

Identification and Prioritization of Factors Affecting Employer Branding and Employee Mental Well-Being Using Interpretive Structural Modeling

Karim. Abedikhah¹, Ali. Pirzad^{2*}, Hassan. Soltani³

¹ Department of Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

² Department of Management, Yas.C., Islamic Azad University, Yasuj, Iran

³ Department of Management, Shi.C., Islamic Azad University, Shiraz, Iran

* Corresponding author email address: ali.pirzad@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Abedikhah, K., Pirzad, A., & Soltani, H. (2026). Identification and Prioritization of Factors Affecting Employer Branding and Employee Mental Well-Being Using Interpretive Structural Modeling. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(2), 1-19.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The present study aimed to identify, structure, and prioritize the factors influencing employer branding and employee mental well-being and to explain the causal relationships among these factors in organizations affiliated with the Social Security Organization. This applied qualitative study employed Interpretive Structural Modeling (ISM) to develop a hierarchical model of influential factors. Participants consisted of experts in human resource management, employer branding, and employee well-being selected through purposive and snowball sampling. Data were collected through extensive literature review and in-depth semi-structured interviews conducted until theoretical saturation was achieved. Extracted factors were analyzed qualitatively, after which expert judgments were used to construct the Structural Self-Interaction Matrix. Initial and final reachability matrices were generated to determine driving power and dependence levels among variables. Subsequently, hierarchical level partitioning and MICMAC analysis were applied to classify variables and validate the structural stability of the proposed model. Inferential results revealed that the determinants of employer branding and employee mental well-being are organized into seven interrelated dimensions forming a hierarchical system. Individual and organizational development emerged as the most influential driving factor, functioning as the foundational element of the model. Organizational culture and internal communication operated as linkage variables, transferring developmental effects across organizational processes. Job satisfaction together with employee motivation and participation played mediating roles by translating organizational conditions into psychological outcomes. Employee mental well-being was identified as a prerequisite for successful employer branding, while organizational brand represented the final dependent outcome characterized by high dependence and limited driving power. MICMAC analysis demonstrated strong interconnectivity among variables and indicated that systemic changes originating from foundational factors propagate throughout the entire organizational structure. The findings indicate that sustainable employer branding is primarily an internal organizational outcome rather than a purely external promotional construct. Continuous employee development, supportive organizational culture, effective communication systems, and enhanced psychological well-being collectively create the conditions necessary for a strong employer brand. Organizations should therefore adopt a systemic and development-oriented strategy, beginning with investment in employee growth and organizational learning, to foster motivation, job satisfaction, and mental well-being, ultimately strengthening long-term employer brand attractiveness.

Keywords: Employer Branding, Employee Mental Well-Being, Interpretive Structural Modeling, Organizational Development, Organizational Culture, Internal Communication, MICMAC Analysis.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational environments characterized by intense competition for talent, rapid technological transformation, and evolving workforce expectations, organizations increasingly recognize that sustainable competitive advantage depends less on tangible assets and more on human capital capabilities. As a result, employer branding has emerged as a strategic approach that integrates human resource management with branding principles to attract, engage, and retain talented employees. The concept of employer branding was initially introduced as an extension of brand management into the employment relationship, emphasizing how organizations present themselves as desirable workplaces (Barrow & Mosley, 2005). Over time, the concept has evolved beyond recruitment communication toward a comprehensive organizational strategy encompassing employee experience, organizational culture, and psychological engagement (Lievens & Slaughter, 2016).

Employer branding reflects a set of functional, economic, and psychological benefits associated with employment in an organization and influences individuals' willingness to join and remain within that organization (Moroko & Uncles, 2008). Research demonstrates that organizations with strong employer brands achieve improved talent attraction, reduced turnover intention, and higher employee commitment levels (Shah, 2011). Consequently, employer branding is increasingly regarded as a strategic human capital management tool rather than a purely marketing-oriented practice (Rahimian, 2013).

Recent scholarly attention has shifted toward employee-centered perspectives, highlighting that employer brand attractiveness largely depends on employees' lived experiences rather than externally projected images (Fernandez-Lores et al., 2016). Employees evaluate employers based on opportunities for development, fairness, organizational values, and work environment quality, which collectively shape brand perception (Ronda et al., 2018). Empirical evidence also suggests that employees' perceptions of employer branding significantly influence job attitudes, organizational identification, and work-related behaviors (Afjeh & Alizadehfar, 2017).

The integration of employer branding with internal branding processes has further expanded theoretical understanding. Internal branding aligns employee behaviors with organizational values and transforms employees into brand ambassadors who communicate organizational identity to external stakeholders (Hoppe, 2018). Multilevel studies indicate that employer branding contributes to employee-based brand equity through engagement, motivation, and organizational alignment (Chiang & Yu, 2021).

Parallel to the growth of employer branding literature, employee mental well-being has become a central concern in contemporary human resource management. Mental well-being encompasses psychological health, emotional balance, work–life harmony, and overall job satisfaction, all of which influence organizational effectiveness and sustainability (Elufioye et al., 2024). Studies confirm that organizations investing in employee well-being initiatives experience enhanced loyalty, productivity, and organizational performance outcomes (Benraiss-Noailles & Viot, 2021).

Recent research highlights a reciprocal relationship between employer branding and employee well-being. Organizational culture, career development opportunities, and supportive work environments strengthen both employee well-being and employer brand attractiveness (Goyal & Kaur, 2023). Talent management practices and psychological contract fulfillment further reinforce this relationship by increasing employee trust and engagement (Sandeepanie et al., 2023).

In addition, organizational communication and technological developments have transformed employer branding practices. Continuous employee feedback and digital communication channels enable participatory employer branding models in which employees actively co-create organizational reputation (Rita et al., 2026). Internal communication systems also moderate workplace stress and improve psychological outcomes, thereby strengthening employer brand perception (Raj & Goute, 2025).

Employer branding has increasingly been linked with talent retention and organizational advocacy. Systematic literature reviews demonstrate that employer branding significantly reduces turnover intentions and enhances organizational commitment when aligned with internal organizational practices (Reis et al., 2021). Furthermore, effective employer branding strategies contribute to human resource productivity through improved talent management systems (Nazari et al., 2018).

Motivational theories provide additional theoretical support by emphasizing the role of psychological needs fulfillment, recognition, and participation opportunities in shaping employee experiences (Devito et al., 2016). Organizations that successfully integrate motivation systems with employer branding initiatives achieve stronger employee attraction and retention outcomes (Sokro, 2012). Complementary evidence indicates that recruitment innovation and employee development programs serve as important antecedents of employer branding effectiveness (Mishra & Kumar, 2019).

In knowledge-driven economies, employer branding has evolved into a mechanism for translating organizational identity into employee experience and organizational impact (Dziedzic, 2024). Post-pandemic organizational environments further highlight the importance of internal branding, employee engagement, and well-being in reducing turnover intention and maintaining workforce stability (Park & Kim, 2024).

Within the Iranian organizational context, studies reveal variations in employer brand attractiveness between public and private sectors, emphasizing the influence of cultural and developmental factors (Shoghi Lord et al., 2019). Moreover, insufficient alignment between human resource strategies and organizational identity has been identified as a key barrier to effective employer branding implementation (Asanlu & Khodami, 2015). Empirical findings also confirm that employer brand equity enhances employee performance through well-being and loyalty mechanisms (Bozorgi et al., 2021).

Despite extensive research, limited studies have examined employer branding and employee well-being within an integrated structural framework that clarifies causal relationships among organizational, psychological, and communicational factors. Addressing this gap requires systemic modeling approaches capable of identifying hierarchical interactions among influencing variables.

Methods and Materials

The present study adopted a qualitative applied research design using Interpretive Structural Modeling (ISM) to identify and prioritize factors influencing employer branding and employee mental well-being. The research aimed to develop a structured hierarchical model explaining causal relationships among identified factors based on expert interpretation.

Participants consisted of domain experts with professional knowledge and experience in human resource management, employer branding, organizational behavior, and employee well-being. Experts were selected through purposive and snowball sampling methods to ensure the inclusion of individuals with specialized expertise. Data collection continued until theoretical saturation was achieved through approximately 10–15 in-depth semi-structured interviews.

Data sources included comprehensive literature review and qualitative interviews. Interview transcripts were analyzed using thematic analysis to extract core dimensions and underlying components related to employer branding and employee well-being. Identified factors were subsequently entered into the ISM procedure.

The ISM process involved constructing a Structural Self-Interaction Matrix (SSIM) based on expert judgments regarding pairwise relationships among variables. The SSIM was transformed into an initial reachability matrix, followed by the development of a final reachability matrix incorporating transitivity rules. Driving power and dependence levels of variables were calculated to determine hierarchical positioning.

To validate structural relationships and classify variables, MICMAC analysis was conducted. Variables were categorized into dependent, linkage, independent, and autonomous clusters according to their driving and dependence power. The final structural model illustrated multilevel interactions among factors influencing employer branding and employee mental well-being.

Findings

Qualitative analysis identified seven principal dimensions influencing employer branding and employee mental well-being: organizational brand, employee mental well-being, organizational culture, internal communication, job satisfaction, motivation and participation, and individual and organizational development.

Interpretive Structural Modeling revealed a five-level hierarchical structure. Individual and organizational development emerged as the foundational driver of the system, possessing the highest driving power and lowest dependence. This dimension served as the primary enabling factor influencing all subsequent organizational processes.

Organizational culture and internal communication occupied the fourth level of the hierarchy and demonstrated strong bidirectional relationships. These variables functioned as linkage components translating developmental initiatives into organizational practices.

Job satisfaction together with motivation and participation formed the third level. These variables acted as mediators, converting organizational conditions into employee behavioral outcomes. Their mutual reinforcement indicated systemic interdependence between motivational dynamics and satisfaction experiences.

Employee mental well-being appeared at the second hierarchical level, indicating that psychological health and work–life balance represent outcomes of organizational and motivational conditions while simultaneously serving as prerequisites for employer branding effectiveness.

The organizational brand occupied the first and highest dependent level, showing the greatest dependence and lowest driving power. This finding confirmed that employer branding represents the cumulative outcome of multiple organizational processes rather than an independent organizational action.

MICMAC analysis demonstrated the absence of autonomous variables, indicating strong interconnectivity across the system. Organizational brand was classified as a dependent variable, while mental well-being, organizational culture, internal communication, and motivation were linkage variables. Individual development and job satisfaction were identified as independent drivers shaping the overall system.

Matrix density results indicated high interaction among variables, suggesting moderate systemic instability where changes in foundational variables could significantly influence the entire organizational structure.

Discussion and Conclusion

The findings illustrate that employer branding is fundamentally an internally constructed organizational phenomenon rather than a communication-driven outcome. Organizational development initiatives act as the starting point for shaping employee experiences, organizational culture, and psychological well-being. When organizations invest in employee growth and learning opportunities, they establish conditions that enable positive organizational relationships and sustained engagement.

The hierarchical structure identified in this study highlights the systemic nature of employer branding. Culture and internal communication operate as transmission mechanisms through which developmental investments influence employee attitudes. Without supportive culture and transparent communication, developmental initiatives may fail to translate into meaningful employee experiences.

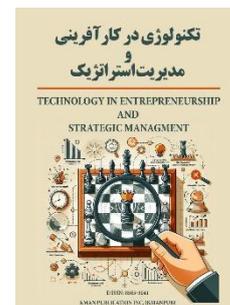
The positioning of job satisfaction and employee participation as mediating variables demonstrates that behavioral engagement bridges structural organizational practices and psychological outcomes. Employees interpret organizational policies through daily work experiences, and these interpretations determine motivation, commitment, and participation levels.

Employee mental well-being emerged as a critical antecedent of employer brand formation. This result emphasizes that organizational reputation as an employer depends heavily on employees' psychological experiences. Organizations cannot build strong employer brands without ensuring mental health support, work–life balance, and emotional security for employees.

The dependent nature of organizational brand confirms that employer branding should not be approached as a branding campaign alone. Instead, it represents the visible outcome of integrated human resource practices, organizational culture, communication quality, and employee well-being. Sustainable employer branding therefore requires alignment between organizational identity and internal employee experience.

Overall, the study demonstrates that employer branding and employee well-being form a dynamic organizational system in which structural, behavioral, and psychological factors interact continuously. Effective employer branding strategies must adopt a holistic perspective, beginning with employee development and extending through culture, communication, motivation, and well-being enhancement.

The extended structural model provides a comprehensive framework for understanding how organizations can systematically strengthen employer attractiveness by prioritizing internal organizational quality. By viewing employer branding as an emergent organizational capability rather than an isolated managerial initiative, organizations can achieve long-term talent sustainability, employee loyalty, and organizational resilience.



شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

کریم عابدی خواه^۱، علی پیرزاد^۲، حسن سلطانی^۳

۱. گروه مدیریت، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: majid.nasiri@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

عابدی خواه، کریم، پیرزاد، علی، و سلطانی، حسن. (۱۴۰۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۲)، ۱۹-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر شناسایی، ساختار بندی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان و تبیین روابط علی میان این عوامل در سازمان‌های وابسته به سازمان تأمین اجتماعی بود. این پژوهش از نظر ماهیت کیفی و از نظر هدف کاربردی بوده و با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی، برند کارفرمایی و رفاه کارکنان بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه ادبیات نظری و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق تا دستیابی به اشباع نظری صورت گرفت. پس از استخراج عوامل، روابط میان متغیرها بر اساس قضاوت خبرگان تعیین و با تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی محاسبه شد. سپس سطح بندی عوامل و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرها با استفاده از تحلیل MICMAC انجام گرفت تا ساختار سلسله‌مراتبی مدل نهایی مشخص شود. نتایج تحلیل استنباطی نشان داد که عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان در قالب هفت بعد اصلی سازماندهی می‌شوند. توسعه فردی و سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل و زیربنایی دارای بیشترین قدرت نفوذ شناخته شد و نقش محرک اصلی سیستم را ایفا کرد. فرهنگ سازمانی و ارتباطات داخلی در سطح پیوندی قرار گرفتند و به‌عنوان عوامل انتقالی، اثرات توسعه سازمانی را به پیامدهای رفتاری منتقل کردند. رضایت شغلی، انگیزش و مشارکت کارکنان به‌عنوان متغیرهای میانی، نقش واسطه‌ای در تبدیل شرایط سازمانی به پیامدهای روان‌شناختی ایفا نمودند. رفاه ذهنی کارکنان به‌عنوان پیش‌نیاز شکل‌گیری برند کارفرمایی شناسایی شد و برند سازمانی در جایگاه متغیر وابسته نهایی با بیشترین وابستگی و کمترین نفوذ قرار گرفت. تحلیل MICMAC نشان داد سیستم دارای وابستگی متقابل بالا و پویایی ساختاری قابل توجه است و تغییر در متغیرهای پایه می‌تواند کل شبکه روابط سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد شکل‌گیری برند کارفرمایی پایدار بیش از آنکه نتیجه اقدامات تبلیغاتی بیرونی باشد، حاصل فرایندهای درونی سازمان از جمله توسعه مستمر کارکنان، فرهنگ سازمانی حمایتی، ارتباطات اثربخش و ارتقای رفاه ذهنی است. بنابراین سازمان‌ها برای تقویت برند کارفرمایی باید رویکردی سیستمی اتخاذ کرده و سرمایه‌گذاری راهبردی خود را از توسعه فردی و سازمانی آغاز نمایند تا از طریق ارتقای انگیزش، رضایت شغلی و سلامت روان کارکنان، تصویر برند سازمانی به‌صورت پایدار تقویت شود.

کلیدواژه‌ها: برند کارفرمایی، رفاه ذهنی کارکنان، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، توسعه فردی و سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات داخلی، تحلیل MICMAC

مقدمه

در محیط رقابتی و پیچیده کسب و کارهای معاصر، مزیت رقابتی سازمان‌ها دیگر صرفاً مبتنی بر سرمایه مالی، فناوری یا منابع فیزیکی نیست، بلکه توانایی جذب، حفظ و توسعه سرمایه انسانی به مهم‌ترین عامل موفقیت پایدار سازمان‌ها تبدیل شده است. تحول در ماهیت بازار کار، افزایش تحرک نیروی انسانی متخصص و رقابت جهانی برای جذب استعدادها موجب شده است سازمان‌ها به دنبال راهبردهایی باشند که فراتر از سیستم‌های سنتی مدیریت منابع انسانی عمل کند. در این میان، مفهوم «برند کارفرما» به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نوآوری‌های حوزه مدیریت منابع انسانی و بازاریابی سازمانی مطرح شده است؛ مفهومی که تلاش می‌کند اصول مدیریت برند را به تجربه کارکنان و محیط کار تسری دهد (Barrow & Mosley, 2005). برند کارفرما در اصل پاسخی به این واقعیت است که کارکنان نیز همانند مشتریان، سازمان‌ها را ارزیابی کرده و بر اساس ادراکات خود درباره ارزش‌ها، فرصت‌ها و تجربه کاری تصمیم‌گیری می‌کنند (Lievens & Slaughter, 2016).

برند کارفرما مجموعه‌ای از ارزش‌ها، وعده‌ها و ویژگی‌های سازمانی است که تجربه اشتغال در یک سازمان را برای کارکنان بالفعل و بالقوه معنا می‌بخشد و جذابیت سازمان را در بازار کار شکل می‌دهد (Moroko & Uncles, 2008). مطالعات اولیه نشان دادند سازمان‌هایی که توانسته‌اند تصویر منسجم و متمایزی از خود به‌عنوان کارفرما ایجاد کنند، در جذب استعدادها، کاهش هزینه‌های استخدام و افزایش وفاداری کارکنان موفق‌تر بوده‌اند (Shah, 2011). از این منظر، برند کارفرما نه صرفاً یک ابزار تبلیغاتی، بلکه راهبردی جامع برای مدیریت سرمایه انسانی محسوب می‌شود که بر تعامل میان هویت سازمانی، فرهنگ داخلی و تجربه کارکنان استوار است (Rahimian, 2013).

با توسعه ادبیات علمی، نگاه پژوهشگران از تمرکز صرف بر جذب نیرو به سمت تجربه کارکنان و ادراکات روان‌شناختی آنان تغییر یافت. پژوهش‌ها نشان دادند جذابیت برند کارفرما زمانی پایدار خواهد بود که مبتنی بر تجربه واقعی کارکنان باشد، نه صرفاً پیام‌های ارتباطی سازمان (Fernandez-Lores et al., 2016). در همین راستا، رویکرد کارکنان‌محور به برند کارفرما تأکید می‌کند که تمایل افراد برای کار در یک سازمان، نتیجه ادراک آنان از فرصت‌های رشد، عدالت سازمانی، فرهنگ حمایتی و کیفیت روابط کاری است (Ronda et al., 2018). بنابراین، برند کارفرما به‌طور مستقیم با نگرش‌های شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای کاری کارکنان ارتباط پیدا می‌کند (Afjeh & Alizadehfar, 2017).

از منظر نظری، پیوند میان برندسازی کارفرما و برندسازی داخلی اهمیت ویژه‌ای یافته است. برندسازی داخلی تلاش می‌کند ارزش‌های برند سازمانی را در رفتار و نگرش کارکنان نهادینه کند و آنان را به سفیران برند تبدیل نماید (Hoppe, 2018). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که همسویی میان هویت برند و تجربه کارکنان موجب شکل‌گیری سرمایه برند مبتنی بر کارکنان می‌شود که خود عاملی کلیدی در عملکرد سازمانی است (Chiang & Yu, 2021). در چنین شرایطی، کارکنان نه تنها مجریان وظایف سازمانی، بلکه بازیگران اصلی در انتقال تصویر برند به ذی‌نفعان خارجی محسوب می‌شوند.

همزمان با تحول مفهوم برند کارفرما، موضوع رفاه ذهنی کارکنان به یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. رفاه ذهنی شامل سلامت روان، رضایت روان‌شناختی، احساس معنا در کار و تعادل میان زندگی شخصی و حرفه‌ای است و به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سازمان‌های پایدار شناخته می‌شود (Elufioye et al., 2024). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در برنامه‌های سلامت روان و رفاه کارکنان، علاوه بر ارتقای کیفیت زندگی کاری، پیامدهای مستقیمی بر عملکرد سازمانی و جذابیت کارفرما دارد (Benraiss-Noailles & Viot, 2021).

در سال‌های اخیر، پژوهشگران به ارتباط دوسویه میان برند کارفرما و رفاه ذهنی توجه ویژه‌ای نشان داده‌اند. نتایج مطالعات نشان می‌دهد رفاه کارکنان نه تنها پیامد برند کارفرما، بلکه یکی از پیش‌نیازهای شکل‌گیری آن محسوب می‌شود؛ زیرا تجربه مثبت کارکنان از محیط کار، مبنای شکل‌گیری اعتبار برند سازمانی است (Goyal & Kaur, 2023). همچنین توسعه قرارداد روان‌شناختی و مدیریت استعدادها نقش مهمی در تقویت این ارتباط ایفا می‌کند و موجب افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان می‌شود (Sandeepanie et al., 2023).

از سوی دیگر، پژوهش‌های نوین نشان داده‌اند که موفقیت برند کارفرما وابسته به ادراکات و ویژگی‌های فردی کارکنان نیز هست. به بیان دیگر، اثربخشی راهبردهای برند کارفرما زمانی تحقق می‌یابد که با نیازها، ارزش‌ها و انتظارات کارکنان همسو باشد (Hein et al., 2024). در همین راستا، تغییر نگرش سازمان‌ها از «مدیریت نیروی کار» به «ایجاد تجربه کارمند» به‌عنوان یک پارادایم جدید مطرح شده است (Heide et al., 2024). این رویکرد سازمان را ملزم می‌کند تا فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ارتباطات داخلی را در راستای ایجاد تجربه مثبت شغلی بازطراحی کند.

تحولات فناورانه و دیجیتالی نیز نقش مهمی در بازتعریف برند کارفرما ایفا کرده‌اند. ارتباطات داخلی دیجیتال و بازخوردهای مستمر کارکنان، امکان شکل‌گیری برندهای کارفرمایی مشارکتی را فراهم کرده است که در آن کارکنان به‌طور فعال در خلق تصویر برند نقش دارند (Rita et al., 2026). پژوهش‌ها نشان می‌دهد ارتباطات داخلی دیجیتال حتی می‌تواند اثرات منفی استرس فناوری را کاهش داده و از طریق ارتقای رفاه کارکنان، برند کارفرما را تقویت کند (Raj & Goute, 2025).

در سطح کلان‌تر، برند کارفرما به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت استعداد و حفظ نیروی انسانی شناخته شده است. مرورهای نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از راهبردهای برند کارفرما استفاده می‌کنند، نرخ ترک خدمت پایین‌تر و سطح تعهد سازمانی بالاتری دارند (Reis et al., 2021). همچنین راهبردهای برندسازی کارفرما با حمایت سازمانی، توسعه مسیرهای شغلی و یادگیری مستمر ارتباط مستقیم دارد و به افزایش بهره‌وری منابع انسانی منجر می‌شود (Nazari et al., 2018).

عوامل انگیزشی نیز در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. نظریه‌های انگیزش نشان می‌دهد نیازهای روان‌شناختی، انتظار موفقیت و ادراک عدالت سازمانی از عناصر کلیدی شکل‌گیری تجربه مثبت کاری هستند (Devito et al., 2016). هنگامی که این عوامل در چارچوب برند کارفرما مدیریت شوند، کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا می‌کنند و احتمال مشارکت فعال آنان افزایش می‌یابد (Sokro, 2012). علاوه بر این، توسعه آموزش‌های سازمانی و فرایندهای جذب الکترونیکی نیز به‌عنوان پیشایندهای مهم برند کارفرما شناخته شده‌اند (Mishra & Kumar, 2019).

مطالعات جدید همچنین نشان می‌دهد که برند کارفرما در عصر اقتصاد دانش‌بنیان به ابزاری برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند هویت سازمانی خود را به تجربه ملموس کارکنان تبدیل کنند (Dziedzic, 2024). این امر به‌ویژه در دوران پساکرونا اهمیت بیشتری یافته است؛ دوره‌ای که تعاملات کاری، انگیزش کارکنان و قصد ترک خدمت به‌شدت تحت تأثیر تجربه‌های درون‌سازمانی قرار گرفته‌اند (Park & Kim, 2024).

در فضای سازمانی ایران نیز پژوهش‌ها نشان داده‌اند که جذابیت برند کارفرما در بخش خصوصی نسبت به بخش دولتی متفاوت بوده و عوامل فرهنگی، توسعه‌ای و ارتباطی نقش مهمی در ادراک کارکنان ایفا می‌کنند (Shoghi Lord et al., 2019). همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد شناخت ناکافی سازمان‌ها از تصویر ذهنی کارکنان و نبود راهبردهای منسجم منابع انسانی از موانع اصلی توسعه برند کارفرما محسوب می‌شود (Asanlu & Khodami, 2015). پژوهش‌های داخلی تأیید می‌کنند که سرمایه برند کارفرما می‌تواند عملکرد کارکنان را از طریق افزایش رفاه و وفاداری ارتقا دهد (Bozorgi et al., 2021).

با وجود گسترش مطالعات، هنوز شکاف‌های نظری و کاربردی مهمی وجود دارد. بسیاری از پژوهش‌ها تنها به بررسی روابط خطی میان متغیرها پرداخته‌اند و کمتر به ساختار سیستمی و روابط علی میان عوامل مؤثر بر برند کارفرما و رفاه ذهنی توجه شده است. علاوه بر این، بخش قابل توجهی از تحقیقات بر یک بعد خاص مانند جذب استعداد یا رضایت شغلی تمرکز داشته‌اند و تعامل چندبعدی عوامل سازمانی، روان‌شناختی و ارتباطی به صورت یک مدل ساختاری جامع کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. از این رو، ضرورت دارد پژوهش‌هایی انجام شود که با رویکردی ساختاری و سیستمی، عوامل کلیدی و روابط میان آنها را شناسایی و اولویت‌بندی نماید. بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان و تبیین روابط ساختاری میان این عوامل با بهره‌گیری از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی و از نظر هدف کاربردی است و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) انجام شده است. هدف پژوهش، شناسایی و ساختاربندی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان و تبیین روابط علی-معلولی میان این عوامل بر مبنای قضاوت تفسیری خبرگان است. مشارکت‌کنندگان پژوهش را خبرگان دارای دانش و تجربه مرتبط در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، برند کارفرمایی و رفاه کارکنان تشکیل دادند. انتخاب خبرگان با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) و گلوله‌برفی انجام گرفت و فرایند گردآوری داده‌ها با انجام حدود ۱۰ تا ۱۵ مصاحبه عمیق تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های پژوهش از طریق مطالعه ادبیات نظری و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان گردآوری شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، داده‌ها به روش تحلیل کیفی بررسی و عوامل نهایی استخراج شد. سپس این عوامل وارد فرایند مدل‌سازی ساختاری-تفسیری شدند. در این مرحله، روابط دوجانبه میان عوامل بر اساس قضاوت خبرگان تعیین، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل و با تحلیل ماتریس‌های دستیابی، سطوح و ساختار سلسله‌مراتبی عوامل مشخص گردید.

یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا با روش کیفی، تمامی مصاحبه‌ها تحلیل شدند. در جدول (۱) کدهای مضامین فراگیر و سازماندهنده از دسته بندی مضامین پایه مورد اشاره توسط مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

جدول ۱

مضامین سازماندهنده و مضامین فراگیر برندسازی با تاکید بر رفاه ذهنی در کارکنان

مضامین سازماندهنده	مضامین فراگیر
هویت برند	۱. برند سازمانی
اعتبار برند	
ارزش‌های برند	
سلامت روان	۲. رفاه ذهنی کارکنان
تعادل کار و زندگی	
رضایت روانشناختی	
توانمندی‌های روانی	

ارزش‌های سازمانی	۳. فرهنگ سازمانی
رفتارهای کلیدی	
سنت‌ها و آداب	
ارتباط رسمی	۴. ارتباطات داخلی
ارتباط غیررسمی	
بازخورد و اطلاع‌رسانی	
محیط کاری	۵. رضایت شغلی
مزایا و حقوق	
فرصت‌های ارتقا	
انگیزش درونی	۶. انگیزش و مشارکت
مشارکت در تصمیم‌گیری	
آموزش و یادگیری	۷. توسعه فردی و سازمانی
فرصت‌های پیشرفت	

در ادامه جهت اولویت بندی و سطح بندی، از مدل سازی معادلات ساختاری-تفسیری استفاده شده است. در جدول (۲) تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (*SSIM*) برای تعیین نوع روابط از نمادهای زیر استفاده شده است.

V : عامل i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A : عامل ستون j باعث محقق شدن عامل ستون i می‌شود.

X : هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند.

O : بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

جدول ۲

تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

	C _۷	C _۶	C _۵	C _۴	C _۳	C _۲	C _۱	J I
C _۱	O	V	O	V	O	A	X	برند سازمانی
C _۲	O	V	O	V	O	X		رفاه ذهنی کارکنان
C _۳	A	V	A	O	X			فرهنگ سازمانی
C _۴	O	A	A	X				ارتباطات داخلی
C _۵	O	V	X					رضایت شغلی
C _۶	A	X						انگیزش و مشارکت
C _۷	X							توسعه فردی و سازمانی

با تبدیل نمادهای ماتریس *ssim* به اعداد صفر و یک بر اساس ماتریس دستیابی اولیه به دست می‌آید. در این ماتریس فقط اعداد

صفر و یک وجود دارند. قاعده جایگذاری اعداد صفر و یک به صورت زیر است:

- اگر نماد خانه V باشد در آن خانه عدد یک و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد یک گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه X باشد در آن خانه عدد یک و در خانه قرینه عدد یک گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.

جدول ۳

دسترسی اولیه

نماد	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶	C _۷
C _۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰
C _۲	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰
C _۳	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰
C _۴	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰
C _۵	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰
C _۶	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰
C _۷	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود تا ماتریس دسترسی اولیه سازگار شود. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نشان داده شده است. قدرت نفوذ هر متغیر عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی (شامل خودش) که می‌تواند در ایجاد آن‌ها نقش داشته باشد. میزان وابستگی عبارت است از تعداد نهایی متغیرهایی که موجب ایجاد متغیر یاد شده می‌شوند.

جدول ۴

دسترسی نهایی

نماد	C _۱	C _۲	C _۳	C _۴	C _۵	C _۶	C _۷	قدرت نفوذ
C _۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۳
C _۲	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۵
C _۳	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۵
C _۴	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۵
C _۵	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۴
C _۶	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۴
C _۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
میزان وابستگی	۶	۶	۵	۶	۲	۵	۲	

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که بیشترین تأثیرات مربوط به " توسعه فردی و سازمانی " (با قدرت نفوذ ۶) و کمترین نفوذ مربوط به " برند سازمانی " (با قدرت نفوذ ۳) می‌باشد. به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی به ازای هر یک از آن‌ها به مجموعه دسترسی پیشیناز و اشتراک تعیین می‌شود. مجموعه دسترسی، علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که عامل مورد بررسی به آن‌ها منتهی می‌شود، مجموعه پیش نیاز (مقدم) علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که به عامل مورد بررسی منتهی می‌شود و مجموعه اشتراک شامل اشتراک دو مجموعه دسترسی و پیش نیاز است. چنانچه مجموعه دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح قرار می‌گیرد، سپس این عامل تعیین سطح شده، کنار گذاشته و سطح بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب ادامه پیدا می‌کند تا تمام عوامل سطح بندی شوند. نتیجه منجر به تعریف چهار سطح می‌گردد.

جدول ۵

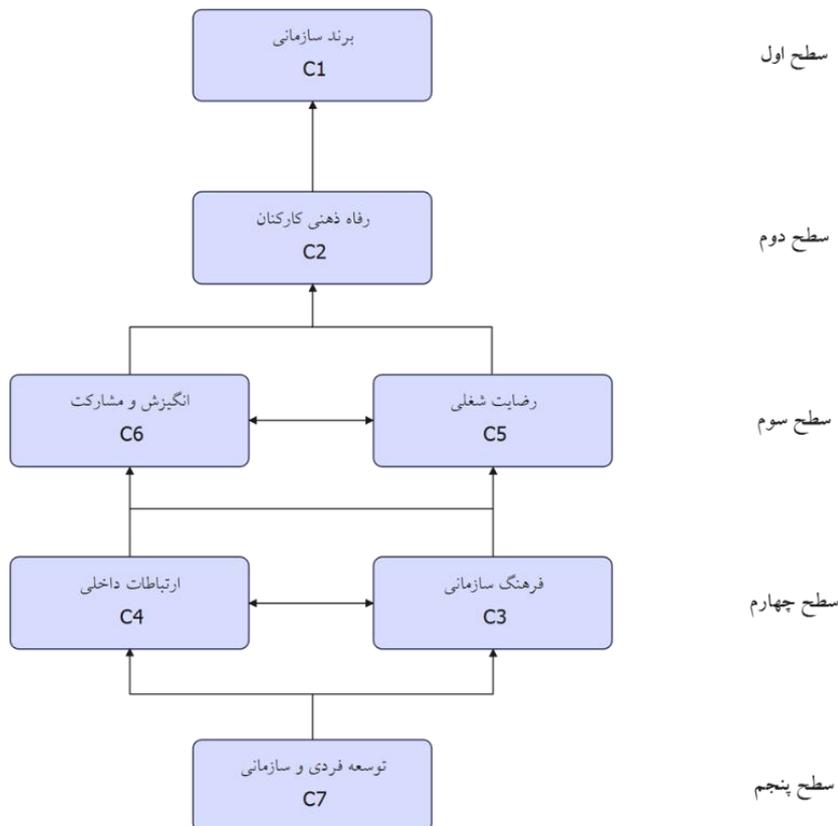
تعیین سطح متغیرها

نماد	متغیر	سطح	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
C1	برند سازمانی	۱	۳	۶
C2	رفاه ذهنی کارکنان	۲	۵	۶
C3	فرهنگ سازمانی	۴	۵	۵
C4	ارتباطات داخلی	۴	۵	۶
C5	رضایت شغلی	۳	۴	۲
C6	انگیزش و مشارکت	۳	۴	۵
C7	توسعه فردی و سازمانی	۵	۶	۲

در ادامه، رسم مدل تعامل‌های عوامل نشان داده شده است. ابتدا بر اساس سطح، معیارها را طبق اولویت به دست آمده از بالا به پایین مرتب می‌کنیم. با استفاده از ماتریس حاصل شده از ماتریس دریافتی مرتب شده بر اساس سطوح، مدل ساختاری به وسیله گره‌ها و خطوط رسم می‌شود. اگر رابطه از i به j وجود دارد با پیکانی از i به j مشخص می‌شود. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده است در نمودار زیر نشان داده شده است.

شکل ۱

مدل تعامل‌های عوامل



سطح یک به عنوان تاثیر پذیرترین سطح و سطح آخر به عنوان تاثیر گذارترین سطح نیز انتخاب می‌شود. همان طور که روی شکل مشخص است عامل سطح پنجم (توسعه فردی و سازمانی) مانند سنگ زیر بنای مدل عمل می‌کند. در نتیجه باید مدل برند سازی با تاکید بر رفاه ذهنی در کارکنان، از این متغیر آغاز شود و به سایر متغیرها تعمیم یابد. عوامل (فرهنگ سازمانی) و (ارتباطات داخلی) در سطح چهارم قرار دارند که با یکدیگر ارتباط دو سویه دارند و بر عوامل سطح سوم اثر گذارند. همچنین عوامل (رضایت شغلی) و (انگیزش و مشارکت) در سطح سوم قرار دارند که این عوامل نیز با یکدیگر ارتباط دو سویه دارند و بر عوامل سطح دوم اثر گذارند. در سطح دوم عامل (رفاه ذهنی کارکنان) قرار دارد که این عامل بر عوامل سطح اول تأثیر گذار است. عامل سطح اول (برند سازمانی) است که این عامل به خودی خود تأثیری بر عوامل دیگر نمی‌گذارد.

با توجه به اینکه تعداد عوامل برابر هفت می‌باشد، نقاط مرزی روی ماتریس اثر ضرب ارجاع متقابل کاربردی برابر چهار در نظر گرفته می‌شود. با این حال، با توجه به شرایط تحقیق می‌توان نقاط مرزی متفاوتی را منظور نمود. نقاط مرزی باید به گونه‌ای باشد که به خوبی عوامل مختلف را در خوشه‌های مورد نظر تفکیک نماید.

جدول ۶

قدرت نفوذ و وابستگی

نماد	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
C1	۳	۶
C2	۵	۶
C3	۵	۵
C4	۵	۶
C5	۴	۲
C6	۴	۵
C7	۶	۲

متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی آنها (جدول ۶) به چهار دسته به شرح زیر طبقه بندی شده اند:

۱. متغیرهای خود مختار: این توانمند سازها قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی ضعیفی دارند. آنها نسبتاً از سیستم جدا شده اند و با آن پیوندهای کمی دارند. این توانمند سازها در ربع *I* قرار می‌گیرند.
 ۲. متغیرهای وابسته: این دسته شامل توانمند سازی‌هایی است که قدرت نفوذ ضعیف اما قدرت وابستگی قوی دارند و در ربع *II* قرار می‌گیرند.
 ۳. متغیرهای رابط: اینها دارای قدرت نفوذ قوی و همچنین وابستگی قوی هستند و در ربع *III* قرار می‌گیرند. آنها همچنین ناپایدار هستند و بنابراین هر اقدامی بر روی آنها تأثیری بر روی دیگران و همچنین تأثیر بازخوردی بر روی خود آنها خواهد داشت.
 ۴. متغیرهای مستقل: اینها قدرت نفوذ قوی اما قدرت وابستگی ضعیفی دارند. اینها در ربع *IV* قرار می‌گیرند.
- در ادامه، نمودار قدرت نفوذ در مقابل قدرت وابستگی برای معیارها، همان طور که در شکل ۲ نشان داده شده است، ساخته شده است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود بیشترین امتیازات در سطر مربوط به « توسعه فردی و سازمانی » وجود دارد. جمع سطر و ستون و جمع کلی امتیازات عوامل در جدول (۷) آمده است.

جدول ۷

مجموع امتیازات عوامل

عوامل	جمع امتیاز سطرها	جمع امتیاز ستون‌ها	جمع کل امتیازها
C1	۳	۶	۹
C2	۵	۶	۱۱
C3	۵	۵	۱۰
C4	۵	۶	۱۱
C5	۴	۲	۶
C6	۴	۵	۹
C7	۶	۲	۸
جمع	۳۲	۳۲	۶۴

هدف نهایی از تحلیل ساختاری، شناخت ویژگی‌ها، ساختار، متغیرهای کلیدی و مهم‌ترین عوامل مؤثر بر برند سازی با تاکید بر رفاه ذهنی در کارکنان است. در ماتریس متقاطع، جمع اعداد موجود در سطر برای هر متغیر، بیانگر جمع فعال است و میزان تاثیرگذاری آن عامل را نشان می‌دهد. همچنین جمع اعداد موجود در ستون نیز بیانگر جمع فعال و غیر فعال است و میزان تاثیر پذیری آن عامل را نشان می‌دهد.

جدول ۸

خلاصه نتایج ماتریس اثرات متقاطع

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد ۰	تعداد ۱	تعداد ۲	تعداد ۳	جمع	پرشدهی ماتریس
مقدار	۷	۴	۶	۱۴	۳۶	۳۴	۹۰	۹۸٪/۹۳

بر اساس جدول (۸) نتایج محاسبات ماتریس تاثیرات متقاطع با استفاده از نرم‌افزار (*MICMAC*) در مجموع ارتباط بین عوامل ۹۰ مرتبه مورد قضاوت قرار گرفته است. از این تعداد ۶ مورد تقابل فاقد اثر گذاری و اثر پذیری بوده، ۱۴ مورد ارتباط و اثر گذاری ضعیف، ۳۶ مورد ارتباط و اثر گذاری متوسط و ۳۴ مورد ارتباط و اثر گذاری قوی داشته‌اند. نتایج این بخش نشان می‌دهد که اثر گذاری متوسط دارای بیشترین فراوانی بوده‌اند. تعداد تکرار ۴ بار در نظر گرفته شده و در واقع، وضعیت سیستم اندکی نا پایدار است. ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۳ بار چرخش متوسط و پراکنده‌ای بر همدیگر داشته و در واقع، وضعیت سیستم اندکی نا پایدار است. ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با ۳ بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای ماتریس و پاسخ‌های آن است.

تحلیل *MICMAC* نشان می‌دهد که هیچ متغیری در دسته خود مختار (گروه اول) قرار نگرفته است. این نشان دهنده وجود ارتباطات قوی ما بین مولفه‌ها در مدل به دست آمده است. متغیر «برند سازمانی» بیشتر تحت تأثیر سایر عوامل بوده و از منظر سیستمی جزو عناصر اثر پذیر و وابسته (گروه دوم) به شمار می‌رود که قدرت نفوذ ضعیفی دارد، ولی با وجود این، از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به عوامل

دیگر برخوردار است. به عبارت دیگر این عامل خروجی تعاملات میان عوامل دیگر می‌باشند. در واقع عوامل مهمتری برای مدل برند سازی با تاکید بر رفاه ذهنی در کارکنان، وجود دارد که منجر به این عامل می‌گردد.

متغیرهای «رفاه ذهنی کارکنان»، «فرهنگ سازمانی»، «ارتباطات داخلی» و «انگیزش و مشارکت» از نظر اثر گذاری و اثر پذیری جزء متغیرهای پیوندی (گروه سوم) هستند، به این مفهوم که متغیرهای موجود در آن از قدرت نفوذ قوی و نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. این متغیرها غیر ایستا هستند، زیرا هر نوع تغییر در آنها، کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در نهایت، بازخورد سیستم نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. همچنین متغیرهای «رضایت شغلی» و «توسعه فردی و سازمانی» جزء متغیرهای اثر گذار هستند. به این مفهوم که کمتر متغیری از قدرت نفوذ در آنها برخوردار است. این متغیرها قدرت نفوذ و هدایت زیاد و در عین حال وابستگی ضعیفی دارند که به سبب ارتباطات زیاد و قوی که با سیستم دارند کاملاً به آن متصل هستند. این متغیرها به واسطه پیوند قوی که با کل سیستم دارند هر گونه تغییر در آنها تمامی سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا حتی منجر به از بین رفتن پیوندهای درون یک سیستم می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر برند کارفرمایی و رفاه ذهنی کارکنان و تبیین روابط ساختاری میان این عوامل بود. نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری نشان داد که توسعه فردی و سازمانی به‌عنوان زیربنایی‌ترین عامل در شکل‌گیری سیستم برند کارفرما عمل می‌کند و سایر متغیرها به‌صورت سلسله‌مراتبی از این عامل تأثیر می‌پذیرند. این یافته بیانگر آن است که برندسازی کارفرما پیش از آنکه یک فعالیت ارتباطی یا تبلیغاتی باشد، ریشه در سیاست‌های توسعه منابع انسانی دارد. این نتیجه با دیدگاه کلاسیک برند کارفرما که آن را امتداد مدیریت برند در حوزه تجربه کارکنان می‌داند همخوانی دارد (Barrow & Mosley, 2005). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر یادگیری، رشد حرفه‌ای و توانمندسازی کارکنان، بنیان اصلی ایجاد جذابیت کارفرما در بازار کار محسوب می‌شود (Dziedzic, 2024).

یافته‌ها نشان دادند که توسعه فردی و سازمانی دارای بیشترین قدرت نفوذ در مدل بوده و نقش محرک اولیه را ایفا می‌کند. این نتیجه با مطالعات مدیریت استعداد همسو است که بیان می‌کنند توسعه مسیرهای شغلی و فرصت‌های پیشرفت، مهم‌ترین عامل تقویت بهره‌وری منابع انسانی و وفاداری کارکنان است (Nazari et al., 2018). در واقع، زمانی که کارکنان احساس رشد و یادگیری مستمر داشته باشند، قرارداد روان‌شناختی میان فرد و سازمان تقویت می‌شود و ادراک مثبت از کارفرما شکل می‌گیرد (Sandeepanie et al., 2023). از منظر نظریه انگیزش نیز، ارضای نیازهای رشد و خودشکوفایی یکی از پیش‌شرط‌های افزایش تعهد سازمانی و مشارکت فعال کارکنان محسوب می‌شود (Devito et al., 2016).

در سطح بعدی مدل، فرهنگ سازمانی و ارتباطات داخلی به‌عنوان متغیرهای پیوندی شناسایی شدند. قرارگیری این عوامل در موقعیت میانی مدل نشان می‌دهد که آنها نقش انتقال‌دهنده اثرات توسعه سازمانی به پیامدهای رفتاری کارکنان را ایفا می‌کنند. این یافته با مطالعات برندسازی داخلی همخوانی دارد که فرهنگ سازمانی را بستر اصلی نهادینه‌سازی ارزش‌های برند معرفی می‌کنند (Hoppe, 2018). پژوهش‌ها نشان می‌دهد فرهنگ‌های مشارکتی و حمایتی موجب افزایش تعاملات سازمانی و ایجاد تجربه مثبت کاری می‌شوند که مستقیماً بر جذابیت برند کارفرما اثر می‌گذارد (Goyal & Kaur, 2023).

نقش کلیدی ارتباطات داخلی نیز در نتایج پژوهش برجسته شد. ارتباطات رسمی و غیررسمی اثربخش سبب همسویی ادراک کارکنان با هویت سازمانی شده و از طریق شفافیت اطلاعاتی، اعتماد سازمانی را افزایش می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌هایی همسو است که

نشان می‌دهند ارتباطات داخلی دیجیتال و مشارکتی، تجربه کارکنان را بهبود داده و حتی اثرات استرس‌های ناشی از فناوری را کاهش می‌دهد (Raj & Goute, 2025). علاوه بر این، مطالعات جدید تأکید می‌کنند که بازخورد کارکنان یکی از منابع اصلی شکل‌گیری راهبردهای موفق برند کارفرما محسوب می‌شود (Rita et al., 2026).

نتایج تحقیق همچنین نشان داد رضایت شغلی و انگیزش و مشارکت کارکنان در سطح میانی ساختار قرار دارند و به‌عنوان حلقه واسط میان شرایط سازمانی و رفاه ذهنی عمل می‌کنند. این یافته با نظریه‌های انگیزشی منابع انسانی همسو است که مشارکت کارکنان را پیامد مستقیم رضایت شغلی و ادراک حمایت سازمانی می‌دانند (Sokro, 2012). پژوهش‌ها نشان داده‌اند سازمان‌هایی که فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری و استقلال شغلی فراهم می‌کنند، سطح بالاتری از تعهد و عملکرد کارکنان را تجربه می‌کنند (Chiang & Yu, 2021). همچنین نتایج با مطالعاتی که رابطه مثبت میان برند کارفرما و نگهداشت استعدادها را تأیید کرده‌اند همسو است (Choudhary & Joshi, 2025).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد رفاه ذهنی کارکنان در سطحی بالاتر از متغیرهای رفتاری قرار گرفته و پیش‌نیاز شکل‌گیری برند سازمانی محسوب می‌شود. این نتیجه نشان می‌دهد که برند کارفرما پیامد تجربه روان‌شناختی کارکنان است، نه صرفاً نتیجه اقدامات بازاریابی سازمان. مطالعات حوزه سلامت سازمانی نیز تأکید می‌کنند که برنامه‌های رفاه روانی، سلامت ذهنی و تعادل کار-زندگی از مهم‌ترین عوامل افزایش وفاداری و رضایت کارکنان هستند (Elufoye et al., 2024). همچنین پژوهش‌ها نشان داده‌اند رفاه کارکنان نقش میانجی میان برند کارفرما و پیامدهایی نظیر عملکرد و وفاداری دارد (Benraiss-Noailles & Viot, 2021).

در رأس مدل، برند سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته نهایی قرار گرفت که بیشترین وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را داشت. این نتیجه بیانگر آن است که برند کارفرما نتیجه تعامل مجموعه‌ای از عوامل درونی سازمان است و نمی‌تواند به‌صورت مستقل ایجاد شود. این یافته با رویکرد کارکنان‌محور برند کارفرما همخوانی دارد که جذابیت سازمان را ناشی از تجربه واقعی کارکنان می‌داند (Ronda et al., 2018). همچنین مرورهای نظام‌مند نشان می‌دهد برند کارفرما زمانی موفق خواهد بود که با تجربه واقعی کارکنان و فرهنگ سازمانی همسو باشد (Reis et al., 2021).

نتایج تحلیل MICMAC نشان داد هیچ متغیری در دسته خودمختار قرار نگرفته و تمامی عوامل دارای ارتباطات متقابل هستند. این امر نشان‌دهنده ماهیت سیستمی برند کارفرما است؛ به این معنا که تغییر در هر یک از عوامل کلیدی می‌تواند کل ساختار سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. چنین نتیجه‌ای با دیدگاه‌های جدید مدیریت سرمایه انسانی همسو است که سازمان را به‌عنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده در نظر می‌گیرند (Heide et al., 2024). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اثربخشی راهبردهای برند کارفرما به ویژگی‌های ادراکی و آمادگی کارکنان وابسته است و نمی‌توان آن را به‌صورت یک برنامه مستقل اجرا کرد (Hein et al., 2024).

در سطح ملی نیز یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات داخلی همراستا است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که در سازمان‌های ایرانی، تفاوت در فرهنگ سازمانی و شرایط کاری باعث تفاوت محسوس در جذابیت برند کارفرما می‌شود (Shoghi Lord et al., 2019). همچنین بررسی‌های پیشین بیان کرده‌اند که نبود راهبردهای منسجم منابع انسانی یکی از مهم‌ترین موانع شکل‌گیری برند کارفرمایی در ایران است (Asanlu & Khodami, 2015). نتایج حاضر نشان می‌دهد که توجه به رفاه ذهنی و توسعه منابع انسانی می‌تواند این شکاف را کاهش دهد و تصویر سازمان را در ذهن کارکنان بهبود بخشد.

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش مدل‌های پیشین برند کارفرما را توسعه می‌دهد؛ زیرا نشان می‌دهد برند کارفرما نه یک متغیر مستقل، بلکه خروجی یک زنجیره علی شامل توسعه سازمانی، فرهنگ، ارتباطات، انگیزش و رفاه روانی است. این نتیجه با دیدگاه تحول‌یافته

برند کارفرما به‌عنوان راهبرد مدیریت تجربه کارکنان همسو است (Lievens & Slaughter, 2016). همچنین تأیید می‌کند که مدیریت برند کارفرما باید همزمان ابعاد ساختاری، رفتاری و روان‌شناختی سازمان را دربر گیرد (Fernandez-Lores et al., 2016). به‌طور کلی، نتایج پژوهش نشان دادند که سازمان‌هایی که توسعه فردی کارکنان را در مرکز راهبردهای خود قرار می‌دهند، از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، ارتباطات اثربخش، افزایش رضایت شغلی و تقویت رفاه ذهنی قادر خواهند بود برند کارفرمایی پایدار و جذاب ایجاد کنند؛ نتیجه‌ای که با ادبیات مدیریت استعداد و نگاهداشت نیروی انسانی همخوانی کامل دارد (Afjeh & Alizadehfar, 2017; Mishra & Kumar, 2019; Rahimian, 2013; Shah, 2011).

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر ماهیت کیفی و اتکای آن به قضاوت خبرگان بود که ممکن است تحت تأثیر تجربه‌های فردی، پیش‌فرض‌های ذهنی و زمینه سازمانی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. همچنین جامعه خبرگان محدود به حوزه‌های تخصصی مرتبط با منابع انسانی و سازمان‌های وابسته به یک نهاد خاص بود و این امر می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع یا فرهنگ‌های سازمانی متفاوت را با احتیاط همراه سازد. از سوی دیگر، استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری اگرچه امکان تحلیل روابط علی میان متغیرها را فراهم می‌کند، اما شدت روابط و اثرات کمی میان عوامل را اندازه‌گیری نمی‌کند. علاوه بر این، شرایط محیطی، اقتصادی و فرهنگی سازمان‌ها ممکن است در طول زمان تغییر کرده و ساختار روابط میان عوامل را دگرگون سازد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های کمی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری یا تحلیل چندسطحی، روابط به‌دست‌آمده در این پژوهش را به‌صورت تجربی آزمون کنند. همچنین بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند سبک رهبری، هوش هیجانی مدیران، عدالت سازمانی یا تحول دیجیتال می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای شکل‌گیری برند کارفرما ارائه دهد. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده در صنایع مختلف، سازمان‌های خصوصی و استارت‌آپی و نیز در بسترهای فرهنگی متفاوت انجام شود تا قابلیت تعمیم مدل افزایش یابد. انجام مطالعات طولی برای بررسی تغییرات برند کارفرما در گذر زمان و تحلیل اثر نسل‌های مختلف نیروی کار نیز می‌تواند مسیرهای پژوهشی ارزشمندی فراهم آورد.

مدیران سازمان‌ها باید برندسازی کارفرما را به‌عنوان یک پروژه تبلیغاتی کوتاه‌مدت تلقی نکنند، بلکه آن را در قالب راهبردی بلندمدت برای مدیریت تجربه کارکنان طراحی نمایند. سرمایه‌گذاری هدفمند در توسعه فردی، آموزش مستمر و طراحی مسیرهای شغلی شفاف می‌تواند نقطه آغاز تقویت برند کارفرما باشد. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، مشارکت و یادگیری مستمر، همراه با توسعه نظام‌های ارتباطات داخلی شفاف، زمینه افزایش انگیزش و رضایت شغلی کارکنان را فراهم می‌کند. توجه نظام‌مند به سلامت روان، تعادل کار-زندگی، انعطاف‌پذیری کاری و برنامه‌های رفاه سازمانی نیز می‌تواند تصویر ذهنی مثبت کارکنان از سازمان را تقویت نماید. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها شاخص‌های ارزیابی برند کارفرما را در کنار شاخص‌های عملکرد منابع انسانی قرار داده و از بازخورد مستمر کارکنان برای اصلاح سیاست‌های مدیریتی استفاده کنند تا برند کارفرمایی به‌صورت پایدار و درونی شکل گیرد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازن اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Afjeh, S. A. A., & Alizadehfar, Z. (2017). The relationship between employer brand perception and employees' job attitudes. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 26(84), 73-96. https://www.sid.ir/fa/VEWSSID/J_pdf/4004513968404.pdf
- Asanlu, B., & Khodami, S. (2015). The impact of customers' emotional attachment on brand equity emphasizing the mediating role of relationship quality and brand citizenship behavior in the industrial market. *Brand Management Quarterly*, 2(4), 97-124. https://journal.alzahra.ac.ir/article_2580.html
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Pu3XEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Barrow,+S.+and+R.+Mosley+\(2005\).+The+employer+brand:+Bringing+the+best+of+brand+management+to+people+at+work,+John+Wiley+%26+Sons.+%09&ots=HgVYWwQhSC&sig=XdngzFAtnVYdIkjvAolWB7nSd2A](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Pu3XEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=Barrow,+S.+and+R.+Mosley+(2005).+The+employer+brand:+Bringing+the+best+of+brand+management+to+people+at+work,+John+Wiley+%26+Sons.+%09&ots=HgVYWwQhSC&sig=XdngzFAtnVYdIkjvAolWB7nSd2A)
- Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Bozorgi, Z., Khodadad Hosseini, S. H., & Ahmadi, P. (2021). Investigating how employer brand equity affects employee performance with attention to the role of employee well-being and loyalty (Case study: Dana Insurance). Proceedings of the 18th International Management Conference, Tehran.
- Chiang, H. H., & Yu, S. Y. (2021). Employer branding and employee-based brand equity: The mediating and moderating effects in multilevel models. *Management Comments*, 40(1), 131-154. https://www.management-review.org/uploads/pdf/paper/mr_2021_01_jan_03.pdf.pdf
- Choudhary, S., & Joshi, R. (2025). Unveiling the power of employer branding: enhancing talent retention through organizational advocacy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(4), 1093-1114. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2024-0225>
- Devito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M., & Mujtaba, B. (2016). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3. <https://nova.elsevierpure.com/en/publications/employee-motivation-based-on-the-hierarchy-of-needs-expectancy-an-2>
- Dziedzic, J. (2024). From Organizational Identity to Impact: Employer Branding Strategies for Talent Attraction. *Strategiczne zarządzanie w przedsiębiorstwach i administracji publicznej*, 23. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1342436>
- Elufioye, O. A., Ndubuisi, N. L., Daraojimba, R. E., Awonuga, K. F., Ayanponle, L. O., & Asuzu, O. F. (2024). Reviewing employee well-being and mental health initiatives in contemporary HR Practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 828-840. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0153>
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>

- Goyal, R., & Kaur, G. (2023). Identifying the impact of employer branding in the retention of nurses: the mediating role of organizational culture and career development. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01794-9>
- Heide, M., Schröder, S., Wittemann, N., & Don, P. (2024). Employer branding-employer attractiveness as a new mindset in the healthcare sector. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(1), 70-85. <https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0005>
- Hein, A. Z., Elving, W. J., Koster, S., & Edzes, A. (2024). Is your employer branding strategy effective? The role of employee predisposition in achieving employer attractiveness. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(7), 1-20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2022-0070>
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 125-136. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0106>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Nazari, M., Karimi, F., & Ahmdepour, S. (2018). The impact of employer brand on human resource productivity with the mediating role of talent management. *Quarterly Journal of Organizational Management*, 9(3), 33-58. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1502276/>
- Park, J., & Kim, J. (2024). Exploring the relationships among internal branding, work engagement, and turnover intention in public sports organizations after the pandemic. *Sustainability*, 16(3), 1342. <https://doi.org/10.3390/su16031342>
- Rahimian, A. (2013). Employer brand: A new strategy for human capital management. *Human Resource Management Research*, 5(2), 127-150. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_5052_146704a67b2dc99fa96b5a37d51fab75.pdf
- Raj, A. B., & Goute, A. K. (2025). Internal branding and technostress among employees - the mediation role of employee wellbeing and moderating effects of digital internal communication. *Acta Psychologica*, 255, 104943. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104943>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Rita, P., António, N., & Raminhos, V. (2026). Using employee feedback to build effective employer branding strategies: a mixed method approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 34(1), 256-282. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2024-4469>
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573-596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2023). The role of talent management and employee psychological contract on employer branding: a pragmatic conceptual model. *Management Research Review*, 46(2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0136>
- Shah, M. (2011). Talent Retention through Employer Branding. *Journal of Marketing & Communication*, 6(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=09732330&asa=Y&AN=80241250&h=f3NaIAtJ6OAL0HO3NYaqawpEyrEIbzdzh0kJQC2IAfpNeWZYCGzW0R9dczIIh4JtuPJxsUXfEI06%2BF3Z6CCCA%3D%3D&crl=c>
- Shoghi Lord, A., Akbari, N., & Sadeghi, R. (2019). A comparison of employer brand attractiveness in Iran's public and private sectors. *Human Resource Management Studies*, 10(1), 55-78. https://www.jipas.ir/article_84221.html
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. <http://digitalrepository.cipmlk.org/handle/1/847>