

## Employer Brand Model based on Social Responsibility in National Iranian South Oil Company (NISOC)

Leila Gorizan<sup>1</sup>\_ Seyed Aliakbar Ahmadi<sup>2\*</sup>\_ Vahid Chenari<sup>3</sup>

### Abstract:

The purpose of this article is to design an employer brand model on social responsibility in National Iranian South Oil Company (NISOC). The present study was applied in terms of purpose and in terms of data collection method, it was descriptive exploratory and mixed type. In this study, in-depth interviews were conducted with 15 specialists and experts of the NISOC. Then, using the hierarchical method through structural-interpretive method, the relationship and sequence of dimensions, indicators and components of the employer brand were determined based on social responsibility. Results showed that in the proposed model, qualitative indicators are located at 4 levels. At the highest level of the model (fourth level) are stakeholders, customers, employees, government, environment and humanitarian. These factors act as the cornerstone of the model, which affects the social responsibility factor. The proposed model has an acceptable validity and can be used with high accuracy in NISOC.

**Keywords:** Employer Brand, Social Responsibility, Interpretive Structural Modeling, South Oil Company.

1. Department of Management, shoushtar Branch, Islamic Azad University, shoushtar, Iran. Email: leila61gorizan@gmail.com

2. Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran, (Corresponding Author), . Email:ahmadi4867@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Management, shoushtar Branch, Islamic Azad University, shoushtar, Iran. Email: vchenari@gmail.com

## الگوی برای برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

لیلا گریزان<sup>۱</sup> - سید علی اکبر احمدی<sup>۲\*</sup> - وحید چناری<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف مقاله حاضر طراحی مدل برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب می باشد. تحقیق حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده ها، توصیفی-اکتشافی از نوع آمیخته است. در این پژوهش از ۱۵ نفر از کارشناسان و خبرگان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب مصاحبه عمیق به عمل آمد. سپس با استفاده از روش سلسله مراتبی و به روش ساختاری-تفسیری، ارتباط و توالی ابعاد، شاخص ها و مؤلفه های برند کارفرما تعیین گردید. نتایج نشان داد که در مدل ارائه شده، شاخصه های کیفی در چهار سطح قرار گرفته اند؛ در بالاترین سطح مدل (سطح چهارم) عوامل ذی نفعان، مشتریان، کارکنان، دولت، محیط زیست و بشر دوستانه قرار گرفته اند. این عوامل همانند سنگ زیربنایی مدل عمل می کنند که بر عامل مسئولیت اجتماعی تأثیر می گذارند. مدل ارائه شده از اعتبار قابل قبولی برخوردار بوده و می توان از آن با دقت بالایی در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب استفاده کرد.

**واژگان کلیدی:** برند کارفرما، مسئولیت اجتماعی، مدل سازی ساختاری تفسیری، مناطق نفت خیز جنوب

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. ایمیل: leila61gorizan@gmail.com

۲. استاد گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، ایمیل: a.ahmadi4867@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران، ایمیل: vchenari@gmail.com

## مقدمه

مسئولیت اجتماعی شرکت یکی از رایج ترین روش های تقویت و ارتقای مثبت شهرت یک سازمان است. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، مردم هویت های خود را از نظر تعاملات با دیگران در بافت های اجتماعی مختلف، تعبیر می کنند. اگر یک مخاطب خارجی، یک سازمان را به عنوان سازمانی مطلوب از نظر اجتماعی ادراک کند، اعضای آن سازمان در مورد شرکت خود احساس غرور خواهند کرد و آرزو دارند تا شهرت مثبت اجتماعی آن را حفظ کنند. بر این اساس، به منظور تبلیغ اقدامات سازمانی خود، با ارائه نکات مهم و کلیدی در زمینه فعالیت سازمان، نیروی انسانی خود را نسبت به فعالیت ها و اهداف سازمانی خود آگاه نموده و زمینه و شرایط شناختی یا آگاهی و تعلق و تعهد بیشتر نسبت به سازمان را فراهم می آورند (Yoo et al., 2015)؛ به عبارت دیگر، شرایط شکل گیری سرمایه اجتماعی سازمانی فراهم می شود. این معناسازی و توجیه نمودن نیروی انسانی نسبت به امور و فعالیت هایی که سازمان ها و شرکت ها به منظور رفاه اجتماعی شهروندان انجام داده اند، به نحوه مفهوم سازی و تفکر کارمندان از سازمان از حیث شناختی و احساسی کمک می کند. داشتن تعلق و تعهد مثبت نسبت به عملکرد سازمان در بهبود شرایط نیروی انسانی به منظور تعادل در محیط کاری و زندگی و کاهش تعارضات، نقشی اساسی دارد. شرکت ملی مناطق نفتی در زمره سازمان هایی است که به سبب تحولات سریع جهانی در بخش های اقتصادی و ورود تکنولوژی ها و نوآوری های جدید، نیازمند بهسازی نیروی انسانی و به عبارتی، توانمندسازی کارکنان خود است (دیودار و سلیمان پور عمران، ۱۳۹۸).

داشتن تعهد احساسی و عاطفی به سازمان، ممکن است اقدامات دلسوزانه نسبت به تحقق اهداف سازمان و هویت بخشی افراد با سازمان را تسهیل کند که رفتار فرا اجتماعی مانند اقدامات دلسوزانه در میان اعضای سازمان را تشویق می کند (وظیفه دوست و همکاران، ۱۳۹۳). برندسازی کارفرما، تصویری جذاب برای یک سازمان است که به طور مشخص به جذابیت کارفرما مرتبط است (Adler & Ghiselli, 2015). برخی شواهد بیان می کند کارفرمایان جذاب، توان بیشتری برای جذب کارکنان ماهر دارند (Aslam, 2015). در دنیای پیچیده و پُرچالش امروز، سازمان ها به منظور موفقیت نیازمند کسب مزایای رقابتی هستند. در صورتی که سرمایه انسانی به عنوان یکی از مهم ترین منابع سازمان مورد توجه قرار گیرد، می تواند سازمان را در این امر یاری نماید، چراکه برخی از محققان توجه به آن را استراتژی جهت کسب مزیت رقابتی پایدار می دانند (Fernandez et al., 2016). از این رو موضوع برند کارفرما در سال های اخیر مورد توجه بسیاری از سازمان ها در کشورهای گوناگون و صنایع مختلف قرار گرفته است (نعامی و همکاران، ۱۳۹۰). همان گونه که برند مشتری سعی دارد مشتریان را به سوی محصولات سازمان جذب کند، برند کارفرما نیز سعی دارد در بازار نیروی کار به رقابت پرداخته و نظر متقاضیان بالقوه را به سمت سازمان جلب و آنها را جذب نماید و سپس، اقداماتی

را برای حفظ این افراد انجام دهد. از طرف دیگر، کارکنانی که دارای نگرش مثبت به سازمان هستند، بیانگر برند کارفرمای قوی می‌باشند (Fabian et al., 2015).

در این میان لازم است سازمان به ادراک کارکنان از برند کارفرمای خود توجه نماید، چرا که کارمند پس از ورود به سازمان و شروع به خدمت، تجاربی از تعامل با کارفرما کسب می‌نماید که آن را با وعده‌های پیش از استخدام مقایسه نموده و به سازمان بازخورد می‌دهد. در صورتی که شکاف عمیقی بین تجارب و وعده‌ها مشاهده کند، ممکن است سازمان را ترک نماید و اگر بنا به دلایلی این شکاف منجر به خروج وی از سازمان نشود، آن‌طور که باید، خود را متعهد ندانسته و کارایی لازم را نخواهد داشت (افجه و علیزاده‌فر، ۱۳۹۶).

با توجه به اهمیت برند کارفرما و مسئولیت اجتماعی برای شرکت‌ها، بررسی اینکه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها چگونه و به چه نحوی برای برند کارفرما ارزش‌آفرینی می‌کند، امری ضروری است. در جمع‌بندی از تعاریف مسئولیت اجتماعی، می‌توان گفت که مسئولیت اجتماعی عبارت است از مجموعه ارزش‌ها، باورها و دانش‌های مشترک انسانی و محیطی در میان ذی‌نفعان در انجام فعالیت‌های معطوف به تولید و یا ایجاد ارزش افزوده (Molk & Auer, 2017)؛ به معنی دیگر، اینکه در وجود کارکنان چه ارزش‌ها و نگرش‌هایی درونی شده و مورد پذیرش سازمان قرار گرفته است. مسئولیت اجتماعی، این اجزاء را به هم وصل می‌کند و فعالیت‌ها را حول یک چارچوب خاص که حمایت‌کننده تجارت و تقویت‌کننده گفتگو با ذی‌نفعان اصلی باشد، سامان می‌دهد (حقیقتیان و همکاران، ۱۳۹۱).

امروزه روابط متقابل کسب و کار و جامعه بیش از هر زمان دیگری آشکار شده است. موفقیت در کسب و کار و رفاه اجتماعی به یکدیگر وابسته‌اند. در نتیجه، کسب و کار با یکی از چالش‌های پیش رو در دنیای مدرن امروز مواجه شده است که به آن، مسئولیت اجتماعی شرکت می‌گویند (نعامی و همکاران، ۱۳۹۰). استفاده مؤثر از مسئولیت اجتماعی شرکت با برند کارفرما می‌تواند یک شرکت را از رقبای خود متمایز سازد و مزیت رقابتی ایجاد کند (Craig, 2003). شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب نیز به‌عنوان یک شرکت تولیدی، برای جلب رضایت کارکنان و حفظ جایگاه رقابتی خود در میان سایر شرکت‌های نفتی، نیازمند کارمندان ویژه‌ای است تا با همکاری و تلاش آنان به مزیت رقابتی پایداری دست یابد (علیزاده‌ثانی و نجات، ۱۳۹۵). برای دستیابی به این هدف، شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب باید دارای ارزش‌های متمایزی باشد تا از طرف کارکنان به‌عنوان بهترین مکان برای کار شناخته شود که این امر (موفقیت برند کارفرما) موجب حفظ کارکنان فعلی و جذب کارکنان آتی خواهد شد. در مجموع، امروزه در محیط بسیار رقابتی و جهانی کسب و کار، سازمان‌ها جهت رقابتی ماندن نیازمند نیروی کار بسیار ماهر و با استعداد هستند و ایده برندسازی منابع انسانی در این زمینه بسیار مهم است (محمدی و حکیمی، ۱۳۹۶).

جونز و اوستر (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان دادند که برندسازی کارفرما می‌تواند هم در جذب کارکنان بالقوه خارجی سازمان مؤثر باشد و هم به افزایش تعهد و وفاداری کارکنان فعلی منجر شود. بلادوف و همکاران (۲۰۰۳)، تأثیر ارزش ویژه برند را بر سه بُعد ارزش مشتری، عملکرد بازار و عملکرد سودآوری بررسی کردند. آنها با استفاده از مدل معادلات ساختاری، مدلی ارائه دادند که در آن، چگونگی تأثیر ارزش مشتری بر قصد خرید و متعاقباً قصد خرید بر عملکرد بازار و عملکرد سودآوری مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های آنها نشان داد که ابعادی که ارزش ویژه برند را اندازه‌گیری می‌کند، دارای روایی و پایایی هستند، ارزش ویژه برند به‌طور مثبتی با عملکردها و ارزش ادراک شده مرتبط است و کیفیت ادراک شده بر عملکردها تأثیر می‌گذارد (Atulkar and Kesari, 2017). در جدول ۱- برخی از مطالعات داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با موضوع پژوهش حاضر، بررسی و ارزیابی شده است.

بنابراین با خلأ تجربی و مفهومی که در این حوزه وجود دارد، پژوهش حاضر بر آن است تا با به‌کارگیری رویکرد ترکیبی، اجزای مسئولیت اجتماعی را از ادبیات مربوطه و فعالیت شرکت‌های فعال در این حوزه شناسایی کرده و سپس چارچوبی از این فعالیت‌ها را به گونه‌ای ارائه کند تا شرکت‌های مربوطه بتوانند با شناسایی ابعاد و تأثیرات مرتبط با آن، راهبردهای برندسازی کارفرمای خود را تعدیل نموده و به خلق مزیت رقابتی پایدار بپردازند.

بنابراین سؤالات زیر مورد توجه قرار گرفت:

ارتباط و توالی ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب چگونه است؟

آیا الگوی مذکور در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب اعتبار و پایایی دارد؟

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث بُعد محیط، از نوع میدانی است. بر اساس کاربردی بودن نتایج پژوهش حاضر، پژوهشی کاربردی می‌باشد. از نظر زمان پژوهش حاضر از نوع مقطعی است. همچنین با توجه به موضوع، ماهیت پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است (بورن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). با توجه به مطالب فوق و از آنجایی که در این پژوهش، هدف اصلی، طراحی مدل برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی با به‌کارگیری رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب می‌باشد و به‌منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در این زمینه و همین‌طور شناخت عوامل مؤثر بر آنها، علاوه بر مبانی نظری، از مصاحبه برای درک بیشتر استفاده گردید. سپس از رویکردهای کمی برای تأیید نتایج کیفی بهره گرفته شد (حافظ‌نیا، ۱۳۸۲).

1. Brown

جامعه آماری در این بخش از پژوهش، خبرگان علمی و متخصصان دانشگاهی بودند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم-گیری برخوردار بوده و در واقع، خبرگان آگاه نام دارند. این گروه برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند و در فرایند مصاحبه شرکت کردند. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. خبرگان پژوهش حاضر، شامل کارشناسان خبره شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب می‌باشند. کارشناسان خبره در این پژوهش در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب دارای خصوصیات زیر بودند: ۱. حداقل هشت تا بیست سال سابقه کار در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب ۲. مدرک تحصیلی حداقل کارشناسی ارشد ۳. سابقه کار مدیریتی. چنانچه هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد ۱۰ الی ۱۵ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود که در این پژوهش تعداد ۱۵ نمونه به‌عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شد. جهت گردآوری داده‌ها و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدل برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی، از دو ابزار فیش و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فیش‌برداری اولیه انجام و از طریق دسته‌بندی و جدول‌بندی آنها، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اساسی شناسی شد. از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان و کسب توافق لازم، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی برای مدل برند کارفرما بر اساس مسئولیت اجتماعی شناسایی و تعیین شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) استفاده شد و برای پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای به‌دست آوردن مدل پژوهش در بخش آخر مرحله کیفی از روش مدلسازی ساختاری-تفسیری (ISM) استفاده خواهد شد.

## یافته‌ها

در این بخش برای مدلسازی از روش ISM استفاده شده است که در آن، ارتباط و چگونگی تأثیرات و افزاینده‌های آنها برای تأثیر مسئولیت اجتماعی بر برند کارفرما در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب مشخص می‌گردد. حل مسئله در پژوهش حاضر با روش ISM به صورت گام‌های زیر می‌باشد: مرحله اول (تعیین متغیرهای مورد استفاده در مدل) ISM با شناسایی متغیرهایی شروع می‌شود که مربوط به موضوع مورد بحث می‌باشند.

در مرحله دوم (بدست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها<sup>۱</sup> (SSIM) و پس از شناسایی متغیرها نوبت به وارد کردن این متغیرها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرها می‌باشد که در سطر و ستون اول آن، متغیرها

1. Structural self-interaction matrix

جدول ۱  
خلاصه‌ای از پیشینه‌های پژوهش

نتیجه تحقیقات	روش پژوهش	شاخص‌های پژوهش
<p>یافته‌ها نشان داد که برندسازی کارفرما به مدیریت منابع انسانی از طریق ارائه مشوق‌های مدیریت منابع انسانی به کارکنان بالقوه، فعلی و سابق، نگهداری فرهنگ سازمانی و ایجاد یک رویکرد راهبردی، کمک خواهد کرد.</p>	پیمایشی	<p>برندسازی کارفرما به مدیریت منابع انسانی، مشوق‌های مدیریت منابع انسانی به کارکنان بالقوه، فعلی و سابق، کمک به نگهداری فرهنگ سازمانی، ایجاد یک رویکرد راهبردی</p>
<p>به‌طور خاص نتایج نشان داد که ارزش نوآوری، ارزش روانی، ارزش عملکرد و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، تأثیر مثبتی بر شهرت شرکت دارد که به نوبه خود به طور مثبت، نیت دستیابی به شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهد.</p>	پیمایشی	<p>ارزش نوآوری، ارزش روانی، ارزش عملکرد، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، شهرت شرکت، نیت دستیابی به شغل</p>
<p>نتایج تحقیق آنان هفت مورد برای برندسازی کارفرما در زمانی بود که کارکنان، کارفرمایان را ارزیابی می‌کنند. این هفت مورد عبارتند از: عناصر اجتماعی کار؛ کار جالب و وظایف چالش‌انگیز؛ میزان استفاده از مهارت‌ها در روش‌های معنی‌دار، فرصت‌ها برای توسعه حرفه‌ای، مسائل اقتصادی مرتبط با جبران خسارت</p>	پیمایشی	<p>برندسازی کارفرما، عناصر اجتماعی کار، کار جالب و وظایف چالش‌انگیز، میزان استفاده از مهارت‌ها در روش‌های معنی‌دار، فرصت‌ها برای توسعه حرفه‌ای، مسائل اقتصادی مرتبط با جبران خسارت</p>
<p>طبق نتایج به دست آمده، بر اساس تحلیل محتوا، سه مجموعه متمایز از فعالیت‌های برندسازی کارفرما شناسایی گردید: ۱. تعریف و تقسیم برند کارفرما؛ ۲. توسعه و حفظ همکاری در ایجاد برند؛ ۳. تأیید ایده‌ها و ساختارهای فراتر از برند کارفرما.</p>	تحلیل محتوا	<p>تعریف و تقسیم برند کارفرما، توسعه و حفظ همکاری در ایجاد برند کارفرما، تأیید ایده‌ها و ساختارهای فراتر از برند کارفرما</p>
<p>نتیجه نشان می‌دهد رابطه معنادار بین ارزش توسعه در برندسازی کارفرما و گردش کار وجود دارد.</p>	پیمایشی	<p>ارزش توسعه، برندسازی کارفرما، گردش کار</p>
<p>یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر منفی معناداری بر روی عملکرد شرکت در زمینه عامل محرک وفاداری به برند است. اطلاعات به دست آمده از الگوی معادلات ساختاری، پیشنهاد می‌کند که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها و ارزش نام تجاری، تأثیرات مثبتی بر روی عملکرد شرکت می‌گذارد.</p>	الگوی معادلات ساختاری	<p>بُعد اقتصادی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، اعتبار ارزش نام تجاری، عملکرد شرکت، وفاداری به برند</p>

نتیجه تحقیقات	روش پژوهش	شاخص‌های پژوهش
نتایج نشان داد که فعالیت‌ها و شهرت شرکت به طور مؤثری بر ارزش ویژه برند صنعتی و عملکرد برند تأثیر می‌گذارد. در مطالعه آنان، ارزش ویژه برند شامل وفاداری به برند، کیفیت ادراک شده، آگاهی از برند، تداعی برند و رضایت از برند است.	پیمایشی	شهرت شرکت، ارزش ویژه برند صنعتی، عملکرد برند، وفاداری به برند، آگاهی از برند، تداعی برند، رضایت از برند
آنها توسعه و اعتبارسنجی یک مقیاس چند بُعدی را برای اندازه‌گیری قدرت تأثیر تعهد کارکنان بر برند کارفرما در پنج مطالعه جداگانه انجام دادند. در کلیه مطالعات، تأثیر تعهد بر برند کارفرما به صورت مثبت مورد تأیید قرار گرفت.	پیمایشی	تعهد کارکنان، برند کارفرما
یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معناداری بین مسئولیت اجتماعی شرکت و برند کارفرما وجود دارد.	پیمایشی	مسئولیت اجتماعی، برند کارفرما
نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کاهش شکاف برند کارفرما اثر مثبتی بر درگیری کارکنان در کار دارد. مقصود از کاهش شکاف برند کارفرما، تحقق وعده‌ها یا به نوعی تقویت برند می‌باشد که بر یکی نگرش‌های کارکنان یعنی درگیری موثر است.	پیمایشی	برند کارفرما، درگیری کارکنان در کار
نتایج این پژوهش نشان داد که مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها بر تصویر شرکت‌ها و بر ارزش ویژه برند آنها تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، تصویر شرکت بر ارزش ویژه برند تأثیر مثبت و معناداری دارد.	پیمایشی	مسئولیت اجتماعی، تصویر شرکت، ارزش ویژه برند
نتایج این پژوهش نشان داد که دو بُعد مسئولیت-پذیری و پویایی بر ارزش ویژه برند اثر معنادار دارد و متغیر صفات اخلاقی بر رابطه متغیرهای مسئولیت-پذیری و پویایی با ارزش ویژه برند، نقش تعدیل‌گر را بازی می‌کند؛ اما تنها، رابطه و اثر آن روی رابطه پویایی و ارزش ویژه برند معنادار است.	کتابخانه‌ای - پیمایشی	مسئولیت‌پذیری، پویایی، ارزش ویژه برند، صفات اخلاقی



به ترتیب ذکر می شود. آنگاه روابط دو به دوی متغیرها مشخص می شود. در تعیین روابط از طیف پنج گزینه ای لیکرت (تأثیر خیلی زیاد، ۵؛ تأثیر زیاد، ۴؛ تأثیر کم، ۳؛ تأثیر بسیار کم، ۲؛ و بدون تأثیر، ۱) استفاده شد؛ به این ترتیب که عامل سطر می تواند منجر به عامل ستون شود. سپس از نظرات ۲۰ خبره که به موضوع پژوهش آگاهی کامل داشتند، استفاده گردید. نتایج حاصل از نظرات آنها در ماتریس SSIM (جدول-۲) خلاصه شده است.

مرحله سوم (به دست آوردن ماتریس دستیابی): ماتریس دستیابی با تعیین روابط به صورت صفر و یک از روی ماتریس بدست آمده در مرحله قبل و طی ۲ مرحله بدست می آید. در مرحله اول ابتدا یک مقیاس عددی واحد در نظر گرفته و اعداد جدول مرحله قبل را با آن مقایسه می کنیم. در صورتی که عدد مربوطه در جدول بزرگتر از مقیاس باشد، در جدول جدید از عدد یک و در غیر این صورت، از صفر استفاده می کنیم:

$$M = \begin{cases} a_j = 1 & f & a_j \geq m \\ a_j = 1 & f & a_j < m \end{cases} \quad (1)$$

بولانوس و همکاران (۲۰۰۵) برای یافتن عدد مقیاس از فرمول زیر استفاده کردند:

$$M = 3 \times n \quad (2)$$

که در آن عدد ۳ مقدار ارزشی "تأثیر کم" می باشد و  $n$  تعداد خبرگان به تعداد ۲۰ نفر که برای این پژوهش عدد مقیاس ۶۰ به دست می آید. در مرحله دوم، ماتریس به دست آمده در مرحله اول را با ماتریس واحد جمع می نماییم. بنابراین ماتریس دستیابی بعد از جمع با ماتریس یکه  $(RM=M+I)$  خواهد بود.

مرحله چهارم (سازگار کردن ماتریس دستیابی): پس از اینکه ماتریس اولیه دستیابی به دست آمد، لازم است سازگاری درونی آن برقرار شود. برای سازگار کردن ماتریس در این پژوهش از قاعده بولین<sup>۱</sup> استفاده می شود. یعنی اگر براساس روابط ثانویه می بایست اثرات مستقیم لحاظ شده باشد، اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. محاسبات انجام شده و ماتریس سازگاری تشکیل شده برای متغیرها در جدول-۳ آمده است. در این جدول سلول های سازگار شده، با پس زمینه رنگ زرد متناوب گردیده است.

مرحله پنجم (تعیین سطح و اولویت متغیرها): برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز برای هر متغیر تعیین می شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می شود که از طریق این متغیر می توان به آنها رسید و مجموعه پیش نیاز شامل متغیرهایی می شود که از طریق آنها می توان به این متغیر رسید. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی انجام می شود.

1. Boolean

جدول ۲  
ماتریس خودتعاملی ساختاری SSIM

بشر دوستانه	محیط زیست	دولت	کارکنان	مشتریان	ذی نفعان	تداعی برند	وفاداری به برند	کیفیت ادراک شده	برند آگاهی	مسئولیت اجتماعی	برند کارفرما
۶۷	۶۵	۶۳	۶۸	۳۹	۶۴	۶۲	۶۲	۶۶	۶۱	۶۸	برند کارفرما
۶۲	۶۴	۲۷	۳۴	۵۶	۶۳	۶۴	۶۱	۶۶	۶۵	۶۱	مسئولیت اجتماعی
۴۲	۳۹	۳۴	۳۸	۶۵	۲۹	۶۲	۲۳	۶۸	۶۶	۲۵	برند آگاهی
۲۹	۲۲	۲۲	۶۷	۴۳	۳۴	۳۴	۶۳	۶۲	۶۲	۲۹	کیفیت ادراک شده
۱۸	۵۴	۶۴	۴۷	۶۱	۳۹	۶۴	۵۴	۵۴	۶۷	۵۵	وفاداری به برند
۴۰	۳۷	۳۵	۶۲	۴۲	۲۰	۵۱	۶۵	۶۲	۶۲	۵۴	تداعی برند
۵۳	۳۵	۶۳	۲۸	۶۳	۳۴	۳۴	۶۵	۲۳	۶۳	۶۷	ذی نفعان
۴۶	۴۰	۴۵	۶۵	۳۵	۲۵	۶۸	۶۵	۶۳	۶۶	۶۴	مشتریان
۶۸	۴۹	۵۶	۶۷	۶۷	۵۲	۳۴	۶۷	۶۵	۴۱	۶۱	کارکنان
۶۲	۶۶	۶۶	۶۵	۳۷	۶۵	۶۶	۶۱	۶۶	۶۱	۲۲	دولت
۶۸	۱۸	۱۸	۲۴	۳۱	۳۹	۶۸	۶۱	۶۶	۶۲	۶۱	محیط زیست
۶۱	۶۱	۶۳	۲۵	۴۴	۶۶	۶۷	۵۰	۶۵	۶۲	۶۱	بشر دوستانه



جدول ۴  
محاسبه قدرت نفوذ و میزان وابستگی عوامل

برند کارفرما	مسئولیت اجتماعی	برند آگاهی	کیفیت ادراک شده	وفاداری به برند	تداوی برند	مشتریان ذی نفوذ	کارکنان	دولت	محیط زیست	بشر دوستانه	قدرت نفوذ
برند کارفرما	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
مسئولیت اجتماعی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۹
برند آگاهی	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۵
کیفیت ادراک شده	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۴
وفاداری به برند	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۵
تداوی برند	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۵
ذینفعان ذی نفوذ	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۷
مشتریان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۸
کارکنان	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۷
دولت	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۰
محیط زیست	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۸
بشر دوستانه	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۹
میزان وابستگی	۹	۸	۱۱	۱۰	۹	۵	۶	۵	۵	۶	

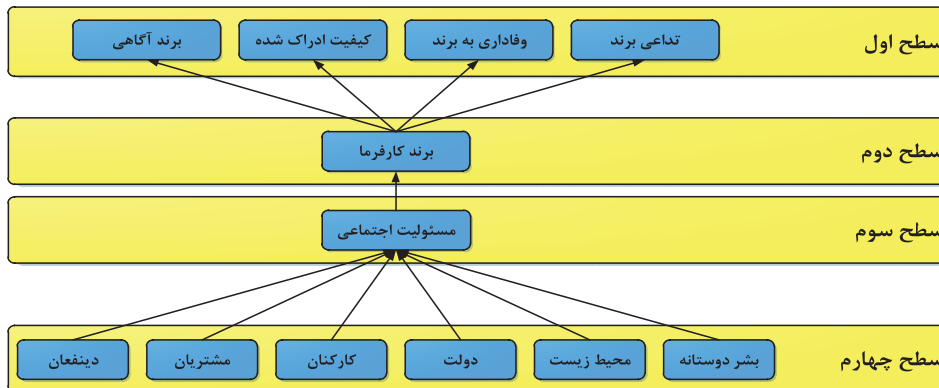
جدول ۵  
میزان نفوذ و میزان وابستگی عوامل

شماره	عامل	قدرت نفوذ (D)	میزان وابستگی (R)	D-R	نتیجه
۱	برند کارفرما	۱۱	۹	۲	متغیر ارتباطی
۲	مسئولیت اجتماعی	۹	۸	۱	متغیر ارتباطی
۳	برند آگاهی	۵	۱۱	-۶	متغیر وابسته
۴	کیفیت ادراک شده	۴	۱۰	-۶	متغیر وابسته
۵	وفاداری به برند	۵	۹	-۴	متغیر وابسته
۶	تداعی برند	۵	۹	-۴	متغیر وابسته
۷	ذی‌نفعان	۷	۵	۲	متغیر مستقل
۸	مشتریان	۸	۵	۳	متغیر مستقل
۹	کارکنان	۷	۶	۱	متغیر مستقل
۱۰	دولت	۱۰	۵	۵	متغیر مستقل
۱۱	محیط زیست	۸	۵	۳	متغیر مستقل
۱۲	بشر دوستانه	۹	۶	۳	متغیر مستقل

پس از تعیین مجموعه‌های پیش‌نیاز و دستیابی و عناصر مشترک، نوبت به تعیین سطح متغیرها (عناصر) می‌رسد. در اولین جدول، متغیری دارای بالاترین سطح می‌باشد که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این متغیر یا متغیرها، آنها را از جدول حذف نموده و با بقیه متغیرهای باقی مانده، جدول بعدی را تشکیل می‌دهیم. در جدول دوم نیز همانند جدول اول متغیر سطح دوم را مشخص می‌کنیم و این گام را تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه می‌دهیم. در پژوهش حاضر برای تعیین سطح به جای محاسبات مجموعه قابل دستیابی، مجموعه مقدم و اشتراک‌ها از حاصل جمع سطر و ستون ماتریس سازگاری بر اساس نظریه کریمی و همکاران (۲۰۱۷) استفاده می‌شود که محاسبات فوق در جدول ۴- آمده است. بنابراین بر اساس نتایج این

شکل ۱

مدل ساختاری تفسیری برای تأثیر مسئولیت اجتماعی بر برند کارفرما در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب

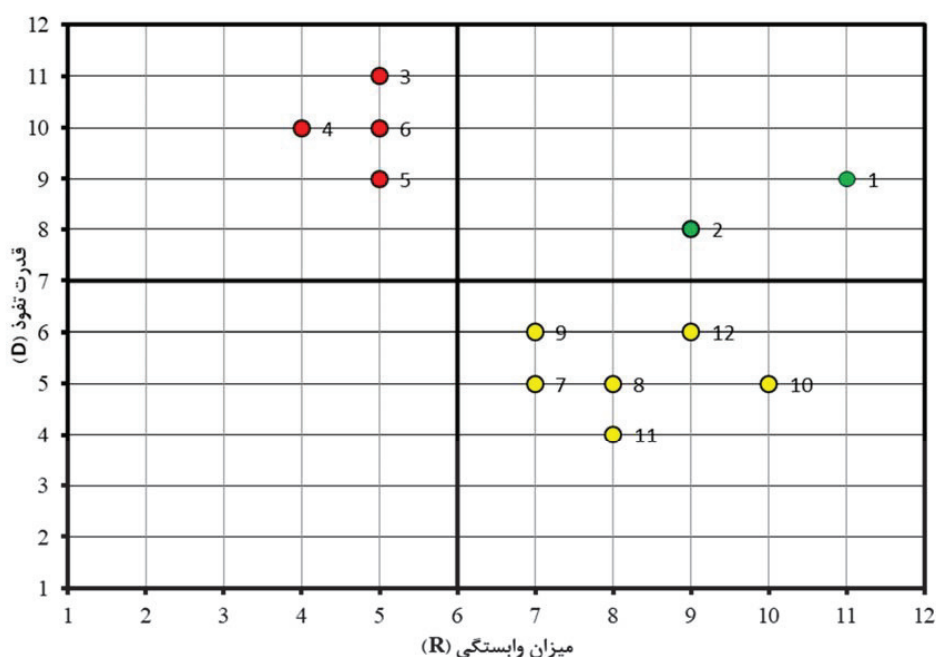


جدول، شاخص‌ها در ۱۲ سطح قرار می‌گیرند. سپس سطح هر عامل با استفاده از نتایج به‌دست آمده از قدرت نفوذ و میزان همبستگی به‌دست خواهد آمد.

مرحله ششم (ترسیم مدل): پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آنها را به شکل مدلی ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها را بر حسب سطح آنها به ترتیب نزولی تنظیم می‌نماییم. در پژوهش حاضر شاخصه‌های کیفی در چهار سطح قرار گرفته‌اند. شکل ۱- طراحی مدل ساختار تفسیری جهت افزایش تأثیر مسئولیت اجتماعی بر برند کارفرما در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب را نشان می‌دهد.

در بالاترین سطح مدل (سطح چهارم) عوامل "دینفعان"، "مشتریان"، "کارکنان"، "دولت"، "محیط زیست" و "بشر دوستانه" قرار گرفته‌اند. این عوامل با یکدیگر در ارتباط نیستند اما بر سطوح بعدی خود اثر می‌گذارند. این عوامل همانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌نمایند که بر عامل "مسئولیت اجتماعی" تأثیر می‌گذارند و تأثیرگذاری آنها به سایر عوامل سرایت می‌کند. در سطح سوم، مولفه "مسئولیت اجتماعی" قرار دارد. در سطح دوم، عامل "برند کارفرما" قرار دارد که بر سطح بالادستی خود اثرگذار است. در سطح اول، عوامل "برند آگاهی"، "کیفیت ادراک شده"، "وفاداری به برند" و "تداعی برند" قرار دارند که از عوامل سطح پایین‌تر از خود اثر می‌پذیرد. بنابراین، عوامل قبل بر سطح اول اثرگذار می‌باشند که منجر به تقویت برند کارفرما می‌شود. هدف از تجزیه و تحلیل MICMAC، محاسبه قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر مورد نیاز است. قدرت نفوذ برابر با حاصل جمع اعداد سطر هر متغیر و قدرت وابستگی، برابر با حاصل جمع اعداد ستون هر متغیر است، در این تحلیل متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند (موسوی و فعلی، ۱۳۹۸). در مدل ساختاری-تفسیری که بر اساس نظرات خبرگان به‌دست آمده، دارای ۳۸ متغیر مشاهده شده و ۱۲ متغیر مکنون است.

شکل ۲  
تجزیه و تحلیل قدرت هدایت - وابستگی عوامل تأثیر مسئولیت اجتماعی بر برند کارفرما در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب  
نفت خیز جنوب



### نتیجه گیری

در این مطالعه برای ایجاد ارتباط بین متغیرها و توالی بین آنها از روش مدلسازی ساختاری - تفسیری (ISM) استفاده شد. در این روش برای طراحی مدل جهت افزایش، عوامل تأثیر مسئولیت اجتماعی بر برند کارفرما در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب که با استفاده از روش دلفی شناسایی شدند؛ مورد استفاده قرار گرفت. پس از شناسایی متغیرها نوبت به وارد کردن این متغیرها در ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها رسید. این ماتریس یک ماتریس به ابعاد متغیرها می باشد که در سطر و ستون اول آن متغیرها به ترتیب ذکر می شود. آنگاه روابط دوجه دوی متغیرها مشخص گردید. در تعیین روابط از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده شد؛ به این ترتیب که عامل سطر می تواند منجر به عامل ستون شود. سپس از نظرات ۲۰ خبره که به موضوع پژوهش آگاهی کامل داشتند، استفاده شد. پس از تشکیل ماتریس دستیابی و سازگار کردن آن، با محاسبه قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرها، سطح و اولویت متغیرها مشخص شد. نتایج نشان داد که متغیرهای ذی نفعان، مشتریان،

کارکنان، دولت، محیط زیست و بشر دوستانه به عنوان متغیرهای مستقل قلمداد می‌شوند، متغیرهای برند کارفرما و مسئولیت اجتماعی متغیرهای ارتباطی هستند و متغیرهای برند آگاهی، کیفیت ادراک شده، وفاداری به برند و تداعی برند، متغیرهای وابسته می‌باشند.

پس از تعیین روابط و سطح متغیرها می‌توان آنها را به شکل مدل ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها را بر حسب سطح آنها به ترتیب نزولی تنظیم می‌نماییم. در پژوهش حاضر شاخصه‌های کیفی در چهار سطح قرار گرفته‌اند. در بالاترین سطح مدل (سطح چهارم) ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان، دولت، محیط زیست و بشر دوستانه قرار گرفته‌اند. این عوامل با یکدیگر در ارتباط نیستند، اما بر سطوح بعدی خود اثر می‌گذارند. این عوامل همانند سنگ زیربنایی مدل عمل می‌نمایند که بر عامل مسئولیت اجتماعی تأثیر می‌گذارند و تأثیرگذاری آنها به سایر عوامل سرایت می‌کند. در سطح سوم، مولفه "مسئولیت اجتماعی" قرار دارد. در سطح دوم، عامل برند کارفرما قرار دارد که بر سطح بالادستی خود اثرگذار است. در سطح اول، عوامل برند آگاهی، کیفیت ادراک شده، وفاداری به برند و تداعی برند قرار دارند که از عوامل سطح پایین تر از خود اثر می‌پذیرد. بنابراین، عوامل قبل بر سطح اول اثرگذار می‌باشند که منجر به تقویت برند کارفرما می‌شود.

سپس با استفاده از تکنیک MICMAC، قدرت هدایت و وابستگی متغیرها مورد ارزیابی قرار گرفت. در این تحلیل متغیرها بر حسب قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند: دسته اول متغیرهای خودگردان هستند که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم بوده و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. هیچ‌یک از عوامل مدل تأثیر مسئولیت اجتماعی بر برند کارفرما در شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب در این دسته قرار نمی‌گیرند. متغیرهای وابسته دومین دسته می‌باشند که دارای قدرت هدایت کم ولی وابستگی شدید می‌باشند. چهار عامل شامل برند آگاهی، کیفیت ادراک شده، وفاداری به برند و تداعی برند در این دسته قرار دارند. این متغیرها منتج به ایجاد برند کارفرما می‌شود که برای ایجاد آن، عوامل زیادی دخالت دارند و خود آنها کمتر می‌توانند زمینه‌ساز عوامل دیگر شوند. سومین دسته، متغیرهای ارتباطی می‌باشند که دارای قدرت هدایت زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیرایستا می‌باشند زیرا هر نوع تغییر در آنان می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. دو عامل "برند کارفرما" و "مسئولیت اجتماعی" در این دسته قرار می‌گیرند. چهارمین دسته شامل متغیرهای مستقل می‌باشد که دارای قدرت هدایت قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. این دسته همانند سنگ زیربنای مدل عمل می‌نمایند و برای شروع کارکرد سیستم می‌باید در وهله اول روی آنها تأکید کرد. در پژوهش حاضر عوامل ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان، دولت، محیط زیست و بشر دوستانه در این دسته قرار گرفته است.

مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار Smart PLS، برای شناسایی متغیرها از مقادیر بار



عاملی و سطح معناداری استفاده می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که مقدار بار عاملی مربوط به رابطه بین مولفه‌های ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان، دولت، محیط‌زیست و بشر دوستانه با مسئولیت اجتماعی، رابطه بین مسئولیت اجتماعی و برند کارفرما و همچنین رابطه بین برند کارفرما با مولفه‌های برند آگاهی، کیفیت ادراک شده، وفاداری به برند و تداعی برند از ۰/۴ بیشتر بوده و سطح معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد، از ۱/۹۶ بیشتر است و این مورد حاکی از معنی‌دار بودن رابطه بین مولفه‌های ذی‌نفعان، مشتریان، کارکنان، دولت، محیط‌زیست و بشر دوستانه با مسئولیت اجتماعی، رابطه بین مسئولیت اجتماعی و برند کارفرما و همچنین رابطه بین برند کارفرما با مولفه‌های برند آگاهی، کیفیت ادراک شده، وفاداری به برند و تداعی برند دارد. نتایج به‌دست آمده از این بخش پژوهش، با بخشی از نتایج گزارش شده در مطالعات پیشین هم‌خوانی دارد

(Grigore, 2011; Heilmann et al, 2013; Lores et al, 2016; Lai et al, 2015; MinWang et al, 2015; Moser et al, 2016 ; Molk & Auer, 2017 ; MacLaren, 2011 ; Yang & Li, 2011).

## منابع

- افجه، سید علی اکبر و علیزاده‌فر، زهرا (۱۳۹۶). رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان، *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۸۴، صص: ۷۳-۹۵.
- اسماعیل پور، مجید و برجویی، صاحبه (۱۳۹۵). تأثیر مسئولیت اجتماعی و تصویر شرکت بر ارزش ویژه برند، *نشریه تحقیقات بازاریابی نوین*، سال ۶، شماره ۱، صص: ۷۹-۹۴.
- حقیقیان، منصور، هاشمیان‌فر، علی و مرادی، گلرمد (۱۳۹۱). بررسی تأثیر نگرش‌های دینی بر مسئولیت اجتماعی کارکنان شرکت نفت کرمانشاه، *دو فصلنامه جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه*، شماره ۲، صص ۷۹-۱۱۴.
- حمیدیان پور، فخریه، ضیایی بیده، علیرضا و اردکانی، محمد سعیدا (۱۳۹۵). ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدلسازی معادله ساختاری، *فصلنامه کاوش‌های بازرگانی*، سال ۵، شماره ۹، صص: ۲۰-۱.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا، بلاغی اینالو، محمدحسین و عطایی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای ارزش ویژه برند با تأکید بر ترفیع و تصویر شرکت (مطالعه موردی: اپراتورهای تلفن همراه، *نشریه مدیریت بازرگانی تهران*، دوره ۶، شماره ۴، صص ۷۷۲-۷۵۵.
- حافظنیا، مریم (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت.
- دیودار، مهدی و سلیمان پور عمران، محبوبه (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت*

- منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۱۱، شماره ۴۴، صص ۳۷۴-۴۰۲.
- علیزاده ثانی، محسن و نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت)، *مجله مدیریت بازرگانی*، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۸، شماره ۱، صص ۲۰۵-۲۲۸.
- محمدی، حامد و حکیمی، علی (۱۳۹۶). سنجش اصول مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها با رویکرد استاندارد (مطالعه موردی: شرکت گاز استان مازندران)، *مدیریت استاندارد و کیفیت*، سال ۷، شماره ۱۳، صص ۱۶-۳۳.
- موسوی، سید نجم‌الدین و راضیه، فعلی (۱۳۹۸). مدل‌سازی تفسیری- ساختاری برون‌سپاری منابع انسانی در شرکت پتروشیمی مارون. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۱ (۴۲)، صص ۱۷۹-۲۱۰.
- نعمی، عبدالله، امین‌زاده، شهرام و جلالی، احسان (۱۳۹۰). بررسی مسئولیت اجتماعی با توجه به نقش ذی‌نفعان در اثربخشی عملکرد شرکت‌های بیمه. ارائه شده در هجدهمین همایش ملی و چهارمین همایش بین‌المللی بیمه و توسعه کارآمدی مدیریت بیمه: چالش‌ها و راهبردها، تهران، صص ۱-۱۵.
- وظیفه‌دوست، حسین، موجودی، امین و جلالیان، سعید (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر تصویر شرکت، رضایت و وفاداری مشتریان در صنعت بانک‌داری (مطالعه موردی: بانک تهران). *ارائه شده در کنفرانس مدیریت تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت*، تهران، صص ۱-۲۳.
- Aslam, S. (2015). Employer branding and intention to apply by usage of social media in banking sector, Pakistan, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(5): 400- 405.
- Adler, H. & Ghiselli, R. (2015). The importance of compensation and benefits on university student's perceptions of organizations as potential employers, *Journal of Management and Strategy*, 6(1): 1- 9.
- Adibah Ahmad, N. & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding, *Procedia Economics and Finance*, 35 ( 2016 ) :690 – 698.
- Brown, J. B. (1999). The use of focus groups in clinical research. In (Eds.)
- Crabtree, B. F., & Craig, N. (2003). Corporate social responsibility: not whether, but how? Centre for Marketing Working Paper, 17(1), 1-35.
- Dabirian, A, Kietzmann, Jan., & Diba. H. (2017). great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding, *Business Horizons*: 1-9.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale, *Business Research Quarterly*, 19(1): 40- 54.
- Fabian, H., Katharina S, and Jorgen, S. (2015). "Using Branding to Attract Talent", *Mc Kinsey Quarterly*: 12-14.
- Grigore, G. & Florentina Stancu, A. (2011). The role of corporate social responsibility in building employer's brand. *Transformation in Business & Economics* ,10(2B) ,741-753.
- Heilmann, Pia., Saarenketo, S., & Katja, L. (2013). Employer branding in power industry, *International Journal of Energy Sector, Management*, 7(2), 283-302.

- Jonze, J. & Oster, H. (2013). Employer branding in human resources, Foretag sekonomiska institutionen, Kandidatuppsats HT 2012, Johanna Jonze & Hedvig Oster, Handledare: Katarina Hamberg Lagerstrom.
- Lores, S., Fernandez, G, Diana, A & Maria, B. (2015). Affective commitment to the employer brand: *Development and validation of a scale, BRQ Business Research Quarterly*, BRQ-38; No. of Pages 15.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2015). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation, *Journal of Business Ethics*, 14(4): 457–469.
- MinWang, D. H., Chen, P., Hui-Kuang, Y., Tiffany, H. & Chih, Y. (2015). The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance, *Journal of Business Research*, 68, 2232–2236.
- Molk, A. & Auer. M. (2017). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation, *European Management Journal*: 1-12.
- Moser, R., Rodrigo, B., & Kack, T. (2016). Employer Branding Measuring the practical effects of a heoretically sound EVP, A Case Study of ABB, School of Business, Society and Engineering, (EST) EFO 703, *Bachelor Thesis in Business Administration*, 15 ECTS.
- MacLaren, J. P. (2011). Mind the gap exploring congruence between the espoused and experienced employer brand, *Degree of Doctor of Education IN University of Pennsylvania*.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., & Bendixen, M. (2019). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Sullivan, J. (2018). Eight elements of a successful employment brand, ER Daily23February available at: [www.ereexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp](http://www.ereexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp) (accessed April 14).
- Suliman, A. & Al-Khatib, H. (2014). Corporate Social Responsibility and Employer Branding: A Study in the Public Sector, *Proceedings of 27th International Business Research Conference, 12 - 13 June 2014, Ryerson University, Toronto, Canada*, ISBN: 978-1-922069-53-5.
- Yang, Ch. & Li Xi. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), *Energy Procedia*, 5, 2087–2091.
- Yoo, B.; Donthu, N., & Lee, S. (2015). An examination of selected marketing mixelements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2):195-211.

