

تاریخ دریافت: ۹۵/۶/۲۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱/۲۸

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال هشتم/ شماره بیست و ششم/ تابستان ۱۳۹۶

## تاثیر برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه کارکنان با میانجی‌گری تعلق خاطر و انتظارات کارکنان

جواد فقیهی پور<sup>۱</sup> - سمیه فقیهی پور<sup>۲</sup> - نوش آفرین چترچی<sup>۳</sup>

### چکیده

زمینه: این پژوهش با محوریت مدیریت منابع انسانی و در زمینه جذب و نگهداشت کارکنان در سازمان تامین اجتماعی صورت گرفت.

هدف: هدف اصلی بررسی تاثیرگذاری متغیر برندینگ کارفرما بر متغیر تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان بود.

روش‌ها: تعداد ۱۶۲ پرسشنامه در بین جمعیت آماری پژوهش توزیع گردید. روش تحقیق از نوع پیمایشی و همبستگی بود که با استفاده از پرسشنامه‌ای مشتمل بر چهار متغیر برندینگ کارفرما، تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان صورت گرفت. ضمناً روایی پرسشنامه موصوف از نوع محتوایی و اعتبار آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ عدد ۰/۷۷۴ گزارش گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که بین تمامی متغیرهای پژوهش رابطه معنی‌دار و مثبتی وجود دارد. برندینگ کارفرما توانست حدود ۲۶ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان، کمتر از ۱ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان، ۴۵ درصد از کل واریانس انتظارات کارکنان را تبیین کند. تعلق خاطر کارکنان نیز توانست حدود ۲۵ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان را تبیین کند و در نهایت انتظارات کارکنان، ۲۳ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان را پیش‌بینی نمود.

نتیجه‌گیری: از تحلیل داده‌ها می‌توان نتیجه گرفت که برندینگ کارفرما تاثیر بسزایی بر میزان تعلق خاطر و انتظارات کارکنان دارد.

واژگان کلیدی: رندینگ کارفرما؛ تعلق خاطر کارکنان؛ تلاش داوطلبانه؛ انتظارات کارکنان

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران [Ja.faghihi@ut.ac.ir](mailto:Ja.faghihi@ut.ac.ir) (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد کارآفرینی گرایش سازمانی دانشگاه تهران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت کسب و کار سازمان مدیریت صنعتی

## مقدمه

کارفرما را درک و فهم نموده و به اهمیت این موضوع تاکید نمایند، به مزیت رقابتی در بازار نیروی کار دست خواهند یافت (هویت اسوسیتز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). نتایج پژوهش‌های آکادمیک و شرکت‌های مشاوره‌ای نشان می‌دهد که ادراک کارکنان از ویژگی‌های سازمان خود، تاثیر معناداری بر میزان تعلق خاطر کارکنان دارد. در واقع تعلق خاطر کارکنان تاثیر معناداری بر سودآوری سازمانی و رابطه مثبت و معناداری با بهره‌وری، رضایت مشتریان و نگهداشت کارکنان دارد. همچنین رابطه منفی و معناداری را با نرخ جابجایی کارکنان دارا می‌باشد. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که عدم تعلق خاطر کارکنان عامل اصلی بهره‌وری پایین کارکنان می‌باشد. به گونه‌ای که نتایج یک پژوهش جهانی که بر روی ۶/۷ میلیون کارمند اجرا گردید، اذعان می‌دارد که بیش از ۲/۹ میلیون کارمند در سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ از وجود رابطه معنادار بین تعلق خاطر کارکنان و موفقیت سازمانی حمایت نموده‌اند (اون هویت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

## برندینگ کارفرما

با رشد میزان پیچیدگی و عدم ثبات در بازار، بر اهمیت نقش بخش منابع انسانی در سازمان‌ها افزوده شده است. با توجه به نتایج حاصل از تحقیقاتی که در زمینه‌ی آموزش انگیزشی، شایستگی‌های اصلی درونی<sup>۳</sup>، توسعه‌ی طرح‌های استراتژیک و اجرای آنها، صورت گرفته است، می‌توان به این نتیجه رسید که بخش منابع انسانی را باید به عنوان بخشی از شایستگی‌های اصلی سازمان در نظر گرفت (اولریچ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸)؛ (بکر<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۷). هدف اصلی اقدامات مربوط به تغییر در سازمان، یافتن یک تناسب استراتژیک بین مشتریان و کارکنان با یک رویکرد تجاری است (کوب<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۰). بازاریابی و بخش منابع انسانی، دو حوزه‌ی بسیار مهم را در بر می‌گیرند که در واقع نیروی محرک لازم برای اجرای

در سال‌های اخیر، وضعیت نامطلوب اقتصاد جهانی سبب بروز بیکاری‌های گسترده‌ای در اغلب کشورها گردیده است. در مقابل اکثر مدیران عالی و ارشد از کمبود کارکنان با استعداد در سازمان‌ها خبر می‌دهند. آنان اعتقاد دارند که کارکنان خوب، به سختی یافت می‌شود. تا آنجایی که امروزه تلاش بر سر جذب کارکنان با استعداد موجب رقابت شدیدی گردیده است. در واقع، کارکنان دارایی با ارزشی جهت موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌گردند. این در حالی است که تنها ۳۰ درصد از شرکت‌ها موفق به جذب کارکنان با استعداد و خوب گردیده‌اند (مانپاور اینک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). از طرفی اکثر شرکت‌های مشاوره‌ای، هزینه‌های جایگزینی کارکنان را در حدود نصف حقوق سالیانه آنان برآورد نموده‌اند. بررسی عملکرد شرکت‌ها نشان می‌دهد که نرخ جابجایی پایین کارکنان با کاهش هزینه‌های کارمندیابی، افزایش رضایت مشتریان و منافع ذی‌فغان رابطه معناداری دارد (اون کانسولتینگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). این رابطه با پژوهش روسی<sup>۹</sup> و همکارانش (۱۹۹۸) در تطابق کامل قرار دارد. آنان اذعان می‌دارند که افزایش ۵ واحد رضایت کارکنان منجر به افزایش ۱/۳ واحد در رضایت مشتری و همچنین افزایش ۰/۵ واحد در رشد درآمد شرکت می‌گردد. برندینگ کارفرما، با هدف جذب و نگهداشت کارکنان خوب و با استعداد، یکی از مقولاتی است که بایستی در این خصوص مدنظر قرار گیرد. یک پیمایش جهانی نشان می‌دهد که تاکید بر برندینگ کارفرما در سازمان‌های دولتی و شرکت‌های تجاری منجر به ایجاد پنج مزیت رقابتی می‌گردد که عبارتست از حفظ و نگهداشت کارکنان فعلی (۹۳ درصد)؛ افزایش تعلق خاطر کارکنان<sup>۱۰</sup> (۹۱ درصد)؛ جذب کارکنان خوب و با استعداد (۹۰ درصد)؛ افزایش انگیزش کارکنان در کار (۷۹ درصد)؛ بهبود وضعیت کسب و کار (۷۱ درصد). لذا کارفرمایانی که برندینگ

کمبود افراد بااستعداد، استفاده از برندینگ کارفرما است. برخلاف دیگر استراتژی‌های مورد استفاده در مدیریت، برندینگ کارفرما فعالیتی بلند مدت است و راه‌حلی قدرتمند برای کسب و کارها محسوب می‌شود (سالیان<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹). برندینگ کارفرما روشی جدید است که از مفاهیم بازاریابی استخراج گشته و دربردارنده‌ی بازاریابی منابع انسانی است. این حوزه‌ی نوظهور، فرصت‌هایی عالی برای توسعه‌ی کارکنان و تعیین جایگاه سازمان‌ها به عنوان برند کارفرما فراهم می‌آورد. برند کارفرما مجموعه‌ای متشکل از مزایای کارکردی، مالی، احساسی و روانشناسی است که توسط شرکت ارائه می‌شود (آمبلر و بارو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). مانموهان<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۰) معتقد است که برند کارفرما به معنای وادار نمودن سازمان برای بهره‌برداری از افراد با استعداد فعلی و بالقوه است. وی ارزش پیشنهادی یک سازمان را به این صورت تعریف می‌کند: تمام فرهنگ، سیستم، نگرش‌ها و روابط بین کارکنان که علاقه‌مندی‌های جدیدی را برای شرکت ایجاد می‌نمایند (فقیهی پور و فقیهی پور، ۱۳۹۴).

#### تعلق خاطر کارکنان

تعلق خاطر کارکنان، از پارادایم‌های جدید حوزه منابع انسانی می‌باشد که از دل تحقیقات مربوط به فرسودگی شغلی ایجاد گردید. این مقوله در تعامل با مبحث رفتار سازمانی می‌باشد و سعی در پاسخ به این سوال دارد که آیا می‌توان کارکنانی را یافت که با قدرت زیاد کار کنند و عمیقاً با کارشان درگیر و در آن غرق باشند؟ و اگر این چنین است چه چیزی آنها را به این سمت می‌راند؟ (رستگار و همکاران، ۱۳۹۴). لذا تعلق خاطر کاری نه تنها یک نقش حیاتی برای فهم رفتارهای سازمانی مثبت بازی می‌کند، بلکه برای هدایت مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های بهداشت حرفه‌ای در سازمان‌ها نیز نقش مهمی دارد (شافلی و سالانوا<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۷).

اقدامات مربوط به ایجاد تغییر در سازمان را فراهم می‌آورند. هم‌راستا و هم جهت‌کردن این دو بخش می‌تواند باعث حصول به برتری، در عرصه‌ی رقابت و تضمین موفقیت برای بنگاه تجاری گردد (فقیهی پور و فقیهی پور، ۱۳۹۴). نقش استراتژیک بازاریابی این است که طرح‌هایی قدرتمند در بازار و توسعه‌ی هوشمندانه‌ای برای هم‌راستا شدن استراتژیک بین وظایف مختلف، به خصوص منابع انسانی ارائه نماید (دشامپ و نایاک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵). به زعم بکر و همکارانش (۱۹۹۷)، وظیفه‌ی اصلی یک مدیر بخش منابع انسانی این است که بر روی عناصر تشکیل‌دهنده‌ی سرمایه انسانی تمرکز نماید. براساس نتایج حاصل از پژوهش‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که اگر بازاریابی و سیستم کارکنان یا منابع انسانی در یک تناسب استراتژیک با یکدیگر قرار داشته باشند آنگاه می‌توان به هم‌راستا شدن مشتریان و کارکنان امید داشت (اولریچ، ۱۹۹۷). همچنین کوب و همکارانش (۱۹۹۸) معتقدند که بخش منابع انسانی و بازاریابی باید شبکه‌ای مشارکتی را تشکیل دهند و با همکاری یکدیگر بر روی رابطه‌ی مشتری - کارمند تمرکز نمایند. از سویی کسب و کارهای مختلفی در دنیای به شدت رقابتی و پیچیده امروزی، مشغول فعالیت هستند. شرکت‌هایی باید همواره در پی برطرف نمودن چالش‌ها و اجرای اقدامات مربوط به تغییر باشند و از این رو نیاز آنها به افرادی با صلاحیت و با کیفیت، روز به روز در حال افزایش است (رندی تیل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴). یکی از عامل‌هایی که به برتری در این عرصه نسبت داده شده است، سیالیت<sup>۱۴</sup> بازار کار است. تغییر دیدگاه مردم نسبت به تعادل بین کار و زندگی باعث شده است که افراد گهگاه اقدام به تغییر شغل و حرفه‌ی خود نمایند، پدیده‌ای که بیش از پیش با آن روبرو هستیم (تلنت تاک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۳). همانند ارزش پیشنهادی محصول<sup>۱۶</sup>، کارکنان به پیشنهاد شغلی به منزله ارزش پیشنهادی شغل<sup>۱۷</sup> نگاه می‌کنند. شیوه استراتژیک برای حل مشکل

مشارکت کارکنان مربوط به منطقه خاورمیانه و آفریقای شمالی (۳۵ درصد) می باشد. شایان ذکر است که در منطقه خاورمیانه و آفریقای شمالی، شاخص تعلق خاطر کارکنان ۱۰ درصد و شاخص عدم تعلق خاطر کارکنان نیز ۵۵ درصد می باشد. ایران از نظر شاخص تعلق خاطر کاری پایین تر از شاخص منطقه ای و در خصوص شاخص های عدم تعلق خاطر کاری و رفتار عدم مشارکت بالاتر از شاخص منطقه ای قرار دارد. شاخص تعلق خاطر را همچنین می توان بر مبنای نوع موقعیت کاری کارکنان مورد بررسی قرار داد. به استناد پژوهش های صورت گرفته توسط گالوپ در سال ۲۰۱۲ حدود ۳۶ درصد از مدیران با کار خود عجین شده اند. این بدان معناست که آنها عمیقاً با کارشان درگیر هستند و با اشتیاق کار می کنند. گالوپ گزارش نموده است که میزان تعلق خاطر از نظر نوع موقعیت کاری در بین کارکنان، مدیران دارای بیشترین امتیاز و کارکنان بخش تولید و بخش حمل و نقل دارای کمترین امتیاز می باشند. ضمناً نرخ تغییرات تعلق خاطر در کارکنان خدماتی، سیر نزولی داشته است. همچنین گالوپ شاخص تعلق خاطر کارکنان را با توجه به نوع موقعیت کاری آنان، اینگونه توصیف نموده است که مدیران، پزشکان، پرستاران و اساتید دارای بیشترین درصد تعلق خاطر می باشند.

#### تلاش داوطلبانه

مفهوم تلاش داوطلبانه<sup>۲۷</sup> از ادبیات اقتصاد و رفتار سازمانی نشأت گرفته است. در ادبیات نیروی کار، تلاش داوطلبانه، کمیت زمان و شدتی در واحد زمان است که کارکنان به کارشان اختصاص می دهند که ماورای زمان مورد انتظار می باشد (جونس<sup>۲۸</sup>، ۱۸۷۱)؛ (مارشال<sup>۲۹</sup>، ۱۸۹۰)؛ (رابرتسون<sup>۳۰</sup>، ۱۹۲۱)؛ (لینستین<sup>۳۱</sup>، ۱۹۷۹)؛ (ویسکوف<sup>۳۲</sup> و همکاران، ۱۹۸۳)؛ (ویسکوف، ۱۹۸۷)؛ (کوهلی<sup>۳۳</sup>، ۱۹۸۸). به زعم پژوهشگران رفتار سازمانی، تلاش داوطلبانه در سه واژه زمان، شدت و

ویلیام کان<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۰) به عنوان اولین پژوهشگر حوزه تعلق خاطر، آن را استفاده از تمام وجود خویش در ایفای نقش های کاری تعریف می کند. در تعلق خاطر، افراد در ایفای نقش تمام ابعاد فیزیکی، شناختی و عاطفی خویش را بکار گرفته یا ابراز می کنند. فقدان تعلق خاطر منفک کردن خویش از نقش های کاری است. در فقدان تعلق خاطر افراد به طور فیزیکی، شناختی و عاطفی از نقش های کاری خویش جدا هستند. به نظر گیبونز<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۶)، تعلق خاطر کاری افراد با استعداد، یک رابطه احساسی و هوشی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر و همکارانش داشته و بر روی تلاش های مضاعف او در کارش تاثیرگذار است.

طبق پژوهش های صورت گرفته توسط گالوپ<sup>۲۴</sup> در خصوص شاخص تعلق خاطر کارکنان<sup>۲۵</sup> بر روی ۱۴۲ کشور، تنها ۱۳ درصد از کارکنان دارای تعلق خاطر می باشند. به عبارت دیگر به ازای هر هشت نفر، تنها یک نفر از کارکنان با کار خود عجین گردیده است.<sup>۲۶</sup> ادعان گردیده است که حجم عظیمی از کارکنان دنیا (حدود ۶۳ درصد) در وضعیت عدم تعلق خاطر کاری قرار دارند. این بدان معناست که این چنین کارکنانی هیچ انگیزه تمایلی و به انجام تلاش های داوطلبانه در راستای اهداف سازمانی ندارند. ۲۴ درصد از کارکنانی که در وضعیت رفتار عدم مشارکت قرار دارند، افرادی هستند که از کار خود ناخشنود و فاقد بهره وری می باشند و مسئول اشاعه منفی گرایبی به همکارانشان هستند. کارکنانی با تعلق خاطر کاری (عجین شده با کار) در سال ۲۰۰۹-۲۰۱۰ از ۱۱ درصد به ۱۳ درصد در سال ۲۰۱۱-۲۰۱۲ رسیده اند. همچنین تحلیل ها نشان می دهد که بیشترین درصد تعلق خاطر کارکنان مربوط به منطقه ایالات متحده و کانادا (۲۹ درصد)، بیشترین درصد عدم تعلق خاطر کارکنان مربوط به منطقه آسیای جنوب شرقی (۷۳ درصد) و در نهایت بیشترین درصد رفتار عدم

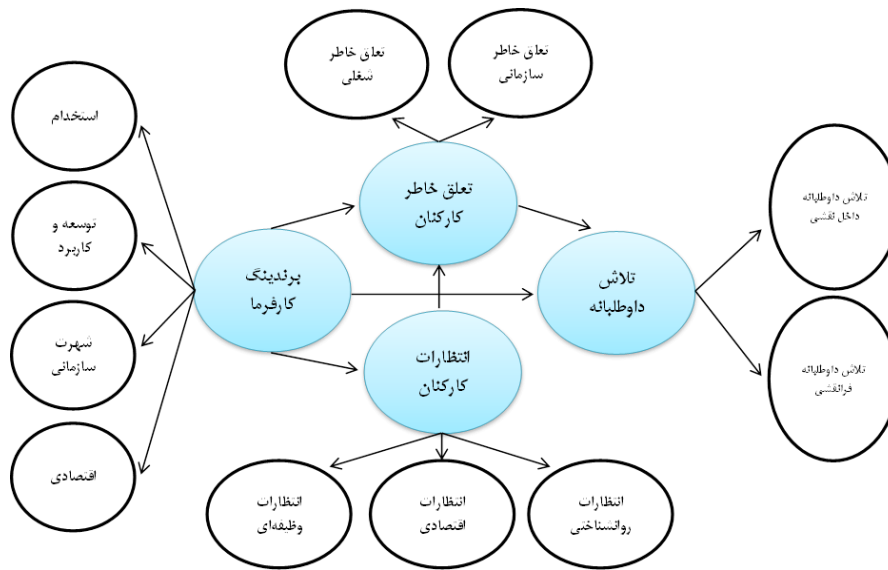
درصد از کارکنان ادعا دارند که با تمام پتانسیل خود، کار می‌کنند در حالی‌که ۴۴ درصد کارکنان اذعان می‌دارند که تلاش کاریشان در حد حفظ شغل کنونی می‌باشد. همچنین ۷۵ درصد آنان معتقدند که می‌توانند بهتر از وضعیت کنونی کار کنند. به طور کلی تلاش داوطلبانه یک متغیر مهم سازمانی به شمار می‌آید (لوید، ۲۰۰۸) و این در حالیست که چندین پژوهش از این مطلب حمایت نموده است که تلاش داوطلبانه یکی از پیامدهای تعلق خاطر کارکنان می‌باشد (کولار<sup>۴۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)؛ (تورس پرین<sup>۴۵</sup>، ۲۰۰۳). یانکلویچ و امروور (۱۹۸۳) بیان می‌کنند که سطوح پایینی از تلاش‌های کاری اغلب در محیط‌های کاری دیده می‌شود که در آن، مدیریت سازمان اخلاقیات را رعایت نمی‌کند.

#### روش‌شناسی پژوهش

متغیرها: چهار متغیر اصلی در این پژوهش مدنظر می‌باشد که مشتمل بر برندینگ کارفرما، تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان می‌باشد ضمناً اجزای متغیرهای اصلی پژوهش را می‌توان به شرح زیر درنظر گرفت:

- برندینگ کارفرما: استخدام؛ توسعه و کاربرد؛ شهرت سازمانی؛ اقتصادی.
  - تعلق خاطر کارکنان: تعلق خاطر شغلی؛ تعلق خاطر سازمانی.
  - تلاش داوطلبانه: تلاش داوطلبانه داخل نقشی؛ تلاش داوطلبانه فرانشی.
  - انتظارات کارکنان: انتظارات وظیفه‌ای؛ انتظارات اقتصادی؛ انتظارات روانشناختی.
- در نهایت مدل مفهومی پژوهش نیز در نگاره شماره ۱ ارایه گردیده است.

جهت<sup>۳۴</sup> تعریف می‌گردد. به زعم موریس<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۷) تلاش داوطلبانه عبارتست از مدت زمان، شدت و جهت همکاری داوطلبانه فردی در فعالیت‌های سازمانی که فراتر از آنچه که لازم و مورد انتظار است منتج به تحقق اهداف سازمانی و اثربخشی سازمانی می‌گردد. از اینروست که گفته می‌شود تلاش داوطلبانه دو جنبه تئوریکی و کاربردی دارد. زیرا از سویی بر عملکرد شغلی فرد تاثیرگذار است و از طرفی نیز بر کارایی و اثربخشی سازمانی (اورگان<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۸)؛ (دوبینسکی و اسکینر<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۴)؛ (موریس، ۲۰۰۹). برخی از پژوهشگران معتقدند که تلاش داوطلبانه می‌تواند به عنوان شکاف بین عملکرد واقعی افراد و عملکردشان مطرح گردد. به بیان دیگر تلاش داوطلبانه میزانی را که یک کارمند اعتقاد دارد بایستی سخت کار کند، را ارزیابی می‌نماید. لوید<sup>۳۸</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌نماید که تلاش داوطلبانه به عنوان سطحی از تلاش‌های کارکنان می‌باشد که آنها این تلاش را به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می‌دهند و نه برای حفظ شغلشان. در واقع تلاش داوطلبانه در رفتار سازمانی، تاکید بر رفتارهای فرانشی<sup>۳۹</sup> می‌باشد. انتویستل<sup>۴۰</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌دارد رفتارهای فرانشی یکی از اجزای تلاش داوطلبانه است. برخی از پژوهشگران از قلمرو محدود تلاش داوطلبانه در رفتار سازمانی انتقاد نموده‌اند (موریسون و فلیس<sup>۴۱</sup>، ۱۹۹۹)؛ (دوبینسکی و اسکینر، ۲۰۰۲). همچنین انتویستل (۲۰۰۱) مقیاس تلاش داوطلبانه را در دو گروه تلاش داوطلبانه فرانشی و تلاش داوطلبانه داخل نقشی<sup>۴۲</sup> طبقه‌بندی نمود. تلاش داوطلبانه داخل نقشی به تلاش‌های فردی در راستای تکمیل عملکرد گفته می‌شود. در مقابل، تلاش داوطلبانه را فرانشی به تلاش‌هایی فراتر از وظایف گویند. یانکلویچ و امروور<sup>۴۳</sup> (۱۹۸۳) در پژوهش خود دریافتند که ۲۳



نگاره شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

- ۹) بین تعلق خاطر کارکنان و انتظارات کارکنان در سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد.
- ۱۰) انتظارات کارکنان بر تعلق خاطر کارکنان در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی داری دارد.
- هدف پژوهش:** هدف از این مطالعه عبارتست از بررسی رابطه و میزان تاثیرگذاری متغیر برندینگ کارفرما بر متغیر تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان می باشد.
- روش اجرای پژوهش**
- روش تحقیق:** در پژوهش حاضر، روش تحقیق توصیفی، پیمایشی و همبستگی می باشد.
- جمعیت، نمونه و روش نمونه گیری:** جمعیت آماری پژوهش، متشکل از کارکنان چهار شعبه منتخب از سازمان تامین اجتماعی استان تهران (شعبه الف، ب، ج، د)<sup>۴۶</sup>، با حداقل تحصیلات کارشناسی می باشد. حجم جمعیت آماری مورد نظر برابر با ۳۰۰ نفر گزارش گردیده است. لذا تعداد حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران، برابر ۱۶۸ نفر بدست آمد. لذا به همین تعداد، پرسشنامه بین تمامی نمونه آماری به صورت
- فرضیه ها:** فرضیه های پژوهش در ۱۰ فرضیه به صورت زیر مطرح می گردند:
- (۱) بین برندینگ کارفرما و تعلق خاطر کارکنان در سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد.
- (۲) برندینگ کارفرما بر تعلق خاطر کارکنان در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی داری دارد.
- (۳) بین تعلق خاطر کارکنان و تلاش داوطلبانه در سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد.
- (۴) تعلق خاطر کارکنان بر تلاش داوطلبانه در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی داری دارد.
- (۵) بین برندینگ کارفرما و تلاش داوطلبانه در سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد.
- (۶) برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی داری دارد.
- (۷) بین برندینگ کارفرما و انتظارات کارکنان در سازمان تامین اجتماعی رابطه معنی داری وجود دارد.
- (۸) برندینگ کارفرما بر انتظارات کارکنان در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی داری دارد.

جدول شماره ۱: مقادیر آلفای کرونباخ برای

متغیرهای پرسشنامه

متغیرها	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
برندینگ کارفرما	۳۳	۰/۸۰۰
تعلق خاطر کارکنان	۱۵	۰/۸۰۵
تلاش داوطلبانه	۱۱	۰/۵۴۸
انتظارات کارکنان	۱۸	۰/۷۲۲
کل پرسشنامه	۷۷	۰/۷۷۴

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: در ابتدا جهت

تعیین نرمال بودن توزیع نمونه از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید. در ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی با استفاده از شاخص‌های مرکزی و پراکندگی انجام گردید و در سطح آمار استنباطی نیز، از آزمون همبستگی پیرسون و اسپیرمن و رگرسیون خطی در محیط نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

#### یافته‌های پژوهش

بررسی نرمال بودن توزیع نمونه آماری: با استفاده

از آزمون کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن توزیع نمونه آماری، مورد بررسی قرار گرفته که نتایج آن در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است. همانطوری که نتایج جدول زیر نشان می‌دهد، چون مقادیر بدست آمده برای آماره‌های Z در سطح ۰/۰۵ معنادار نیستند ( $p > 0/05$ ) نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش از توزیع نرمال پیروی می‌کنند، لذا می‌توان جهت تحلیل و استنباط داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود.

آمار توصیفی: نتایج حاصل از آمار توصیفی

ویژگی‌های دموگرافی نشان داد که تقریباً ۷۵ درصد از پاسخگویان، دارای مدرک کارشناسی و مابقی پاسخگویان در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری قرار داشتند. تقریباً ۸۷ درصد از پاسخگویان دارای سنوات خدمتی کمتر از ۲۱ سال بودند. حدود ۷۷ درصد از پاسخگویان در سن بین ۳۱ تا ۴۵ سال قرار داشتند.

تصادفی توزیع گردید که در نهایت تعداد ۱۶۲ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل در اختیار پژوهشگران قرار گرفت.

ابزار پژوهش: با توجه به اینکه در این پژوهش از رویکرد کمی استفاده گردیده است، لذا ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای می‌باشد که بوراوات (۲۰۱۳) در تز دکتری خود مورد استفاده قرار داده است. این پرسشنامه مشتمل بر چهار متغیر برندینگ کارفرما، متغیر تعلق خاطر کارکنان، متغیر تلاش داوطلبانه و متغیر انتظارات کارکنان می‌باشد. سوالات مربوط به متغیر برندینگ کارفرما از پژوهش برتون<sup>۴۷</sup> و همکارانش (۲۰۰۵) با آلفای کرونباخ ۰/۹۶ و پژوهش ناخوپاتیپات<sup>۴۸</sup> و همکارانش (۲۰۰۷) با آلفای کرونباخ ۰/۹۴۹ استخراج گردیده است. به طوریکه ۶ سوال از پژوهش اول و ۲۷ سوال از پژوهش دوم استفاده گردید. سوالات مربوط به متغیر تعلق خاطر کارکنان از پژوهش ساکس (۲۰۰۶) با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ استخراج گردیده است. سوالات مربوط به متغیر تلاش داوطلبانه کارکنان از پژوهش اتویستل (۲۰۰۱) با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ استخراج گردیده است. سوالات مربوط به متغیر انتظارات کارکنان از پژوهش هریس و فینک<sup>۴۹</sup> (۱۹۸۷) با آلفای کرونباخ ۰/۸۲ و پژوهش رز<sup>۵۰</sup> (۲۰۰۶) با آلفای کرونباخ ۰/۸۷ استخراج گردیده است. در نهایت پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، چهار متغیر برندینگ کارفرما (۳۳ سوال - ۴ مولفه)، متغیر تعلق خاطر کارکنان (۱۵ سوال - ۲ مولفه)، متغیر تلاش داوطلبانه (۱۱ سوال - ۲ مولفه) و متغیر انتظارات کارکنان (۱۸ سوال - ۳ مولفه) را شامل می‌شود. ضمناً روایی پرسشنامه پژوهش، از نوع محتوایی و اعتبار پرسشنامه با توجه به ضریب آلفای کرونباخ و برابر جدول شماره ۱، عدد ۰/۷۷۴ گزارش گردید. از آنجا که این مقدار از ۰/۷ بزرگتر است پس پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار می‌باشد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر / شاخص	برندینگ کارفرما	تعلق خاطر کارکنان	تلاش داوطلبانه	انتظارات کارکنان
تعداد آماره	۱۵۹	۱۶۲	۱۶۲	۱۶۱
میانگین	۲/۳۸۹۹	۳/۱۹۱۴	۳/۹۶۹۱	۲/۹۶۸۹
انحراف معیار	۰/۷۳۷۰۱	۰/۹۶۲۲۳	۰/۷۰۸۶۲	۰/۷۵۳۵۱
حداکثر انحراف مطلق	۰/۲۸۰	۰/۲۰۸	۰/۲۹۵	۰/۲۸۰
حداکثر انحراف مثبت	۰/۲۸۰	۰/۲۰۸	۰/۲۷۳	۰/۲۶۶
حداکثر انحراف منفی	-۰/۲۱۷	-۰/۱۸۷	-۰/۲۹۵	-۰/۲۸۰
Z کولموگروف اسمیرنوف	۳/۵۳۴	۲/۶۵۳	۳/۷۵۷	۳/۵۵۸
سطح معنی داری دو دامنه	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

بیش از ۷۰ درصد پاسخگویان متاهل و ۶۳ درصد آنان زن بودند. میانگین متغیرها و مولفه‌های پژوهش نیز در جدول شماره ۳ آرایه گردیده است.

از جدول فوق چنین استنباط می‌گردد که متغیر تلاش داوطلبانه دارای بیشترین میانگین و متغیر برندینگ کارفرما دارای کمترین میانگین از دیدگاه پاسخگویان می‌باشد.

**آمار استنباطی:** در این بخش از پژوهش، وضعیت فرضیه‌های ده‌گانه تحقیق با استفاده از آزمون‌های همبستگی (بررسی روابط بین متغیرها و مولفه‌ها) و

رگرسیون (بررسی میزان تاثیرگذاری متغیرها) مورد مذاقه قرار می‌گیرد.

آزمون فرضیه اول، سوم، پنجم، هفتم و نهم: جدول زیر نشان می‌دهد که بین متغیرهای اصلی پژوهش (برندینگ کارفرما، تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان) رابطه‌ای معنی‌دار و مثبتی وجود دارد، لذا با توجه به خروجی فوق می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه‌های فوق در سطح خطای کمتر ۰/۰۱ و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تایید قرار می‌گیرند.

جدول شماره ۳: میانگین متغیرها و مولفه‌های پژوهش

متغیر / مولفه	میانگین	متغیر / مولفه	میانگین
برندینگ کارفرما	۲/۳۸۹۹	تلاش داوطلبانه	۳/۹۶۹۱
استخدام	۲/۲۲۳۶	تلاش داوطلبانه داخل نقشی	۴
توسعه و کاربرد	۲/۵۴۹۴	تلاش داوطلبانه فرانشی	۳/۸۰۸۶
شهرت سازمانی	۲/۶۳۱۲	انتظارات کارکنان	۲/۹۶۸۹
اقتصادی	۲/۴۶۳۰	انتظارات وظیفه‌ای	۳/۱۸۰۱
تعلق خاطر کارکنان	۳/۱۹۱۴	انتظارات اقتصادی	۲/۹۵۶۸
تعلق خاطر شغلی	۳/۴۱۹۳	انتظارات روانشناختی	۲/۸۳۳۳
تعلق خاطر سازمانی	۲/۸۹۵۱		



جدول شماره ۴: آزمون همبستگی بین متغیرهای اصلی پژوهش

متغیرها	برندینگ کارفرما	تعلق خاطر کارکنان	تلاش داوطلبانه	انتظارات کارکنان
برندینگ کارفرما	۱			
تعلق خاطر کارکنان	۰/۵۱۲**	۱		
تلاش داوطلبانه	۰/۲۸۲**	۰/۵۰۱**	۱	
انتظارات کارکنان	۰/۶۷۴**	۰/۴۸۶**	۰/۳۶۲**	۱

\*\* . معناداری در سطح خطای کمتر ۰/۰۱ و با اطمینان ۹۹ درصد

جدول شماره ۵: خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۵۱۲	۰/۲۶۳	۰/۲۵۸	۰/۸۳۲۹۶	۱/۸۷۰

پیش‌بینی‌کننده: برندینگ کارفرما      متغیر وابسته: تعلق خاطر کارکنان

**آزمون فرضیه دوم:** برندینگ کارفرما بر تعلق خاطر کارکنان در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی‌داری دارد. در جدول فوق، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد، لذا این پیش‌بینی، معنی‌دار است.

جدول شماره ۵، مقدار ضریب همبستگی چندگانه ۰/۵۱۲ و مقدار ضریب تعیین تعدیل شده، را ۰/۲۵۸ نشان می‌دهد، این بدان معنی است که برندینگ کارفرما، به تنهایی حدود ۲۶ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان را تبیین می‌کند و مابقی تغییرات، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. جدول شماره ۷ نشان می‌دهد که تاثیرگذاری متغیر برندینگ کارفرما بر متغیر تعلق خاطر کارکنان معنی‌دار می‌باشد.

**آزمون فرضیه چهارم:** تعلق خاطر کارکنان بر تلاش داوطلبانه در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی‌داری دارد.

جدول شماره ۶: نتایج تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۳۸۷۸۱	۱	۳۸۷۸۱		
باقیمانده	۱۰۸۹۳۰	۱۵۷	۰/۶۹۴	۵۵/۸۹۵	۰/۰۰۰
کل	۱۴۷۷۱۱	۱۵۸	---		

پیش‌بینی‌کننده: برندینگ کارفرما      متغیر وابسته: تعلق خاطر کارکنان

جدول شماره ۷: نتایج مربوط به ضرایب تاثیر رگرسیونی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		سطح معنی‌داری
	B	خطای استاندارد	Beta	T	
مقدار ثابت	۱/۵۷۶	۰/۲۲۵	---	۷/۰۱۰	۰/۰۰۰
برندینگ کارفرما	۰/۶۷۲	۰/۰۹۰	۰/۵۱۲	۷/۴۷۶	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: تعلق خاطر کارکنان

جدول شماره ۸: خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۵۰۱	۰/۲۵۱	۰/۲۴۶	۰/۶۱۵۳۵	۱/۸۰۲

پیش‌بینی‌کننده: تعلق خاطر کارکنان  
متغیر وابسته: تلاش داوطلبانه

جدول شماره ۹: نتایج تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۲۰/۲۶۱	۱	۲۰/۲۶۱		
باقیمانده	۶۰/۵۸۵	۱۶۰	۰/۳۷۹	۵۳/۵۰۸	۰/۰۰۰
کل	۱۴۷/۷۱۱	۱۶۱	---		

پیش‌بینی‌کننده: تعلق خاطر کارکنان  
متغیر وابسته: تلاش داوطلبانه

جدول شماره ۱۱، مقدار ضریب همبستگی چندگانه ۰/۲۸۲ و مقدار ضریب تعیین تعدیل شده، را ۰/۰۷۴ نشان می‌دهد، این نشان می‌دهد، این بدان معنی است که برندینگ کارفرما، به تنهایی و به طور مستقیم کمتر ۱ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان را تبیین می‌کند و مابقی تغییرات، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد.

جدول شماره ۱۰ نشان می‌دهد که تاثیرگذاری متغیر تعلق خاطر کارکنان بر متغیر تلاش داوطلبانه معنی‌دار می‌باشد.

جدول شماره ۸، مقدار ضریب همبستگی چندگانه ۰/۵۰۱ و مقدار ضریب تعیین تعدیل شده، را ۰/۲۴۶ نشان می‌دهد، این بدان معنی است که تعلق خاطر کارکنان، به تنهایی حدود ۲۵ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان را تبیین می‌کند و مابقی تغییرات، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. در جدول شماره ۹، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد، لذا این پیش‌بینی، معنی‌دار است. آزمون فرضیه ششم: برندینگ کارفرما بر تلاش داوطلبانه کارکنان در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی‌داری دارد.

جدول شماره ۱۰: نتایج مربوط به ضرایب تاثیر رگرسیونی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		سطح معنی‌داری
	B	خطای استاندارد	Beta	T	
مقدار ثابت	۲/۷۹۳	۰/۱۶۸	---	۱۶/۶۲۷	۰/۰۰۰
تعلق خاطر کارکنان	۰/۳۶۹	۰/۰۵۰	۰/۵۰۱	۷/۳۱۵	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: تلاش داوطلبانه

جدول شماره ۱۱: خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۲۸۲	۰/۰۸۰	۰/۰۷۴	۰/۶۸۳۸۷	۱/۸۱۳

پیش‌بینی‌کننده: برندینگ کارفرما  
متغیر وابسته: تلاش داوطلبانه

جدول شماره ۱۲: نتایج تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۶۳۴۷	۱	۶۳۴۷		
۱ باقیمانده	۷۳/۴۲۶	۱۵۷	۰/۴۶۸	۱۳/۵۷۱	۰/۰۰۰
کل	۷۹/۷۷۴	۱۵۸	---		

پیش‌بینی‌کننده: برندینگ کارفرما متغیر وابسته: تلاش داوطلبانه

در جدول شماره ۱۲، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد، لذا این پیش‌بینی، معنی‌دار است. جدول شماره ۱۳ نشان می‌دهد که تاثیرگذاری متغیر برندینگ کارفرما بر متغیر تلاش داوطلبانه معنی‌دار می‌باشد. آزمون فرضیه هشتم: برندینگ کارفرما بر انتظارات کارکنان در سازمان تامین اجتماعی تاثیر معنی‌داری دارد.

جدول شماره ۱۴، مقدار ضریب همبستگی چندگانه ۰/۶۷۴ و مقدار ضریب تعیین تعدیل شده، را ۰/۴۵۱ نشان می‌دهد، این بدان معنی است که برندینگ کارفرما، به تنهایی ۴۵ درصد از کل واریانس انتظارات کارکنان را تبیین می‌کند و مابقی تغییرات، تحت تاثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. در جدول شماره ۱۵، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد، لذا این پیش‌بینی، معنی‌دار است.

جدول شماره ۱۳: نتایج مربوط به ضرایب تاثیر رگرسیونی

مدل	ضرایب غیر استاندارد		T	سطح معنی‌داری
	B	خطای استاندارد		
مقدار ثابت	۳/۳۱۲	۰/۱۸۵	۱۷/۹۴۶	۰/۰۰۰
برندینگ کارفرما	۰/۲۷۲	۰/۰۷۴	۳/۶۸۴	۰/۰۰۰

متغیر وابسته: تلاش داوطلبانه

جدول شماره ۱۴: خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۶۷۴	۰/۴۵۱	۰/۵۶۰۲۱	۱/۹۶۸

پیش‌بینی‌کننده: برندینگ کارفرما متغیر وابسته: انتظارات کارکنان

جدول شماره ۱۵: نتایج تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۴۰/۸۱۴	۱	۴۰/۸۱۴		
۱ باقیمانده	۴۸/۹۵۸	۱۵۶	۰/۳۱۴	۱۳۰/۰۵۲	۰/۰۰۰
کل	۸۹/۷۷۲	۱۵۷	---		

پیش‌بینی‌کننده: برندینگ کارفرما متغیر وابسته: انتظارات کارکنان

جدول شماره ۱۶: نتایج مربوط به ضرایب تاثیر رگرسیونی

سطح معنی داری	T	ضرایب استاندارد		مدل
		Beta	B	
۰/۰۰۰	۸/۴۷۸	---	۰/۱۵۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۱۱/۴۰۴	۰/۶۷۴	۰/۰۶۱	برندینگ کارفرما

متغیر وابسته: انتظارات کارکنان

جدول شماره ۱۶ نشان می‌دهد که تاثیرگذاری متغیر برندینگ کارفرما بر متغیر انتظارات کارکنان معنی‌دار می‌باشد. در جدول شماره ۱۸، نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که سطح معناداری برابر با ۰/۰۰۰ می‌باشد، لذا این پیش‌بینی، معنی‌دار است.

جدول شماره ۱۹ نشان می‌دهد که تاثیرگذاری متغیر انتظارات کارکنان بر متغیر تعلق خاطر کارکنان معنی‌دار می‌باشد.

جدول شماره ۱۷، مقدار ضریب همبستگی چندگانه ۰/۴۸۶ و مقدار ضریب تعیین تعدیل شده، را ۰/۲۳۱ نشان می‌دهد، این بدان معنی است که انتظارات کارکنان، به تنهایی ۲۳ درصد از کل واریانس

جدول شماره ۱۷: خلاصه آماره‌های مربوط به برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد	آزمون دوربین واتسون
۱	۰/۴۸۶	۰/۲۳۱	۰/۸۳۶۹۵	۱/۶۸۹

پیش‌بینی‌کننده: انتظارات کارکنان / متغیر وابسته: تعلق خاطر کارکنان

جدول شماره ۱۸: نتایج تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره فیشر	سطح معناداری
رگرسیون	۳۴/۳۹۸	۱	۳۴/۳۹۸		
باقیمانده	۱۱۱/۳۷۸	۱۵۹	۰/۷۰۰	۴۹/۱۰۵	۰/۰۰۰
کل	۱۴۵/۷۷۶	۱۶۰	---		

پیش‌بینی‌کننده: انتظارات کارکنان / متغیر وابسته: تعلق خاطر کارکنان

جدول شماره ۱۹: نتایج مربوط به ضرایب تاثیر رگرسیونی

سطح معنی داری	T	ضرایب استاندارد		مدل
		Beta	B	
۰/۰۰۰	۵/۰۳۲	---	۰/۲۶۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۷/۰۰۸	۰/۴۸۶	۰/۰۸۸	انتظارات کارکنان

متغیر وابسته: تعلق خاطر کارکنان

جدول شماره ۲۰: همبستگی بین مولفه‌های برندینگ کارفرما

مولفه‌ها	استخدام	توسعه و کاربرد	شهرت سازمانی	اقتصادی
استخدام	۱			
توسعه و کاربرد	۰/۵۶۳**	۱		
شهرت سازمانی	۰/۵۳۲**	۰/۵۶۵**	۱	
اقتصادی	۰/۵۰۸**	۰/۴۴۸**	۰/۴۳۱**	۱

**دیگر یافته‌های پژوهش:** در این بخش از پژوهش،

روابط همبستگی بین دیگر متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرند.

- بررسی رابطه بین مولفه‌های برندینگ کارفرما: همانطور که در جدول شماره ۲۰ نشان داده شده است بین تمامی مولفه‌های برندینگ کارفرما رابطه‌ی قوی، مثبت و معناداری وجود دارد.

- بررسی رابطه بین مولفه‌های تعلق خاطر کارکنان: همانطور که در جدول شماره ۲۱ نشان داده شده است بین مولفه‌های تعلق خاطر کارکنان رابطه‌ی قوی، مثبت و معناداری وجود دارد.

- بررسی رابطه بین مولفه‌های تلاش داوطلبانه: همانطور که در جدول شماره ۲۲ نشان داده شده است بین مولفه‌های تلاش داوطلبانه رابطه‌ی قوی، مثبت و معناداری وجود دارد.

- بررسی رابطه بین مولفه‌های انتظارات کارکنان: همانطور که در جدول شماره ۲۳ نشان داده شده است بین تمامی مولفه‌های انتظارات کارکنان رابطه‌ی قوی، مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۲۱: همبستگی بین مولفه‌های تعلق خاطر

## کارکنان

مولفه‌ها	تعلق خاطر سازمانی
تعلق خاطر شغلی	۰/۶۸۱**

جدول شماره ۲۲: همبستگی بین مولفه‌های تعلق خاطر

## کارکنان

مولفه‌ها	تلاش داوطلبانه فرآینشی
تلاش داوطلبانه داخلی	۰/۳۸۱**

جدول شماره ۲۳: همبستگی بین مولفه‌های انتظارات

## کارکنان

مولفه‌ها	انتظارات وظیفه‌ای	انتظارات اقتصادی	انتظارات روانشناختی
انتظارات وظیفه‌ای	۱		
انتظارات اقتصادی	۰/۳۵۸**	۱	
انتظارات روانشناختی	۰/۵۰۷**	۰/۵۲۸**	۱

- بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش و متغیرهای دموگرافی: جدول شماره ۲۴ نشان می‌دهد که بین تحصیلات با متغیر برندینگ کارفرما و تعلق خاطر کارکنان رابطه‌ای منفی و معنادار وجود دارد. همچنین وجود رابطه‌ای منفی و معنادار بین وضعیت تاهل و تعلق خاطر کارکنان نیز تایید گردید.

جدول شماره ۲۴: همبستگی بین متغیرهای

پژوهش و متغیرهای دموگرافی

متغیرها	تحصیلات	تاهل
برندینگ کارفرما	۰/۱۶۲*	---
تعلق خاطر کارکنان	۰/۱۶۱*	۰/۱۶۶*

- تفاوت معناداری بین متغیرهای اصلی پژوهش: به منظور مقایسه میزان اهمیت متغیرهای اصلی پژوهش در شعب چهارگانه، از تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده گردید.

جدول شماره ۲۵: جدول توصیفی تحلیل واریانس

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد	حداقل	حداکثر
برندینگ کارفرما	شعبه الف	۳۸	۲/۳۴۲۱	۰/۷۰۸۱۱	۰/۱۱۴۸۷	۱
	شعبه ب	۶۰	۲/۴۵۰۰	۰/۷۶۸۵۶	۰/۰۹۹۲۲	۱
	شعبه ج	۲۳	۲/۰۸۷۰	۰/۷۳۳۱۸	۰/۱۵۲۸۸	۱
	شعبه د	۳۸	۲/۵۲۶۳	۰/۶۸۷۲۱	۰/۱۱۱۴۸	۱
	کل	۱۵۹	۲/۳۸۹۹	۰/۷۳۷۰۱	۰/۰۵۸۴۵	۱
تعلق خاطر کارکنان	شعبه الف	۳۸	۲/۸۶۸۴	۱/۰۹۴۷۳	۰/۱۷۷۵۹	۱
	شعبه ب	۶۱	۳/۱۶۳۹	۱/۰۱۹۴۸	۰/۱۳۰۵۳	۱
	شعبه ج	۲۵	۳/۲۰۰۰	۰/۸۶۶۰۳	۰/۱۷۳۲۱	۲
	شعبه د	۳۸	۳/۵۵۲۶	۰/۶۴۵۰۴	۰/۱۰۴۶۴	۲
	کل	۱۶۲	۳/۱۹۱۴	۰/۹۶۲۲۳	۰/۰۷۵۶۰	۱
تلاش داوطلبانه	شعبه الف	۳۸	۴	۰/۷۳۵۲۱	۰/۱۱۹۲۷	۲
	شعبه ب	۶۱	۳/۷۸۶۹	۰/۷۳۲۹۱	۰/۰۹۳۸۴	۱
	شعبه ج	۲۵	۳/۹۶۰۰	۰/۶۷۵۷۷	۰/۱۳۵۱۵	۳
	شعبه د	۳۸	۴/۲۳۶۸	۰/۵۸۹۷۴	۰/۰۹۵۶۷	۳
	کل	۱۶۲	۳/۹۶۹۱	۰/۷۰۸۶۲	۰/۰۵۵۶۷	۱
انتظارات کارکنان	شعبه الف	۳۸	۲/۹۲۱۱	۰/۷۱۲۱۲	۰/۱۱۵۵۲	۱
	شعبه ب	۶۱	۳/۰۴۹۲	۰/۸۰۴۷۰	۰/۱۰۳۰۳	۱
	شعبه ج	۲۴	۲/۴۵۸۳	۰/۷۲۱۰۶	۰/۱۴۷۱۹	۱
	شعبه د	۳۸	۳/۲۱۰۵	۰/۵۷۶۹۴	۰/۰۹۳۵۹	۲
	کل	۱۶۱	۲/۹۶۸۹	۰/۷۵۳۵۱	۰/۰۵۹۳۹	۱

سال هشتم / شماره بیست و ششم / تابستان ۱۳۹۶

مبرهن است که به طور کلی میانگین امتیازات شعبه «د» نسبت به دیگر شعبات از موقعیت برتری برخوردار می‌باشد.

همانطور که در جدول شماره ۲۶ نشان داده شده است، تنها میزان انتظارات کارکنان در بین شعب چهارگانه، تفاوت معنادار وجود دارد و بقیه متغیرها، این تفاوت معنادار نمی‌باشد.

نتایج جدول شماره ۲۵ به این نکته اشاره دارد که از منظر متغیر برندینگ کارفرما شعبه «د» دارای بیشترین میانگین امتیازی و شعبه «ج» کمترین میانگین امتیاز را دارا می‌باشد. همچنین در خصوص متغیر تعلق خاطر کارکنان، شعبه «د» بیشترین و شعبه «الف» کمترین، در متغیر تلاش داوطلبانه شعبه «د» بیشترین و شعبه «ب» کمترین و در متغیر انتظارات کارکنان شعبه «د» بیشترین و شعبه «ج» کمترین میانگین را دارا بودند.

جدول شماره ۲۶: جدول معناداری تحلیل واریانس

سطح معناداری	آماره فیشر	میانگین مربعات	درجه آزادی	مجموع مربعات	
		۱/۰۴۰	۳	۳/۱۲۱	بین‌گروهی
۰/۱۲۴	۱/۹۵۰	۰/۵۳۴	۱۵۵	۸۲/۷۰۲	درون‌گروهی
			۱۵۸	۸۵/۸۲۴	کل
		۲/۹۹۰	۳	۸/۹۷۰	بین‌گروهی
۰/۰۲۰	۳/۳۷۲	۰/۸۸۷	۱۵۸	۱۴۰/۰۹۷	درون‌گروهی
			۱۶۱	۱۴۰/۰۶۸	کل
		۱/۵۹۶	۳	۴/۷۸۸	بین‌گروهی
۰/۰۲۲	۳/۳۱۵	۰/۴۸۱	۱۵۸	۷۶/۰۵۸	درون‌گروهی
			۱۶۱	۸۰/۸۴۶	کل
		۲/۹۸۵	۳	۸/۹۵۵	بین‌گروهی
۰/۰۰۱	۵/۷۲۳	۰/۵۲۲	۱۵۷	۸۱/۸۹۰	درون‌گروهی
			۱۶۰	۹۰/۸۴۵	کل

۲۶ و با توجه به معنادار بودن تفاوت میانگین در خصوص متغیر انتظارات کارکنان، می‌توان چنین استنباط نمود که به ترتیب کارکنان شعبه «د»، شعبه «ب»، شعبه «الف» و شعبه «ج» بیشترین میزان انتظارات را از کارفرمای خود دارند.

اعداد و ارقام ارایه شده در جدول شماره ۲۷ حاکی از آن است که وضعیت انتظارات کارکنان در بین کارکنان چهار شعبه منتخب، متفاوت است و از نقطه نظر آماری، این تفاوت میانگین معنادار به شمار می‌آید. ضمناً با توجه به گزارش ارایه شده در جدول شماره

جدول شماره ۲۷: نتایج آزمون LSD متغیر انتظارات کارکنان

سطح معناداری	خطای استاندارد	تفاوت میانگین		
۰/۳۹۲	۰/۱۴۹۲۵	-۰/۱۲۸۱۳	شعبه ب	
۰/۰۱۵	۰/۱۸۸۳۱	۰/۴۶۲۷۲*	شعبه ج	شعبه الف
۰/۰۸۳	۰/۱۶۵۶۹	-۰/۲۸۹۴۷	شعبه د	
۰/۳۹۲	۰/۱۴۹۲۵	۰/۱۲۸۱۳	شعبه الف	
۰/۰۰۱	۰/۱۷۴۰۲	۰/۵۹۰۸۵*	شعبه ج	شعبه ب
۰/۲۸۱	۰/۱۴۹۲۵	-۰/۱۶۱۳۵	شعبه د	
۰/۰۱۵	۰/۱۸۸۳۱	-۰/۴۶۲۷۲*	شعبه الف	
۰/۰۰۱	۰/۱۷۴۰۲	۰/۵۹۰۸۵*	شعبه ب	شعبه ج
۰/۰۰۰	۰/۱۸۸۳۱	-۰/۷۵۲۱۹*	شعبه د	
۰/۰۸۳	۰/۱۶۵۶۹	۰/۲۸۹۴۷	شعبه الف	
۰/۲۸۱	۰/۱۴۹۲۵	۰/۱۶۱۳۵	شعبه ب	شعبه د
۰/۰۰۰	۰/۱۸۸۳۱	۰/۷۵۲۱۹*	شعبه ج	

\* تفاوت میانگین در سطح ۰/۰۵ معنادار می‌باشد

## بحث و نتیجه گیری

همانطور که گفته شد، هدف اصلی در این پژوهش، بررسی رابطه و میزان تاثیرگذاری متغیر برندینگ کارفرما بر متغیر تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان شعب سازمان تامین اجتماعی استان تهران می باشد. نتایج تحلیل ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی در این بخش مورد مذاقه قرار می گیرد. نتایج تحلیل داده ها در بخش آمار توصیفی نشان داد که تقریباً ۷۵ درصد از پاسخگویان، دارای مدرک کارشناسی و مابقی پاسخگویان در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری قرار داشتند. تقریباً ۸۷ درصد از پاسخگویان دارای سنوات خدمتی کمتر از ۲۱ سال بودند. حدود ۷۷ درصد از پاسخگویان در سن بین ۳۱ تا ۴۵ سال قرار داشتند. بیش از ۷۰ درصد پاسخگویان متأهل و ۶۳ درصد آنان زن بودند. لذا تعمیم پذیری نتایج بخش آمار استنباطی این پژوهش، بیشتر در خصوص کارکنان زن متأهل با مدرک تحصیلی کارشناسی که کمتر از ۲۱ سال سنوات خدمتی و به لحاظ سن بین ۳۱ تا ۴۵ سال قرار دارند، صدق می کند. همچنین نتایج این بخش نشان می دهد که متغیر تلاش داوطلبانه کارکنان در سازمان تامین اجتماعی دارای بیشترین میانگین و متغیر برندینگ کارفرما دارای کمترین میانگین می باشد.

نتایج تحلیل داده ها در بخش آمار استنباطی نشان می دهد که بین برندینگ کارفرما و تعلق خاطر کارکنان رابطه معنی دار و مثبتی وجود دارد و ضمناً برندینگ کارفرما، می تواند به تنهایی حدود ۲۶ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان را تبیین می کند. این نتایج، هم راستا با مطالعات قبلی مانند پژوهش بوراوات (۲۰۱۳)، کورث و موسلی<sup>۵۱</sup> (۲۰۱۱)، اون هویت (۲۰۱۱) و بارو<sup>۵۲</sup> و موسلی (۲۰۰۵) می باشد. همچنین به ترتیب مولفه شهرت سازمانی، توسعه و کاربرد، اقتصادی و استخدام دارای بیشترین اهمیت برای کارکنان سازمان تامین اجتماعی بودند.

بین تعلق خاطر کارکنان و تلاش داوطلبانه کارکنان رابطه معنی دار و مثبتی گزارش گردید. تعلق خاطر کارکنان، توانست به تنهایی حدود ۲۵ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان را تبیین کند. این نتایج، هم راستا با مطالعات پیشینی مانند پژوهش بوراوات (۲۰۱۳)، اون هویت (۲۰۱۱)، رابرتسون و مارکوویچ<sup>۵۳</sup> (۲۰۰۹)، شرکت مشاوره رهبری<sup>۵۴</sup> (۲۰۰۴)، کولار و همکاران (۲۰۰۸)، تورس پرین (۲۰۰۳) و شوک<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۰) می باشد. نتایج همچنین حاکی از آن است که تعلق خاطر شغلی کارکنان سازمان تامین اجتماعی بیشتر از تعلق خاطر سازمانی آنان می باشد.

بین برندینگ کارفرما و تلاش داوطلبانه کارکنان رابطه معنی دار و مثبتی ارائه گردید و برندینگ کارفرما، به تنهایی و به طور مستقیم کمتر از ۱ درصد از کل واریانس تلاش داوطلبانه کارکنان را تبیین نمود. این نتایج، هم راستا با مطالعات قبلی مانند پژوهش بوراوات (۲۰۱۳)، مبانی کار<sup>۵۶</sup> (۲۰۰۹)، نیل<sup>۵۷</sup> (۲۰۱۲)، اون هویت (۲۰۱۲) می باشد. ضمناً تلاش داوطلبانه داخل نقشی کارکنان سازمان تامین اجتماعی بیشتر از تلاش داوطلبانه فرانقشی آنان گزارش گردید.

بین برندینگ کارفرما و انتظارات کارکنان رابطه معنی دار و مثبتی گزارش گردید و برندینگ کارفرما، به تنهایی ۴۵ درصد از کل واریانس انتظارات کارکنان را تبیین نمود. این نتایج، هم راستا با مطالعات پیشینی مانند پژوهش بوراوات (۲۰۱۳) می باشد. نتایج همچنین حاکی از آن است که به ترتیب مولفه انتظارات وظیفه ای، انتظارات اقتصادی و انتظارات روانشناختی دارای بیشترین اهمیت برای کارکنان سازمان تامین اجتماعی بودند.

بین تعلق خاطر کارکنان و انتظارات کارکنان رابطه معنی دار و مثبتی وجود داشت و انتظارات کارکنان، به تنهایی ۲۳ درصد از کل واریانس تعلق خاطر کارکنان را تبیین می کند. این نتایج، هم راستا با مطالعات قبلی مانند پژوهش بوراوات (۲۰۱۳) می باشد.



متفاوت است و از نقطه نظر آماری، این تفاوت میانگین معنادار به شمار می‌آید. پس می‌توان چنین استنباط نمود که به ترتیب کارکنان شعبه «د»، شعبه «ب»، شعبه «الف» و شعبه «ج» بیشترین میزان انتظارات را از کارفرمای خود دارند.

### پیشنهادات

از آنجایی که در پژوهش حاضر، برندینگ کارفرما به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده معنادار برای متغیر تعلق خاطر و تلاش داوطلبانه کارکنان معرفی گردید، لذا سازمان‌هایی که قصد بهبود و ارتقای میزان و یا سطوح تعلق خاطر و تلاش داوطلبانه کارکنان خود را دارند، حتماً بایستی بر ایجاد، تقویت و توسعه یک برند کارفرمای قوی تمرکز نمایند. در واقع سازمان‌ها بایستی بر پایداری تصویر برند کارفرمای خود تاکید نمایند. در این راستا بایستی اولاً؛ مفهوم ارزش پیشنهادی کارکنان<sup>۵۸</sup> را برای کارکنان تعریف نمایند. اولریچ و بروکبانک<sup>۵۹</sup> (۲۰۰۵) ارزش پیشنهادی کارکنان را به عنوان یک استاندارد معین تعریف می‌کنند که کارکنان زمانی که انتظاراتشان برآورده می‌شود، از سازمان اخذ می‌نمایند. دوم اینکه جذابیت‌های کارفرما را برای کارکنان بالقوه افزایش دهند. سوم اینکه سازمان بایستی وعده برند کارفرمای ارائه شده در هنگام استخدام را جامع عمل بپوشاند. تا این مقوله به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی شناخته شود.

مولفه شهرت سازمانی متغیر برندینگ کارفرما بیشترین اهمیت را در سازمان تامین اجتماعی دارا بود. لذا این سازمان باید بیشتر بر محرک‌های احساسی برندینگ کارفرما تاکید نماید تا محرک‌های اقتصادی. در واقع محرک‌های احساسی را می‌توان از طریق توسعه کارراهه، رشد فردی، فرصت‌های آموزشی، مدیریت حمایتی، حمایت سازمانی، همکاران مطلوب، کار با معنا، بازخورد دادن به کار کارکنان، استقلال، تنوع شغلی، چالشی بودن کار، توسعه فناوری، توسعه

تحلیل‌ها نشان داد که بین تمامی مولفه‌های برندینگ کارفرما، تعلق خاطر کارکنان، تلاش داوطلبانه و انتظارات کارکنان رابطه‌ی قوی، مثبت و معناداری وجود دارد. بین متغیر تحصیلات با متغیر برندینگ کارفرما و تعلق خاطر کارکنان رابطه‌ای منفی و معنادار گزارش گردید. لذا چنین می‌توان استنباط نمود که کارکنانی که از نظر تحصیلات در مقطع کارشناسی ارشد و دکتری قرار دارند نسبت به کارکنانی با مدرک تحصیلی کارشناسی، از میزان تعلق خاطر کمتری به سازمان برخوردارند و کمتر تحت تاثیر اقدامات برندینگ کارفرما قرار خواهند گرفت. همچنین بین متغیر وضعیت تاهل و تعلق خاطر کارکنان رابطه‌ای منفی و معنادار ارائه گردید. از آنجایی که در سیستم کدگذاری تحلیل داده‌ها عدد ۱ مربوط به کارکنان متاهل و عدد ۲ به کارکنان مجرد تعلق دارد و از طرفی در این پژوهش بیش از ۶۰ درصد کارکنان متاهل بودند، رابطه منفی و معنادار بین وضعیت تاهل و تعلق خاطر کارکنان حاکی از این است که کارکنان مجرد تعلق خاطر کاری بیشتری نسبت به کارکنان متاهل دارند.

نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که از منظر متغیر برندینگ کارفرما، شعبه «د» دارای بیشترین میانگین امتیازی و شعبه «ج» کمترین میانگین امتیاز را دارا می‌باشد. همچنین در خصوص متغیر تعلق خاطر کارکنان، شعبه «د» بیشترین و شعبه «الف» کمترین، در متغیر تلاش داوطلبانه شعبه «د» بیشترین و شعبه «ب» کمترین و در متغیر انتظارات کارکنان شعبه «د» بیشترین و شعبه «ج» کمترین میانگین را دارا بودند. لیکن جدول معناداری تحلیل واریانس نشان داد که تنها میزان انتظارات کارکنان در بین شعب چهارگانه، تفاوت معنادار وجود دارد و برای بقیه متغیرها، این تفاوت معنادار نمی‌باشد. لذا در ادامه نتایج آزمون LSD متغیر انتظارات کارکنان نیز حاکی از آن بود که وضعیت انتظارات کارکنان در بین کارکنان چهار شعبه منتخب،

- leadership/Trends Global Employee Engagement Final.pdf.
- 6) Aon Hewitt (2012). Best employers in Australia and New Zealand: Highlights reports [Electronic version]. Retrieved September 26, 2012, from [http://gallery.mailchimp.com/d860ab7d72ab64d5c1a22a37a/files/Aon\\_Hewitt\\_2012\\_Best\\_Employers\\_highlight\\_report.pdf](http://gallery.mailchimp.com/d860ab7d72ab64d5c1a22a37a/files/Aon_Hewitt_2012_Best_Employers_highlight_report.pdf).
  - 7) Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. England: John Wiley & Sons.
  - 8) Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S and Spratt, M.F., 1997, "HR as a source of shareholders value: Research and Recommendations", Human Resource Management, Vol. 36 No. 1 pp.39-47
  - 9) Burawat, Miss Piyachat (2013), The Relationships among Perceived Employer Branding, Employee Engagement, and Discretionary Effort in the Petroleum Industry, Dissertation Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Business Administration Faculty of Business Administration Rajamangala University of Technology Thanyaburi.
  - 10) Cobb, J.C. and Gibbs, J., 1990, "A new competency-based, on-the-job programme for developing professional excellence in engineering", The Journal of Management Development, Vol.9 No.3, pp. 60-72.
  - 11) Corporate Leadership Council. (2004). Driving employee performance and retention through engagement. Washington DC: Corporate Executive Board.
  - 12) Deschamps, J.P. and Nayak, P.R., 1995, Product juggernauts: How Leading companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners, Harvard Business School Press, Boston,
  - 13) Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (2002). Going the extra mile: Antecedents of salespeople's discretionary effort. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 589-598.
  - 14) Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (2004). High performers: Recruiting and retaining top employees. USA: Thomson South-Western.
  - 15) Entwistle, G. H. (2001). Measuring effort expended in the workplace: Discretionary effort and its relationship to established organizational commitment and attachment dimensions. (Doctoral). Boston University, Boston, MA.
  - 16) Gibbons, J. (2006). "Employee Engagement" A Review of Current Research and Its
- محصول، نظام جبران خدمت بالاتر از متوسط بازار، حفظ سلامتی، محیط کاری مطلوب، تعادل بین زندگی و کار و مزایای بازنشستگی متبلور ساخت.
- تعلق خاطر کارکنان با تلاش داوطلبانه و انتظارات آنان رابطه معنادار داشت، لذا ضروری است که سازمان تامین اجتماعی بر این متغیر تاکید نماید. برنامه‌های سازمانی مانند انواع پیمایش‌های میدانی، گروه کانون، بازخورد ۳۶۰ درجه، که انتظارات کارکنان را آشکار می‌نماید، می‌تواند در دستیابی کارفرما به بینشی از کارکنانش برای ارتقای سطح تعلق خاطر سازمانی و تعلق خاطر شغلی موثر باشد.
- در نهایت با توجه به اینکه بین متغیر تحصیلات با متغیر برندینگ کارفرما و تعلق خاطر کارکنان و همچنین متغیر وضعیت تاهل با تعلق خاطر کارکنان رابطه‌ای منفی و معنادار گزارش گردید؛ لذا پیشنهاد می‌گردد که سازمان تامین اجتماعی در سیاست‌های کارمندیایی خود، استخدام کارکنان مجرد با مدرک تحصیلی حداکثر کارشناسی را در اولویت قرار دهد.
- منابع و ماخذ**
- ۱) حسنفلی پور یاسوری، طهمورث و فقیهی پور، جواد و فقیهی پور، سمیه (۱۳۹۴)؛ روش تحقیق به زبان خیلی ساده پژوهش کمی، ویژه دانشجویان و پژوهشگران ارشد سازمانی، با پیشگفتاری از دکتر منصور مومنی، تهران، انتشارات دارالفنون.
  - ۲) رستگار، عباسعلی و فقیهی پور، جواد و قلیچلی، جواد (۱۳۹۴)؛ تعلق خاطر کارکنان، تهران، چاپ اول، انتشارات دارالفنون.
  - ۳) فقیهی پور، جواد و فقیهی پور، سمیه (۱۳۹۴)؛ برندینگ کارفرما؛ تاریخچه، ابعاد و کارکردها، تهران، پارسینه.
  - 4) Aon Consulting (2000). United States at work 2000.
  - 5) Aon Hewitt (2011). Trends in global employee engagement [Electronic version]. Retrieved September 26, 2012, from <http://www.aon.com/attachments/thought->

- 31) Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra roles efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- 32) Ngakhoopathipat, W., Puatrakoonsap, N., & Bowornrattanachai, K. (2007). Employer branding in recruitment: A case study of CPF, Plc. (Master's thesis) Thammasat University, Bangkok, Thailand.
- 33) Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- 34) Randy Till, CBCP, March 2004, Business continuity planning in Today's changing business climate; <http://www.drj.com/conference/orl2004/24pg/bs.2.html>
- 35) Robertson, D. H. (1921). Economic incentive. *Economica*, 1(3), 231-245.
- 36) Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). Employee engagement. A review of current thinking. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- 37) Rose, N. M. (2006). Influences of organizational image on applicant attraction in the recruitment process (Master's thesis), Queensland University of Technology, Queensland, Australia.
- 38) Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 832-897.
- 39) Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- 40) Shuck, M. B. (2010). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables (Doctoral Dissertation). Florida International University, Miami, FL.
- 41) Sullivan, J. (1999): The changing nature of careers: A review and research agenda, in: *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, S. 457-484.
- 42) Talent talks, January 2003, 2005: <http://www.talenttalk.se/>
- 43) The Work Foundation. (2009). Deal or no deal? An exploration of the modern employment relationship [Electronic version]. Retrieved September 23, 2011, from [www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com).
- 44) Towers Perrin (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. The 2003 Tower Perrin Talent Report [Electronic version]. Stamford, CT: Implications". New York: The Conference Board.
- 17) Harris, M., & Fink, L. (1987). A field study of applicant reactors to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?. *Personnel Psychology*, 40(4), 765-784.
- 18) Hewitt Associates (2004). What makes a best employer?. Insights and findings from Hewitt's global best employer's study. Hewitt Associates.
- 19) <http://www.gallup.com>.
- 20) Jevons, W. S. (1871). *The theory of political economy, with an introduction by R. Collinson-Black*. Harmondsworth: Penguin.
- 21) Kahn, W. A., (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, 692-724.
- 22) Kohli, M. (1988). Wages, work effort, and productivity. *Journal of Radical Political Economics*, 20(2 & 3), 190-195.
- 23) Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review. (KBS Working Paper; 19). Kingston-upon-Thames Business School.
- 24) Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Human Resource Management*, 10(3), 19-26.
- 25) Leibenstein, H. (1979). A branch of economics is missing: micro-micro theory. *Journal of Economic Literature*, 17(2), 477-502.
- 26) Lloyd, R. (2003). Discretionary effort in the work place (Unpublished doctoral dissertation). Macquarie University, Sydney, Australia.
- 27) Manmohan Bhutani., 2010, Vice President, People and Operation, Fiserv India,
- 28) Manpower Inc. (2009) Annual survey reveals talent shortages continue despite current economic environment [Electronic version]. Retrieved July 23, 2011, from [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/f4312680407ff004bd0affda7163768e/Press\\_Release\\_Talent\\_Shortage\\_2009.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/f4312680407ff004bd0affda7163768e/Press_Release_Talent_Shortage_2009.pdf?MOD=AJPERES)
- 29) Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. (6th ed.). London: Macmillan.
- 30) Morris, R. J. (2007). Lessons of corporate entrepreneurship for motivating public sector employees. In L. M., Gillin (Ed.), *The 4th AGSE International Entrepreneurship Exchange 2007*, 6-9 February. Brisbane: Australia.

<sup>42</sup> *In -role*

<sup>43</sup> *Yankelovich and Immerwahr*

<sup>44</sup> *Kular*

<sup>45</sup> *Towers Perrin*

<sup>۴۶</sup> به لحاظ رعایت امانتداری، نام واقعی شعبات نزد پژوهشگران محفوظ می‌باشد.

<sup>47</sup> *Berthon*

<sup>48</sup> *Ngakhoopathipat*

<sup>49</sup> *Harris and Fink*

<sup>50</sup> *Rose*

<sup>51</sup> *Kunerth and Mosley*

<sup>52</sup> *Barrow*

<sup>53</sup> *Markwick*

<sup>54</sup> *Corporate Leadership Council*

<sup>55</sup> *Shuck*

<sup>56</sup> *The Work Foundation*

<sup>57</sup> *Neil*

<sup>58</sup> *Employee Value Propositions - EVPs*

<sup>59</sup> *Ulrich and Brockbank*

Tower Perrin. Retrieved September 23, 2011, from

<http://www.towersperrin.com/tp/getwebcache.doc?webc=hrs/usa/2003/200309/>

talent\_2003.pdf.

45) Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

46) Ulrich, D.O., 1998, "A new mandate for human resources", *Harvard Business Review*, Vol.76 No.1, pp.124-34

47) Weisskopf, T. E., Bowles, S., & Gordon, D. M. (1983). *Hearts and minds: A social model of U.S. productivity growth*. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, 381-408.

48) Yankelovich, D., & Immerwahr, J. (1983). *Putting the work ethic to work*. New York: Public Agenda Foundation.

یادداشت‌ها

<sup>1</sup> *Manpower Inc*

<sup>2</sup> *Aon Consulting*

<sup>3</sup> *Rucci*

<sup>4</sup> *Employer branding*

<sup>5</sup> *Employee engagement*

<sup>6</sup> *Hewitt Associates*

<sup>7</sup> *Aon Hewitt*

<sup>8</sup> *Internal core competencies*

<sup>9</sup> *Ulrich*

<sup>10</sup> *Becker*

<sup>11</sup> *Cobb*

<sup>12</sup> *Deschamps and Nayak*

<sup>13</sup> *Randy Till*

<sup>14</sup> *Fluidity*

<sup>15</sup> *Talent Talk*

<sup>16</sup> *Product value proposition*

<sup>17</sup> *Employment value proposition*

<sup>18</sup> *Sullivan*

<sup>19</sup> *Ambler & Barrow*

<sup>20</sup> *Manmohan*

<sup>21</sup> *Schaufeli & Salanova*

<sup>22</sup> *Kahn*

<sup>23</sup> *Gibbons*

<sup>24</sup> *Gallup*

<sup>25</sup> *Employee engagement Index*

<sup>26</sup> <http://www.gallup.com>

<sup>27</sup> *Discretionary effort*

<sup>28</sup> *Jevons*

<sup>29</sup> *Marshall*

<sup>30</sup> *Robertson*

<sup>31</sup> *Leibenstein*

<sup>32</sup> *Weisskopf*

<sup>33</sup> *Kohli*

<sup>34</sup> *Time and intensity and direction*

<sup>35</sup> *Morris*

<sup>36</sup> *Organ*

<sup>37</sup> *Dubinsky & Skinner*

<sup>38</sup> *Lloyd*

<sup>39</sup> *Extra -role behavior*

<sup>40</sup> *Entwistle*

<sup>41</sup> *Morrison & Phelps*