

مقاله پژوهشی: شناسایی و رتبه‌بندی راهبردهای برندسازی کارفرما: رویکردی آمیخته

لیلا داریوش^۱، پروانه گلرد^۲، مهدی باقری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۸

چکیده

همان‌گونه که هر سازمانی برای محصول یا خدمت خود دست به برندسازی می‌زند، بایستی برای کلیت خود به‌عنوان کارفرما یک برند معتبر خلق نماید. از این‌رو، هدف از این پژوهش، شناسایی راهبردهای برندسازی کارفرما در سازمان و رتبه‌بندی آنان مبتنی بر پژوهشی آمیخته (کیفی-کمی) با رویکرد توصیفی-اکتشافی و بر مبنای مطالعه‌ای کتابخانه‌ای-میدانی و از نوع تک‌مقطعی است. جامعه آماری برای بخش کیفی شامل صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران حوزه منابع انسانی (با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سنوات بالای ۲۰ سال) و برای مرحله کمی، برخی از مدیران و کارشناسان صنعت دفاعی با تخصص منابع انسانی بوده است. گردآوری داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و پرسشنامه خبره‌مبنا هفت لیکرتی) بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از روش تحلیل مضمون و در مرحله کمی، از رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره با روش تئوری اعداد خاکستری بهره گرفته شده است. به‌طور کلی نتایج بخش کیفی، منتج به شناسایی دو راهبرد کلی (راهبردهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) تأثیرگذار در برندسازی کارفرما در سازمان گردید. همچنین یافته‌های بخش کمی نشان داد که در بین راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، تعادل بین زندگی-کار و در بین راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما، شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی دارای بالاترین اولویت بوده‌اند. در پایان نتایج نشان داد به منظور برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی ضروری است که به شکل توأمان بر هر دو راهبرد درون و برون‌سازمانی تأکید گردد و برنامه‌های عملیاتی برای جاری‌سازی راهبردها تدوین و پیاده‌سازی گردد که در این زمینه پیشنهادها و اجرایی ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: برندسازی کارفرما، راهبردهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تئوری اعداد خاکستری.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم.

^۲ دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب (نویسنده مسئول) P_gelard@azad.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس.

۱. مقدمه

امروزه با گذر از هزاره سوم، بیش از ۷۰ درصد ارزش سازمان مبتنی بر دارایی‌های نامشهود آن در نظر گرفته می‌شود (فیض و گلشاهی^۱، ۲۰۲۱). در این بین، کمبود سرمایه‌های انسانی دانش‌محور، اصلی‌ترین چالشی است که سازمان‌های عصر جدید با آن مواجه هستند (اسکالیون و کالینگز^۲، ۲۰۱۱). در این رابطه، شناخته‌شدن به‌عنوان یک کارفرمای جذاب، مزیتی رقابتی است که به سازمان برای جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی کمک شایانی می‌نماید (رمپل و کنینگ^۳، ۲۰۱۴). در نتیجه سازمان‌هایی که در محیط رقابتی شدید فعالیت می‌کنند، از طریق افزایش جذابیت خود می‌توانند فرآیند جذب این سرمایه‌های ناب را فراهم سازند (اسلم^۴، ۲۰۱۵؛ رستگار و گلشاهی^۵، ۲۰۱۹).

جو نامساعد و شرایط شغلی مبهم و پیچیده در سازمان‌ها باعث شده که انگیزه‌های شغلی کارکنان متخصص روزبه‌روز کاهش یافته است که در نهایت، ترک خدمت یا کم‌کاری آنان را به دنبال داشته است (گلشاهی و همکاران^۶، ۲۰۲۲). ایجاد چنین شرایطی، موجب هدر رفت هزینه‌های گزینش، استخدام و آموزش کارکنان و تهدیدی برای ارائه کالا و خدمات باکیفیت گردیده و در نهایت عملکرد کلی سازمان را کاهش می‌دهد (توماژن^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). بنابراین کارکنان (به‌ویژه دانش‌گران) از اهمیت بالایی در سازمان برخوردار می‌باشد و میزان تعهد و مشارکت آنان بسیار مهم است (مخصوصی و همکاران، ۱۴۰۱). در این بین، یکی از راهبردهایی که می‌تواند در جذب و نگهداشت کارکنان مؤثر باشد، افزایش جذابیت برند کارفرمای سازمان است (رمپل و کنینگ، ۲۰۱۴).

برند کارفرما حوزه‌ای نوظهور است که برای جذب کارکنان بالقوه به کار گرفته می‌شود و ریشه در دیدگاه مبتنی بر منابع^۸ دارد و تمرکز آن بر توسعه‌ی تصویر سازمان برای کارکنان بالقوه است (پارمار^۹، ۲۰۱۴). در دیدگاه مبتنی بر منابع، شهرت سازمان را می‌توان به‌عنوان منبعی ارزشمند و

^۱ Feiz & Golshahi

^۲ Scullion & Collings

^۳ Rampl & Kenning

^۴ Aslam

^۵ Rastegar & Golshahi

^۶ Golshahi et al.

^۷ Tumasjan

^۸ Employer Brand

^۹ Resource-Based View

^{۱۰} Parmar

نامحسوس در نظر گرفت که می‌تواند در زمینه‌ی دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برای سازمان کمک زیادی کند (بکهوس؛ ۲۰۱۶). برند کارفرما با ارائه تصویر مطلوبی از محیط کار که فرهنگ و ارزش‌های سازمان را به نمایش می‌گذارد، چارچوب ذهنی جویندگان کار را به سمتی سوق می‌دهد که به مقایسه کارفرمایان مختلف با ارزش‌ها، عقاید و انتظارات خود پرداخته و جذب کارفرمایی شوند که بهترین تناسب را با آن دارند (بیسواس و سوار؛ ۲۰۱۶).

درواقع، هدف از ایجاد برند کارفرما، شکل دادن تصویری مثبت از کارفرماست که به حفظ وفاداری، درگیری و عجزین شدن بیشتر کارکنان با شغل کمک کرده و به حمایت از منافع برند سازمان می‌پردازد (شی^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). تحقیقات نشان می‌دهد که برند کارفرما، وفاداری کارکنان را افزایش و میل به ترک سازمان را کاهش می‌دهد (مایوریا و آگاروال؛ ۲۰۱۸). اگر فرآیند برندسازی کارفرما به خوبی 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 (شرما و همکاران، ۲۰۱۹؛ تانوار و پراساد، ۲۰۱۶).

علی‌رغم اجرای پژوهش‌هایی در رابطه راهبردهای برندسازی کارفرما، در کمتر پژوهشی به مقوله برندسازی کارفرما و راهبردهای ارتقا آن از دو منظر درون و برون‌سازمانی تأکید شده است. به عبارت دیگر، ضروری است علاوه بر اجرای راهبردهای درون‌سازمانی به راهبردهای برون‌سازمانی نیز به شکل توأمان توجه داشت. از این رو، اجرای این پژوهش می‌تواند به شناسایی توأمان راهبردهای ارتقا برند کارفرما از دو منظر درون و برون‌سازمانی پرداخته و شکاف تحقیقاتی موجود را پوشش دهد.

یکی از صنایعی که شدت تحولات در آن به شکل روزافزونی در حال گسترش است صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا، مدیران صنعت دفاعی در تلاش‌اند تا با جذب و نگهداشت کارکنان دانش‌محور و چندمهارته، بتوانند سطح عملکرد خود در ارائه خدمات متنوع و متمایز به جامعه و نیروهای مسلح را افزایش و رضایت آنان را کسب نمایند. در این بین، مدیران این صنعت با چالش خروج دانش‌گران و سرمایه‌های انسانی چند مهارته خود به سایر صنایع و محیط‌های دانشگاهی مواجه می‌باشند. بنابراین ضرورت دارد تا مدیران صنعت مذکور به منظور جلوگیری از خروج

۱) Backhaus

۲) Biswas & Suar

۳) Xie

۴) Maurya & Agarwal

کارکنان متخصص خود و همچنین جذب نیروهای دانشی جدید، نسبت به بکارگیری راهبردهای مناسب برای ارتقای جذابیت برند کارفرما اقدام نمایند. بنابراین، با توجه به چالش‌های یاد شده بالا و خلأ تحقیقاتی که در این رابطه در صنعت دفاعی وجود دارد، در پژوهش پیش‌رو تلاش شده است به شناسایی و رتبه‌بندی راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی کشور پرداخته شود.

۲. مبانی نظری و ادبیات پژوهش

۲-۱. پیشینه پژوهش

بررسی تحقیقاتی که در این حوزه انجام شده است نشان می‌دهد که دو دیدگاه در حوزه تقویت برند کارفرما و یا برندسازی سازمان وجود دارد. گروه نخست راهبردهای برندسازی کارفرما را معطوف به درون سازمان می‌داند و از راهبردهای درون‌سازمانی برای ارتقای برند کارفرما بهره می‌برند.

به‌عنوان نمونه، توماژن و همکاران (۲۰۱۹) معتقد است با ایجاد سامانه‌های ارتباط با کارکنان، همانند آنچه در رابطه با مشتریان در سازمان‌ها در حال انجام می‌باشد، می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد مهم در ترویج برند کارفرما باشد. میسرا و کومار (۲۰۱۹) نیز آموزش و ارتقای مهارت‌های کارکنان را یکی از راهبردهای اصلی ارتقای برندسازی کارفرما دانسته‌اند. تانوار و پراساد (۲۰۱۶) نیز محیط شغلی، ماهیت مشاغل، تعادل بین زندگی-کار و... در ترویج برند کارفرما را یکی از اصلی‌ترین راهبردهای برندسازی کارفرما دانسته‌اند.

گروه دوم صاحب‌نظران بر راهبردهای برون‌سازمانی برای برندسازی کارفرما تأکید دارند. به‌عنوان نمونه، ورچیچ و کوریچ (۲۰۱۸) از تبلیغات توصیه‌ای مثبت به‌عنوان یک راهبرد مهم در برندسازی کارفرما یاد کرده‌اند. الشاتری و همکاران (۲۰۱۷) نیز از پایبندی به مسئولیت اجتماعی و مسائل زیست‌محیطی به‌عنوان راهبرد برندسازی کارفرما یاد کرده‌اند.

در این تحقیق نیز تلاش می‌شود راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی کشور مورد توجه قرار گیرد که از نظر موضوعی با مطالعات پیشین اشتراک دارد. با این حال، بررسی جامع مطالعات پیشین نشان می‌دهد که در کمتر پژوهشی به مقوله برندسازی کارفرما و راهبردهای ارتقا آن از دو منظر درون و برون‌سازمانی تأکید شده است. به عبارتی، اعتقاد محققان بر آن است که به‌منظور دستیابی به یک برند کارفرمایی معتبر، ضروری است علاوه بر اجرای راهبردهای درون‌سازمانی، به راهبردهای برون‌سازمانی نیز به شکل توأمان توجه داشت. از این رو، اجرای این

پژوهش می‌تواند به شناسایی توأمان راهبردهای ارتقا برند کارفرما از دو منظر درون و برون‌سازمانی پرداخته و شکاف تحقیقاتی موجود را پوشش دهد.

جدول شماره ۱. پیشینه‌های تجربی مرتبط با راهبردهای برندسازی کارفرما (گردآوری محققان)

ردیف	محقق/ان	سال	راهبردهای ارتقادهنده برندسازی کارفرما
۱	بانرجی و همکاران	۲۰۲۰	تأکید بر مشتری‌گرایی و ایجاد قابلیت اعتبار به لحاظ مالی و همچنین ایفای مسئولیت زیست‌محیطی و اجتماعی
۲	میشرا و کومار	۲۰۱۹	جامعیت آموزش کارکنان یکی از راهبردهای برندسازی کارفرما است
۳	مایوریا و آگاروال	۲۰۱۸	تأکید بر مدیریت استعداد در سازمان (اعم از جذب و استخدام استعداد/ شناسایی و تمایز کارکنان مستعد/ توسعه مستعدین/ ایجاد و حفظ روابط مثبت/ ارائه کار معنادار و چالش‌برانگیز/ پاداش و جبران خدمت عادلانه/ مدیریت تعادل کار - زندگی)
۴	ورچیچ و کوریچ	۲۰۱۸	پایبندی به مسئولیت اجتماعی (رفتار مسئولانه اجتماعی، دغدغه‌مندی نسبت به رفاه اجتماعی، رفتار مسئولانه در قبال محیط‌زیست)
۵	الشاتری و همکاران	۲۰۱۷	مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR) // محتوای شغلی / بستر شغلی
۶	بیسواس و سوار	۲۰۱۶	اطلاعات گذشته شغلی واقع‌گرایانه/ حمایت سازمانی ادراک‌شده/ برابری در اجرای پاداش/ پرستیژ سازمانی ادراک‌شده/ رهبری مدیریت ارشد/ تعهد توافق روان‌شناختی/ مسئولیت اجتماعی شرکت (CSR)
۷	تانوار و پراساد	a۲۰۱۶	آموزش و توسعه/ تعادل میان کار و زندگی/ اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها/ فرهنگ سازمانی و تنوع
۸	تانوار و پراساد	b۲۰۱۶	محیط شغلی (مواجهه جهانی/ همکاران مفید و مهربان/ محیط امن شغلی) // مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (کدهای سخت‌گیرانه رفتاری/ پیش‌قدمی در زمینه سلامت، آموزش و محیط‌زیست) // تعادل میان کار و زندگی (دورکاری/ رویدادهای سرگرم‌کننده) // آموزش و توسعه (امکان آموزش آنلاین/ برنامه‌های یادگیری و توسعه/ هدایت و آموزش کارمندان جدید)
۹	شی و همکاران	۲۰۱۵	انطباق هویتی/ ارزیابی ویژگی‌های شغلی/ هویت اجتماعی (شناختی، ارزیابی، عاطفی) // نگرش
۱۰	رمپل و کنینگ	۲۰۱۴	شخصیت برند (صداقت، هیجان، شایستگی، کمال و خبرگی، استحکام) // احساسات نسبت به برند کارفرما

۲-۲. کارکنان دانشی در اقتصاد دانش‌بنیان

در اقتصاد دانش‌بنیان منبع اصلی کسب مزیت رقابتی پایدار، سرمایه‌های انسانی دانشی و چند مهارته هستند. این سرمایه‌ها قادرند خدمات یا محصولات متنوع و متمایزی به مشتریان ارائه نمایند. از این‌رو، در سالیان اخیر دارایی‌های نامشهود سازمان (مانند نیروی انسانی دانشی و چند مهارته) نسبت به دارایی‌های مشهود، برای دستیابی به اهداف و سودآوری بلندمدت به یک ضرورت غیرقابل‌انکار تبدیل شده‌اند (شرما و همکاران، ۲۰۱۹). بنابراین، سازمان به‌منظور بقاء و کسب سهم قابل‌توجهی از بازار رقابتی، نیاز به سرمایه‌های انسانی متخصص و کارآمد دارد (میشرا و کومار، ۲۰۱۹).

در چنین شرایطی، به‌منظور جذب و یا حفظ نیروهای متخصص و به‌ویژه دانشی، مدیران سازمان نیاز به ایجاد تمایز در محیط کاری و شغلی در قیاس با سایر رقبا دارند (ورچیچ و کوریچ، ۲۰۱۸)؛ زیرا که رقبا از هیچ کوششی برای جذب کارکنان برجسته سازمان دریغ ننموده و در این راه از ابزارهای انگیزاننده متنوعی بهره می‌برند (بانرجی و همکاران، ۲۰۲۰).

۲-۳. شیوه‌های نوین جذب کارکنان

امروزه دیگر فرآیند کارمندیابی سنتی برای جذب کارکنان متخصص و سرآمد کافی نبوده و لازم است از راهبردهای نوینی برای جذب و نگهداشت کارکنان خبره و متخصص در سازمان بهره برد (میشرا و کومار، ۲۰۱۹). مبتنی بر این مسئله، در یک دهه اخیر مفهوم مدیریت برند به حوزه مدیریت منابع انسانی ورود نموده است که در آن، سازمان از برند کارفرما به‌عنوان ابزاری نوین جهت مدیریت سرمایه‌های انسانی و جذب و نگهداشت آنان بهره می‌برد (مایوریا و آگاروال، ۲۰۱۸).

مفهوم برندسازی در ابتدا صرفاً برای متمایز ساختن محصولات یا خدمات محسوس به کار گرفته می‌شد، اما در طول زمان، برای تمایز انسان‌ها، مکان‌ها و سازمان‌ها نیز به کار گرفته شد (الشاتری و همکاران، ۲۰۱۷). درواقع، سازمان همان‌گونه که برای محصول یا خدمت خود دست

۱Sharma & et al.

۲Mishra & Kumar

۳Verčić & Ćorić

۴Banerjee

۵Maurya & Agarwal

۶Alshathry

به برندسازی می‌زند، بایستی برای کلیت خود به‌عنوان کارفرما نیز یک برند معتبر خلق نماید؛ چراکه کارکنان، مشتریان داخلی سازمان محسوب شده و لازم است برای جذب یا نگهداشت آنان و برقراری روابط پایدار، سازمان به یک برند شناخته‌شده تبدیل گردد (مینچینگتون و موریس، ۲۰۱۵).

۴-۲. برند کارفرما

برند کارفرما دربرگیرنده منافع کارکردی، اقتصادی، توسعه‌ای و روان‌شناختی است که در پی استخدام و جذب سرمایه‌های انسانی برجسته برآمده و از سوی کارفرما ارائه می‌شود. برند کارفرما نقش مهمی را در توسعه مزیت رقابتی و پایداری شرکت‌ها دارد. این مفهوم از ایده‌ها و انگیزه‌های افراد در سازمان دفاع می‌کند و شرایطی را فراهم می‌کند که بتوانند شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود را در محیط کاری به‌خوبی شکوفا کنند (بانرجی و همکاران، ۲۰۲۰).

شرما و همکاران (۲۰۱۹) نیز بیان کرده است برند کارفرما نشان‌دهنده‌ی ماهیت راهبردی سازمان به کارکنان فعلی و نیز کارکنان موردنظر و همچنین سایر ذینفعان است که به نحوی با افراد درون شرکت ارتباط می‌یابند. برند کارفرما یک هویت برای سازمان به‌عنوان یک کارفرما ایجاد کرده که شامل سیستم ارزشی، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان بوده و در راستای جذب، برانگیختن و نگهداشت کارکنان بالقوه و بالفعل به ایفای نقش می‌پردازد (باکهاس، ۲۰۱۶). آدلر و گیزلی^(۲۰۱۵) نیز معتقدند برندسازی کارفرما، تصویری جذاب برای یک سازمان است که به‌طور مشخصی به جذابیت کارفرما مرتبط است. درواقع، برند کارفرما تصویری از سازمان به‌عنوان بهترین مکان کار می‌باشد، که منجر به تمایز سازمان از سایر سازمان‌ها می‌گردد (مینچینگتون و موریس، ۲۰۱۵).

برند کارفرما در پی این هدف است تا کارفرمایان به‌عنوان یک برند به‌گونه‌ای شناخته شوند که نیروهای متخصص و توانمند فعلی به سازمان خود متعهد شده و قصد ورود به سازمان دیگر را نداشته باشند و همچنین نیروهای بالقوه که خواهان ورود به سازمان و استخدام شدن هستند، به‌گونه‌ای مجذوب برند سازمان شوند که از بودن در آن سازمان احساس غرور داشته باشند (ورچیچ و کوریچ، ۲۰۱۸). ازاین‌رو، ضرورت دارد به برندسازی کارفرما در سازمان‌ها توجهی ویژه

شود و برای نگهداشت هرچه بهتر کارکنان توانمند و مستعد به تقویت برند کارفرمای سازمان پرداخته شود (شی و همکاران، ۲۰۱۵).

در این راستا صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی در طول سالیان اخیر به دنبال آن بوده‌اند که از راهبردهای متفاوتی برای ارتقای برند کارفرما استفاده نمایند. در این رابطه مطالعاتی در داخل و خارج کشور انجام شده است، که در آن پژوهشگران سعی کرده‌اند از حوزه‌های مختلف به برخی از راهبردهای ارتقای برند کارفرما اشاره نمایند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از منظر استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. در عین حال این پژوهش از حیث روش گردآوری اطلاعات به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه خبره مینا) انجام شده است. از حیث نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود.

مشارکت‌کنندگان برای مرحله کیفی، شامل تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیران خبره صنعت دفاعی با حداقل مدرک کارشناسی ارشد و سنوات بالای ۲۰ سال می‌باشند.

نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی، تا سرحد اشباع نظری داده‌ها، انجام و تعداد ۱۵ نفر از خبرگان (۱۰ نفر اساتید دانشگاهی و ۵ نفر مدیران فعال منابع انسانی صنعت دفاعی) شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین نمونه آماری برای مرحله کمی، شامل تعداد ۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد در بخش منابع انسانی صنعت دفاعی می‌باشد که به روش هدفمند برای تکمیل پرسشنامه خبره مینا انتخاب شده‌اند.

در این پژوهش، با تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل شده از مصاحبه و مبتنی بر تحلیل مضمون، راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی احصاء گردید و مدل شاخه درختی آنان ارائه شد. همچنین مبتنی بر راهبردهای شناسایی شده در مدل پژوهش، پرسشنامه هفت لیکرتی خبره مینا تنظیم و در بین نمونه آماری توزیع گردید.

در این بخش با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره و مبتنی بر روش تئوری اعداد خاکستری، به رتبه‌بندی هریک از راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی پرداخته شده است.

برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج تحلیل مضمون از معیارهای مقبولیت^۱ و قابلیت تأیید^۲ استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به‌دست‌آمده به سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. علاوه بر آن در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۴ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی بالای ۸۹ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

جدول شماره ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	IN2	۳۳	۱۵	۳	۹۰/۹۰ درصد
۲	IN5	۴۱	۱۸	۵	۸۷/۸۰ درصد
۳	IN9	۳۸	۱۷	۴	۸۹/۴۷ درصد
	کل	۱۱۲	۵۰	۱۲	۸۹/۲۸ درصد

در ادامه در بخش پایانی پژوهش (مرحله کمی) با توجه به الگوی سلسله مراتبی (شاخه درختی) احصا شده از مرحله کیفی، از رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه به روش آراس خاکستری برای رتبه‌بندی راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی استفاده شده است. در این راستا از یک پرسشنامه هفت لیکرتی ویژه تحلیل سلسله مراتبی با اعداد خاکستری جهت تعیین وزن و رتبه هریک از راهبردها، بر مبنای هفت متغیر زبانی طراحی گردید و از نمونه آماری خواسته شد تا اهمیت هریک از آنان را مشخص نمایند.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل مضمون)

همان‌گونه که در فراگرد اجرای پژوهش بیان گردید، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تماتیک) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تیم براون و کلارک (۲۰۰۶) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی، در ابتدا محقق عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهومی‌ها به روش دستی پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۴۷ عبارت‌گزینه‌ی استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت.

در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینه‌ی معروف می‌باشد تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، مفاهیم گزینه‌ی احصا گردد که در این راستا تعداد ۱۰ مفهوم گزینه‌ی یا مضامین پایه احصاء شد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها).

در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینه‌ی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مضامین پایه (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تیم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تیم‌ها). در این راستا تعداد دو مورد مضمون سازمان‌دهنده شکل‌دهی شد.

در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تیم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تم‌های اصلی یا مضامین فراگیر) برآمد. در این راستا مضامین سازمان‌دهنده در قالب یک تیم کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تیم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تماتیک نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش‌دهی).

به‌طورکلی نتایج نهایی تحلیل مضمون (تماتیک) در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول شماره ۳. تحلیل مضمون راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی

عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	کد مضمون	مضامین سازمان دهنده	کد مضامین	مضامین فراگیر
<p>(۱) استقرار نظام آموزش جامع مبتنی بر یادگیری سازمانی.</p> <p>(۲) توسعه و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های شغلی، اجتماعی، اقتصادی، و</p> <p>(۳) برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان.</p> <p>(۴) توسعه افقی و عمودی کارکنان در لایه‌های سازمانی.</p>	<p>جامعیت آموزش و توسعه سرمایه انسانی</p>	S11			
<p>(۵) ایجاد و بکارگیری سبک رهبری مشارکتی در سازمان.</p> <p>(۶) برقراری تعاملات پیوسته مدیران با کارکنان.</p> <p>(۷) استقرار سامانه ارتباط با کارکنان همانند سامانه ارتباط با مشتریان.</p> <p>(۸) استحکام نظام پیشنهادات نوآورانه در سازمان.</p> <p>(۹) تسهیل در روابط سازمانی و کوتاه کردن ساختار سلسه مراتبی.</p>	<p>رهبری مشارکتی و سامانه ارتباطات تعاملی</p>	S12			
<p>(۱۰) ایجاد نظام ارزیابی عملکرد جامع و شایسته‌محور.</p> <p>(۱۱) همسو نمودن معیارهای ارزیابی عملکرد با راهبردهای کلان سازمانی.</p> <p>(۱۲) استقرار نظام جبران خدمات جامع (دربرگیرنده پاداش‌های مالی و غیرمالی)</p>	<p>نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شایسته‌محور</p>	S13	<p>راهبردهای برندسازی درون‌سازمانی</p>	S1	<p>راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی</p>

عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	کد مضمون	مضامین سازمان دهنده	کد مضامین	مضامین فراگیر
۱۳) اعطای پاداش مبتنی بر ارزیابی عملکرد دقیق. ۱۴) افزایش سطح انگیزانندگی پاداش مبتنی بر سطح شایستگی‌های کارکنان.					
۱۵) ایجاد ساعات کاری منعطف برای کارکنان. ۱۶) اعطای مرخصی با عنوان "روز خانواده" و رسیدگی به مشکلات خانوادگی. ۱۷) ارائه خدمات به خانواده کارکنان و بچه‌های آنان. ۱۸) ایجاد مراقبت‌گاه‌های سالمندان و مهدکودک‌ها برای کودکان کارکنان. ۱۹) ایجاد بستر دورکاری برای مشاغلی که نیاز به حضور فیزیکی چندانی ندارند.	تعادل بین زندگی-کار	S14			
۲۰) ایجاد محیط شغلی امن و سالم. ۲۱) استقرار مبانی اخلاقی در محیط کاری. ۲۲) ایجاد روابط صمیمانه و دلسوزانه در بین همکاران. ۲۳) ایجاد حس رقابت سالم و نه مخرب در بین کارکنان. ۲۴) ایجاد محیط فیزیکی مناسب در سازمان. ۲۵) تأکید بر زیباسازی اماکن و افزایش تأسیسات رفاهی در کار.	محیط شغلی	S15			

عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	کد مضمون	مضامین سازمان دهنده	کد مضامین	مضامین فراگیر
(۲۶) افزایش میزان اهمیت مشاغل سازمانی. (۲۷) افزایش سطح هویت مشاغل و تبیین ارتباط آن با راهبردهای کلان سازمانی. (۲۸) چالشی و انگیزاننده نمودن مشاغل سازمانی. (۲۹) تناسب بین ویژگی‌های شخصیتی و شرح شغل. (۳۰) ایجاد تنوع در وظایف شغلی.	ماهیت مشاغل	S16			
(۳۱) ترویج برند سازمان از طریق ارباب‌رجوع در درون جامعه. (۳۲) ترویج برند سازمان از طریق کارکنان در بین جامعه به‌ویژه خبرگان و دانشگران. (۳۳) ایجاد تبلیغات دهان‌به‌دهان گسترده الکترونیکی در بستر شبکه‌های اجتماعی. (۳۴) ایجاد محتوای غنی از سازمان در بستر فضای مجازی.	تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا	S21			
(۳۵) ارتباطات گسترده مدیران با سایر صنایع کشور. (۳۶) ارتباطات با سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی برای ایجاد تصویر مناسب از سازمان در دید مدیران آنان. (۳۷) اجرای پروژه‌های مشترک با سایر وزارتخانه‌ها و شهرداری‌ها و ...	ارتباطات برون‌سازمانی و تعاملات اجتماعی	S22			
			راهبردهای برندسازی	S2	

عبارات‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان	مضامین پایه	کد مضمون	مضامین سازمان دهنده	کد مضامین	مضامین فراگیر
<p>(۳۸) پابندی به مسئولیت‌های اجتماعی.</p> <p>(۳۹) انجام فعالیت‌های خیرخواهانه در سطح جامعه مانند کمک به ایتم، زلزله‌زدگان، سیل‌زدگان، زندانیان جرائم مالی، بیماران مبتلا به کووید ۱۹ کمتر برخوردار، و ...</p> <p>(۴۰) تأکید بر سبز بودن فعالیت‌های سازمان و پابندی در عمل در راهبردهای کلی سازمان.</p> <p>(۴۱) رعایت رفتارهای سبز توسط کارکنان و مدیران در مراودات خود با ارباب‌رجوع و سایر سازمان‌ها.</p> <p>(۴۲) پیوستن به انجمن‌های حمایت از مسائل زیست‌محیطی.</p>	<p>مسئولیت اجتماعی - زیست‌محیطی</p>	S23	برون‌سازمانی		
<p>(۴۳) ایجاد شبکه‌های گسترده در فضای مجازی.</p> <p>(۴۴) برپایی کمپین‌های گسترده مجازی و ارتباط با سایر سازمان‌ها و</p> <p>(۴۵) ایجاد شبکه مدیران در کشور و توسعه آن.</p> <p>(۴۶) ایجاد شبکه توسعه توانمندی‌های کارکنان در بستر فضای مجازی.</p> <p>(۴۷) ایجاد شبکه‌های گسترده برای خلق محتواهای باارزش برای افراد در بستر فضای مجازی و ارتقای آگاهی آنان به صنعت دفاعی.</p>	<p>شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی</p>	S24			

نتایج تحلیل مضمون در جدول (۳) نشان می‌دهد، مضمون فراگیر «راهبردهای برندسازی کارفرما» از دو مضمون سازمان‌دهنده راهبردهای برندسازی درون‌سازمانی (شامل ۶ مضمون پایه) و راهبردهای برندسازی برون‌سازمانی (شامل ۴ مضمون پایه) و همچنین ۴۷ عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان تشکیل یافته است.



شکل شماره ۱. راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی

در شکل (۱) نتایج تحلیل مضمون در قالب یک مدل شاخه درختی ارائه شده است. مبتنی بر این مدل، راهبردهای برندسازی کارفرما شامل راهبردهای درون‌سازمانی و راهبردهای برون‌سازمانی می‌باشند. درعین‌حال، راهبردهای درون‌سازمانی شامل موارد زیر است:

- (۱) جامعیت آموزش و توسعه سرمایه انسانی،
- (۲) رهبری مشارکتی و سامانه ارتباطات تعاملی،
- (۳) نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شایسته‌محور،
- (۴) تعادل بین زندگی-کار،
- (۵) محیط شغلی و ماهیت مشاغل.

همچنین راهبردهای برون‌سازمانی برندسازی کارفرما شامل موارد زیر است:

- (۱) تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا،
- (۲) ارتباطات برون‌سازمانی و تعاملات اجتماعی،
- (۳) مسئولیت اجتماعی-زیست‌محیطی،
- (۴) شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی.

درعین‌حال، در این بخش به منظور اعتبارسنجی یافته‌های تحلیل مضمون و راهبردهای برند کارفرما، از روش اعتبارسنجی نظری مبتنی بر پیشینه‌های پژوهش بهره گرفته شده است که تطابق و سازگاری آن با مطالعات قبلی در بخش نتیجه‌گیری ارائه گردیده است که گویای پشتیبانی نظری سایر پژوهش‌ها از یافته‌های این تحقیق است. در ادامه به تعیین اولویت پیاده‌سازی راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی پرداخته شده است.

۲-۴. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی (تئوری اعداد خاکستری)

در این بخش با توجه به الگوی سلسله مراتبی احصا شده از مرحله کیفی، از رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه به روش آراس خاکستری برای رتبه‌بندی هریک از راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی استفاده شده است. به این منظور، پس از گردآوری داده‌های مربوط به نظرات ۲۰ خبره که پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی را کامل نموده بودند، به شکل‌دهی ماتریس GCDMM برای هریک از خبرگان، از طریق تبدیل هفت متغیر زبانی تعیین شده در پرسشنامه به اعداد خاکستری، پرداخته شد و ماتریس GCDMM تجمیع نظرات خبرگان در نرم‌افزار Excel 2019 محاسبه گردید.

در ادامه با اجرای مراحل تکنیک ARAS-G در نرم‌افزار Excel 2019، به رتبه‌بندی راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی پرداخته شد. نتایج رتبه‌بندی در جداول (۴) و (۵) ارائه شده است.

جدول شماره ۴. رتبه‌بندی راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما در صنعت دفاعی

ردیف	گزینه / معیار	درون‌سازمانی		⊗S		Si	K	Ranking
		A	γ	α	Γ			
	مقدار بهینه	۰/۰۳۱	۰/۰۵۱	۰/۰۳۱	۰/۰۵۱	۰/۰۴۱	۱/۰۰	optimal
۱	جامعیت آموزش و توسعه سرمایه انسانی	۰/۰۱۲	۰/۰۱۳	۰/۰۱۲	۰/۰۱۳	۰/۰۱۲	۰/۰۳۰۲	۶
۲	رهبری مشارکتی و سامانه ارتباطات تعاملی	۰/۰۱۱	۰/۰۱۵	۰/۰۱۱	۰/۰۱۵	۰/۰۱۳	۰/۰۳۳۰	۵
۳	نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شایسته‌محور	۰/۰۲۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۵۳۸	۴
۴	تعادل بین زندگی-کار	۰/۰۲۹	۰/۰۲۷	۰/۰۲۹	۰/۰۲۷	۰/۰۲۸	۰/۰۶۸۷	۱
۵	محیط شغلی	۰/۰۲۲	۰/۰۲۳	۰/۰۲۲	۰/۰۲۳	۰/۰۲۲	۰/۰۵۵۳	۳
۶	ماهیت مشاغل	۰/۰۲۶	۰/۰۲۵	۰/۰۲۶	۰/۰۲۵	۰/۰۲۵	۰/۰۶۲۴	۲

جدول شماره ۵. رتبه‌بندی راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما در صنعت دفاعی

ردیف	گزینه / معیار	برون‌سازمانی		⊗S		Si	K	Ranking
		A	γ	α	Γ			
	مقدار بهینه	۰/۱۰۸	۰/۱۴۸	۰/۱۰۸	۰/۱۴۸	۰/۱۲۸	۱/۰۰	optimal
۱	تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا	۰/۰۳۱	۰/۰۳۳	۰/۰۳۱	۰/۰۳۳	۰/۰۳۲	۰/۰۲۵۳	۳
۲	ارتباطات برون‌سازمانی و تعاملات اجتماعی	۰/۰۲۵	۰/۰۳۰	۰/۰۲۵	۰/۰۳۰	۰/۰۲۷	۰/۰۲۱۳	۴
۳	مسئولیت اجتماعی - زیست‌محیطی	۰/۰۴۲	۰/۰۴۳	۰/۰۴۲	۰/۰۴۳	۰/۰۴۲	۰/۰۳۳۲	۲
۴	شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی	۰/۰۵۸	۰/۰۵۲	۰/۰۵۸	۰/۰۵۲	۰/۰۵۵	۰/۰۴۳۰	۱

در ادامه به‌طور خلاصه رتبه محاسبه‌شده برای هریک از راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی در جدول (۶) ارائه گردیده است.

جدول شماره ۶. خلاصه نتایج احصا شده از روش تئوری اعداد خاکستری

رتبه	شاخص K	شناسه	مؤلفه‌ها	ابعاد
ششم	۰/۳۰۲	S11	جامعیت آموزش و توسعه سرمایه انسانی	راهبردهای
پنجم	۰/۳۳۰	S12	رهبری مشارکتی و سامانه ارتباطات تعاملی	درون‌سازمانی
چهارم	۰/۵۳۸	S13	نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شایسته‌محور	(S1)
اول	۰/۶۸۷	S14	تعادل بین زندگی-کار	(وزن)
سوم	۰/۵۵۳	S15	محیط شغلی	نرمالایز=۰/۳۶)
دوم	۰/۶۲۴	S16	ماهیت مشاغل	رتبه=۲
سوم	۰/۲۵۳	S21	تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا	راهبردهای
چهارم	۰/۲۱۳	S22	ارتباطات برون‌سازمانی و تعاملات اجتماعی	برون‌سازمانی
دوم	۰/۳۳۲	S23	مسئولیت اجتماعی- زیست‌محیطی	(S2)
اول	۰/۴۳۰	S24	شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی	(وزن)
				نرمالایز=۰/۶۴)
				رتبه=۱

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۵-۱. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی انجام شده است. نتایج بخش کیفی نشان داد که دو راهبرد درون‌سازمانی (شامل ۶ زیر راهبرد) و برون‌سازمانی (شامل ۴ زیر راهبرد) برای ارتقای برند کارفرما در صنعت دفاعی مؤثر می‌باشند. در این بین، راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما شامل؛ ایجاد نظام جامع آموزش و توسعه سرمایه انسانی، بکارگیری رهبری مشارکتی و استقرار سامانه ارتباطات تعاملی در سازمان، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شایسته‌محور، برقراری تعادل بین زندگی-کار کارکنان، ایجاد محیط شغلی مناسب و غنی‌سازی ماهیت مشاغل می‌شوند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما نیز شامل؛ اجرای تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا، برقراری

ارتباطات برون‌سازمانی و تعاملات اجتماعی، ایفای مسئولیت اجتماعی-زیست‌محیطی، و شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی می‌گردند.

به‌طورکلی یافته‌های این بخش با نتایج برخی از مطالعات گذشته سازگاری دارند. در این رابطه، گروهی از پژوهشگران مانند میسرا و کومار (۲۰۱۹)، مایوریا و آگاروال (۲۰۱۸)، الشاتری و همکاران (۲۰۱۷) و تانوار و پراساد (۲۰۱۶) نیز به برخی راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما اعم از جامعیت آموزش کارکنان، تأکید بر مدیریت استعداد در سازمان، ارائه کار معنادار و چالش‌برانگیز، پاداش و جبران خدمت عادلانه و مدیریت تعادل کار-زندگی، محتوای شغلی و بستر شغلی، محیط شغلی (همکاران مفید و مهربان، محیط امن شغلی)، و ... اشاره نموده‌اند. همچنین گروه دوم از محققان مانند بانرجی و همکاران (۲۰۲۰)، ورچیچ و کوریچ (۲۰۱۸)، بیسواس و سوآر (۲۰۱۶) و ... نیز به برخی راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما اعم از تأکید بر مشتری‌گرایی و ایجاد قابلیت اعتبار به لحاظ مالی و همچنین ایفای پایبندی به مسئولیت اجتماعی (رفتار مسئولانه اجتماعی، دغدغه‌مندی نسبت به رفاه اجتماعی، رفتار مسئولانه در قبال محیط زیست)، و ... اشاره نموده‌اند.

درعین حال نتایج بخش کمی روشن ساخت که در بین راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی، راهبردهای برون‌سازمانی (با وزن نرمالایز ۰/۶۴) بیشترین تأثیر را بر برندسازی کارفرما داشته‌اند. درعین حال، ترتیب اولویت سه زیر راهبرد مهم آن عبارت‌اند از: شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی (با ضریب ۰/۴۳۰)، مسئولیت اجتماعی-زیست‌محیطی (با ضریب ۰/۳۳۲)، و تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا (با ضریب ۰/۲۵۳). راهبردهای درون‌سازمانی (با وزن نرمالایز ۰/۳۶) تأثیر کمتری را بر برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی داشته‌اند. درعین حال، ترتیب اولویت سه زیر راهبرد مهم این بخش عبارت‌اند از: تعادل بین زندگی-کار (با ضریب ۰/۶۸۷)، ماهیت مشاغل (با ضریب ۰/۶۲۴)، و محیط شغلی (با ضریب ۰/۵۵۳).

با توجه به نتایج بدست آمده در این رهیافت، مدیران صنعت دفاعی می‌توانند با بکارگیری توأمان راهبردهای برندسازی کارفرما از هر دو منظر درون و برون‌سازمانی، نسبت به ارتقا برند صنعت دفاعی در بین کارکنان خود و سطوح مختلف جامعه اقدام نمایند که تحقق آن منتج به توسعه برند صنعت دفاعی در کشور و در بین اقشار مختلف جامعه خواهد شد و اثرات گسترده‌ای به‌ویژه در جذب نخبگان به صنعت دفاعی و همکاری سایر صنایع با این بخش خواهد داشت.

۲-۵. پیشنهادها

در ادامه پیشنهادهای اجرایی در راستای راهبردهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مبتنی بر یافته‌های پژوهش ارائه شده است:

۱-۲-۵. پیشنهادات در راستای راهبردهای درون‌سازمانی

- (۱) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی از راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، ایجاد نظام جامع آموزش و توسعه سرمایه انسانی در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به استقرار نظام آموزش جامع مبتنی بر یادگیری سازمانی، توسعه و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های شغلی، اجتماعی، اقتصادی و ...، برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، توسعه افقی و عمودی کارکنان در لایه‌های سازمانی و ... اقدام نمایند.
- (۲) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، استقرار رهبری مشارکتی و سامانه ارتباطات تعاملی در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به بکارگیری سبک رهبری مشارکتی در سازمان، استقرار سامانه ارتباط با کارکنان همانند سامانه ارتباط با ارباب‌رجوع، استحکام نظام پیشنهادات نوآورانه در سازمان، تسهیل در روابط سازمانی و کوتاه کردن ساختار سلسه مراتبی و ... اقدام نمایند.
- (۳) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، استقرار نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات شایسته‌محور در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به ایجاد نظام ارزیابی عملکرد جامع و شایسته‌محور، همسو نمودن معیارهای ارزیابی عملکرد با راهبردهای کلان سازمانی، استقرار نظام جبران خدمات جامع (دربرگیرنده پاداش‌های مالی و غیرمالی) اعطای پاداش مبتنی بر ارزیابی عملکرد و ... اقدام نمایند.
- (۴) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، تعادل بین زندگی-کار در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به ایجاد ساعات کاری منعطف برای کارکنان، اعطای مرخصی با عنوان «روز خانواده» و رسیدگی به مشکلات خانوادگی، ارائه خدمات به خانواده کارکنان و بچه‌های آنان، ایجاد بستر دورکاری و ... اقدام نمایند.

(۵) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، ایجاد محیط شغلی ایمن و سالم در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به استقرار مبانی اخلاقی در محیط کاری، ایجاد حس رقابت سالم و نه مخرب در بین کارکنان، ایجاد محیط فیزیکی مناسب در سازمان، تأکید بر زیباسازی اماکن و افزایش تأسیسات رفاهی و ... اقدام نمایند.

(۶) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای درون‌سازمانی برند کارفرما، ایجاد تقویت ماهیت مشاغل در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به افزایش میزان اهمیت مشاغل سازمانی، افزایش سطح هویت مشاغل، چالشی و انگیزاننده نمودن مشاغل سازمانی، تناسب بین ویژگی‌های شخصیتی و شرح شغل، ایجاد تنوع در وظایف شغلی و ... اقدام نمایند.

۲-۲-۵. پیشنهادات در راستای راهبردهای برون‌سازمانی

(۱) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی از راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما، ایجاد تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت‌گرا در رابطه با صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به ترویج برند سازمان از طریق مشتریان در درون جامعه مبتنی بر رویکرد مشتری‌محوری، ترویج برند سازمان از طریق کارکنان در بین جامعه به‌ویژه خبرگان و دانشگران، ایجاد تبلیغات دهان‌به‌دهان گسترده الکترونیکی در بستر شبکه‌های اجتماعی، ایجاد محتواهای غنی از سازمان در بستر فضای مجازی و ... اقدام نمایند.

(۲) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما، ایجاد ارتباطات برون‌سازمانی و تعاملات اجتماعی در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به ارتقای ارتباطات گسترده با سایر صنایع کشور، ارتباطات با سایر وزارتخانه‌ها و سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی، اجرای پروژه‌های مشترک با سایر وزارتخانه‌ها و شهرداری‌ها و ... اقدام نمایند.

(۳) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما، ایفای مسئولیت اجتماعی - زیست‌محیطی در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی، انجام فعالیت‌های خیرخواهانه در سطح جامعه مانند کمک به ایتم، زلزله‌زدگان، سیل‌زدگان، زندانیان جرائم

مالی، بیماران مبتلا به کووید ۱۹ کمتر برخوردار، و ...، تأکید بر سبز بودن فعالیت‌های سازمان، پیوستن به انجمن‌های حمایت از مسائل زیست‌محیطی و ... اقدام نمایند.

(۴) مبتنی بر یافته‌های پژوهش، یکی دیگر از راهبردهای برون‌سازمانی برند کارفرما، شبکه‌سازی اجتماعی در بستر فضای مجازی در صنعت دفاعی می‌باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران صنعت مذکور، نسبت به ایجاد شبکه‌های گسترده در فضای مجازی، برپایی کمپین‌های گسترده مجازی و ارتباط با سایر سازمان‌ها و ...، ایجاد شبکه مدیران صنایع در کشور، ایجاد شبکه توسعه توانمندی‌های کارکنان در بستر فضای مجازی، ایجاد شبکه‌های گسترده برای خلق محتواهای باارزش برای ارباب‌رجوع و ... اقدام نمایند.

اگرچه در این پژوهش تلاش شد تا با اقتباس از نظرات خبرگان، به شناسایی راهبردهای برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی به‌عنوان مورد مطالعه پرداخته شود، با این حال به نظر می‌رسد که عوامل دیگری از قبیل بسترسازها، عوامل زمینه‌ای، شرایط علی و ... در این حوزه تأثیرگذار باشند که در قلمرو موضوعی و زمانی این پژوهش قرار نگرفته‌اند. در این راستا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که در مطالعات آتی، به موارد زیر پردازند:

- ارائه الگوی برندسازی کارفرما در صنعت دفاعی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد؛
- پیش‌بینی عملکرد برند کارفرمایی صنعت دفاعی در حوزه جذب و گزینش نخبگان کشور مبتنی بر روش‌های هوش مصنوعی؛
- تحلیل ارزیابی عملکرد برند کارفرمایی صنعت دفاعی با رویکرد تحلیل شکاف اهمیت- عملکرد.

منابع

الف- فارسی

- مخصوصی، علی؛ سیدنتقوی، میرعلی؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ و جهانگیرفرد، مجید (۱۴۰۱). «تبیین عوامل اثرگذار تعهد و پاداش و برنامه‌ریزی منابع انسانی بر عملکرد کارکنان با استفاده از شبکه عصبی مصنوعی»، *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۲ (۴۶)، صص ۲۴۰-۲۱۷.

ب- انگلیسی

- Adler, H., & Ghiselli, R. (2015). "The Importance of Compensation and Benefits on University Students' Perceptions of Organizations as Potential Employers", *Journal of Management and Strategy*, 6 (1), PP. 1-9.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). "The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework", *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (3), PP. 413-431.
- 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), PP. 400-405.
- Backhaus, K. (2016). "Employer branding revisited", *Organization Management Journal*, 13 (4), PP. 193-201.
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). "The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58 (2), PP. 173-196.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). "Antecedents and consequences of employer branding", *Journal of Business Ethics*, 136 (1), PP. 57-72.
- Feiz, D., Golshahi, B. (2021). "Identifying networking human resource Practices effects on firm performance based on a combinotrial approach: analyzing the role of strategic flexibility and environmental uncertainty", *Management Research in Iran*, 21 (3), PP. 193-215.
- Golshahi, B., Arab-Ameri, R., Lotfi, H. (2022). "Identifying the Affecting Factors in Promotion of Morale of Conscripts at Job in NEZAJA Operational Units", *Military Management Quarterly*, 21 (84), PP.1-32: doi: 10.22034/iamu.2022.540655.2658.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). "Organisational talent management and perceived employer branding", *International Journal of Organizational Analysis*, 26 (2), PP. 312-330.
- Minchington, B., & Morris, L. G. (2015). *In Employer branding experience is everything*. Employer brand international: Global Trends Whitepaper Series.

- Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). “E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding”, *Industrial and Commercial Training*, 51 (2), PP. 125-136.
- Parmar, A. (2014). “The role of HR department in employer branding at public and private sector”, *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2 (2), PP. 201-225.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). “Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness”, *European journal of marketing*, 48 (1/2), PP. 218-236.
- Rastegar, A., Golshahi, B. (2019). “The Challenges of Relationship between Individuals and Organization in Knowledge Based Companies”, *Management Studies in Development and Evolution*, 28(92), PP.115-133: doi: 10.22054/jmsd.2019.10107
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Sharma, R., Singh, S. P., & Rana, G. (2019). “Employer Branding Analytics and Retention Strategies for Sustainable Growth of Organizations”. In: *Understanding the Role of Business Analytics* (PP.189-205), Springer, Singapore.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016a). “The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator”, *Management Decision*, 54 (4), PP. 854-886.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016b). “Exploring the relationship between employer branding and employee retention”, *Global Business Review*, 17 (3_suppl), 186S-206S.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welp, I. M. (2020). “Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate”, *Human Resource Management*, 59 (1), PP. 83-99.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). “The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility”, *Public Relations Review*, 44 (4), PP. 444-452.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). “The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness”, *Marketing Intelligence & Planning*, 33 (2), PP. 124-146.