت آن‌ها نیز تأثیرگذار بود، مدیران منابع انسانی باید در جهت غنای شغلی و شرح شغل‌های مناسب برای کارکنان و متناسب با توانمندی‌های آن‌ها نهایت تلاش خود را بکنند تا کارکنان کار خود را بامفهوم و چالشی ببینند و از لحاظ ذهنی، تعلق خاطر بیشتری به کار و سازمان خود داشته باشند. علاوه بر این، حمایتی که کارکنان از یکدیگر و از سرپرستان خود ادراک می‌کنند و فضای تعاملی که بین آن‌ها ایجاد می‌شود بر عجین شدن و عملکرد شغلی و در نتیجه میزان رضایت و نگهداشت آن‌ها اثرگذار است؛ لذا پیشنهاد این است که علاوه بر ایجاد محیطی حمایتی و مشوقانه در سازمان، شبکه‌های اجتماعی و کانال‌های ارتباطی مناسب برای گفت‌وگو در مورد مسائل جاری سازمان، نیازهای کارکنان و تعامل بیشتر آنان در راستای اهداف کاری و سازمانی ایجاد شوند.

در فرضیه پنجم پژوهش که تأثیر عجین شدن کارکنان بر رفتار شهروندی را بررسی می‌کند، مشخص شد در جامعه آماری مورد بررسی، عجین شدن کارکنان در بروز رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نتایج مشابه ریچمن^۱ (۲۰۰۶) بیان می‌کند که عجین شدن سبب بروز رفتارهای فرانقشی، بهره‌وری بیشتر و کاهش نرخ خروج کارکنان می‌شود، همچنین افزایش رضایت و وفاداری مشتریان، سودآوری و ارزش سهام بیشتری برای سازمان به همراه دارد. در تأیید این فرضیه باید گفت چون افرادی که با کار خود عجین شده‌اند نوعی تعهد نسبت به کار و اهداف سازمانی در خود احساس می‌کنند، با احتمال بیشتری در کارهای فرانقشی شرکت خواهند کرد تا مسیر رسیدن به اهداف خود و همچنین اهداف سازمانی را هموارتر و کوتاه‌تر کنند.

فرضیه ششم پژوهش تأثیر رفتار شهروندی سازمانی در نگهداشت را بررسی می‌کند. با تحلیل‌های انجام‌گرفته مشخص می‌شود که در جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش، رفتار شهروندی سازمانی در نگهداشت کارکنان تأثیر معناداری ندارد. در این باره می‌توان گفت که ممکن است کارکنان رفتار شهروندی سازمانی داشته باشند، ولی ویژگی‌های شغلی بهتری را در سازمان دیگری بیابند و از سازمان فعلی خود جدا شوند. همچنین ممکن است عوامل دیگری که از دید کارکنان اهمیت بیشتری دارند و در اولویت قرار می‌گیرند بر

1. Richman

نگهداشت کارکنان در این شرکت مؤثر باشد و عامل رفتار شهروندی سازمانی نقش بسیار کم‌رنگی در این خصوص ایفا کند. علاوه بر این، در پژوهش بورمن و همکاران (۲۰۰۱) و مطالعه‌ی بورمن و کلمن (۲۰۰۰) به نقل از غلام‌حسینی و همکاران (۱۳۸۹)، سه مؤلفه‌ی اصلی رفتار شهروندی سازمانی استخراج شده است که عبارت‌اند از:

۱. عملکرد شهروندی میان‌فردی: به رفتارهایی گفته می‌شود که از اعضای سازمان حمایت و کمک می‌کند و با تلاش‌های همکارانه و تسهیل‌گرانه که فراتر از انتظارات است، توانمندی‌های آن‌ها را توسعه و بهبود می‌بخشد.
۲. عملکرد شهروندی سازمانی: رفتاری که نشان‌دهنده تعهد به سازمان از طریق مواردی چون تابعیت، وفاداری و پیروی از قوانین سازمانی است.
۳. عملکرد شهروندی شغلی: به تلاش‌هایی اضافی و فراتر از الزامات شغل گفته می‌شود.

با توجه به این مؤلفه‌ها، می‌توان گفت ممکن است در جامعه آماری مورد پژوهش، رفتار شهروندی اعضا از نوع شهروندی میان‌فردی و شغلی است و نه سازمانی که موجبات وفاداری و ماندگاری در سازمان را در آن فراهم آورد. همچنین در سطح فردی نیز پیامدهای مختلفی برای رفتار شهروندی سازمانی ارائه شده است. نکته جالب توجه در این مورد وجود برخی پیامدهای منفی فردی است. به عبارت دیگر، تعدادی از پژوهشگران معتقدند رفتارهای شهروندی سازمانی، برای فردی که این رفتارها را از خود بروز می‌دهد، هزینه‌هایی به دنبال خواهد داشت. از جمله‌ی این هزینه‌ها می‌توان به افزایش تنش‌های شغلی، تعارض میان کار و زندگی کاری و همچنین گرانبارشیدن نقش^۱ اشاره کرد (فتاحی، ۱۳۸۵). علاوه بر این، ادیبی و همکاران (۱۳۹۰) یکی از پیامدهای گرانبارشیدن شغل را ترک خدمت کارکنان می‌دانند.

1. Role Overload

منابع

- ادیبی، زهرا؛ گل پرور، محسن و مصاحبی، محمدرضا (۱۳۹۰). «نقش تعدیل کننده‌ی کنترل شغلی در رابطه‌ی گرانبیاری، ابهام و تعارض نقش با پیامدهای رفتاری مثبت و منفی». فصلنامه دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال ۱۲، شماره ۱. صص ۵۴-۶۵.
- جبه‌دار، علیرضا؛ تشکری، محمود و سعیدزاده، حمیدرضا (۱۳۹۱). «بررسی نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران (مطالعه موردی فرماندهی انتظامی استان همدان)». فصلنامه نظارت و بازرسی، سال ۶، شماره ۲۰. صص ۷-۲۸.
- رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). «برند کارفرما؛ راهبرد نوین مدیریت سرمایه‌های انسانی». دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۵، شماره ۲، صص ۱۲۷-۱۵۰.
- سالارزهی، حبیب‌الله؛ مبارکی، مسلم و مرادزاده، عبدالباسط (۱۳۹۵). «نقش میانجی هویت سازمانی در رابطه‌ی بین برندسازی داخلی و تمایل به ترک خدمت». فصلنامه مدیریت برند، سال ۳، شماره ۵، صص ۹۷-۱۱۸.
- غلامحسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسین و ملکی‌نیا، عماد (۱۳۸۹). «عوامل تأثیرگذار، مؤلفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی». دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۷، شماره ۳۱. صص ۱۱-۳۴.
- فتاحی، مهدی (۱۳۸۵). «بررسی اثرات معنویت کاری بر رفتارهای شهروندی سازمانی و ارتباط آن با وفاداری مشتری و کیفیت خدمات در سازمان تأمین اجتماعی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. تهران: دانشگاه تهران- دانشکده مدیریت. صص ۵۵-۲۵.
- محسنین، شهریار و اسفیدانی، محمدرحیم (۱۳۹۳). معادلات ساختاری مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart-PLS. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- میرزایی، حسن؛ مجلل، محمدعلی و بیک‌زاد، جعفر (۱۳۹۴). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی». فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۶۵-۸۶.

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508.
- Armestrang, M., (2008). *Strategic human resource management*:4th Edition. London.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands – resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. and Taris, T.W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.
- Barrow, S. and Mosley, R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, 13(6), 238-241.
- Chen, X. P., Lam, S. S., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1(2), 273-300.

- Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employees - becoming an employer of choice, *Employee Benefits Journal*, 26(1), 21-23.
- Dash, S., & Pradhan, R. K. (2014). Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations. *International Journal of Business and Management Invention*. 3 (1), 17-21, 2319, 8028.
- Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1),
- Gallup (2009) *Workplace Audit*, Gallup Inc, Washington, DC.
- Goswami, S., & Agarwal, R. (2015). A Study on Employer Branding and Its Impacts on Employee's Attraction and Retention. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 4(6), 9-15.
- Guest, D. (2009). Review of Employee Engagement. *Notes for discussion*.
- Heger, B. K. (2007). Linking the employment value proposition (EVP) to employee engagement and business outcomes: Preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization Development Journal*, 25(2), P121.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
- Kyndt, E.; Dochy, F.; Michielsens, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee

- Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535-545.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-9.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24(10), 24.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3,

71-92.

- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well - being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice?. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419-428.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- VanDyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Vasquez, D. (2014). Employee Retention for Economic Stabilization: A Qualitative Phenomenological Study in the Hospitality Sector. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 1-17.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.