

Investigating the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Employer Branding with the Mediating Role of Affective Commitment, Employer Attractiveness, and Employer Brand Identification (Case Study: Pasteur No Hospital, Tehran)

Abstract

Objective: This study aimed to investigate the impact of organizational citizenship behavior on employer branding, considering the mediating role of affective commitment, employer attractiveness, and employer brand identification. Method: This research was applied in terms of purpose and descriptive-survey of correlational type in terms of data collection method. The statistical population consisted of all employees working in Pasteur No Hospital in Tehran, from which 180 individuals were selected using stratified random sampling based on the Morgan table. Data were collected through standard questionnaires and analyzed using Smart-PLS software. Findings: The results showed that although the direct effect of organizational citizenship behavior on employer branding was not significant, this variable played a decisive role as the main antecedent in the model. All three mediating variables had a direct, positive, and significant effect on employer branding. Employer brand identification showed the strongest direct effect, followed by employer attractiveness and affective commitment. Organizational citizenship behavior had a significant indirect effect on employer branding through the three mediating mechanisms. Conclusion: The results indicate that organizational citizenship behaviors alone are not sufficient to strengthen employer branding; rather, this effect is achieved through creating affective commitment, increasing perceived employer attractiveness, and strengthening employees' identification with the organization's brand.

Keywords: Organizational citizenship behavior, employer branding, emotional commitment

بررسی تاثیر رفتار شهروند سازمانی بر برندسازی کارفرما با نقش میانجی تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت یابی با برند کارفرما (مورد مطالعه بیمارستان پاستور نو تهران)

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما با در نظر گرفتن نقش میانجی گر تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند کارفرما است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شاغل در بیمارستان پاستورنو تهران بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۸۰ نفر براساس جدول مورگان انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری و با نرم‌افزار Smart-PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داد اگرچه تأثیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما معنادار نبود، اما رفتار شهروندی سازمانی با متغیرهای میانجی نقش تعیین‌کننده‌ای به‌عنوان پیش‌آیند اصلی در مدل ایفا کرد. هر سه متغیر میانجی، تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری بر برندسازی کارفرما داشت. هویت‌یابی با برند کارفرما قوی‌ترین اثر مستقیم را نشان داد، پس از آن جذابیت کارفرما و تعهد عاطفی قرار گرفتند. رفتار شهروندی سازمانی به‌طور غیرمستقیم و از طریق سه مکانیسم میانجی بر برندسازی کارفرما تأثیر معنادار دارد. نتایج نشان داد رفتارهای شهروندی سازمانی به‌خودی خود برای تقویت برند کارفرما کافی نیستند، بلکه این تأثیر به واسطه ایجاد تعهد عاطفی، افزایش جذابیت درک‌شده کارفرما و تقویت هویت‌یابی کارکنان با برند سازمان محقق می‌شود.

کلید واژگان: رفتار شهروندی سازمانی، برندسازی، تعهد عاطفی.

۱- مقدمه

در عصر دیجیتال، سازمان‌ها با چالش‌های جدی در مدیریت استعدادها روبرو هستند. نرخ جابجایی کارکنان در بسیاری از صنایع به بیش از ۲۰ درصد رسیده و هزینه‌های جایگزینی هر کارمند تا ۱,۵ برابر حقوق سالانه او تخمین زده می‌شود (Eghaghe, 2024, pp. 6). اقتصاد مدرن اذعان دارد که منابع

انسانی و دانشی که آنها در اختیار دارند، مهمترین عوامل تعیین کننده موفقیت بلندمدت کسب و کار هستند. ارائه یک پاسخ استراتژیک کارآمد به تقاضاهای فزاینده یک محیط پیچیده و متغیر، یکی از مهمترین مسئولیت‌های مدیریت ارشد امروزی است که تا حد زیادی به یافتن و حفظ کارمندان با کیفیت بالا وابسته است (Ekhsan et al., 2022, pp.8). فضای رقابتی کنونی در بازار کار جهانی، سازمان‌ها را بیش از پیش به سمت راهبردهای نوین در مدیریت منابع انسانی سوق داده است (Onur et al., 2024, pp.11). کارمندان به عنوان عوامل کلیدی برای مدیریت موفق یک برند عمل می‌کنند. همچنین، اعتقاد بر این است که می‌توان از طریق استخدام و حفظ افرادی که قادر به نمایندگی از سازمان در برابر مشتریان هستید، به یک مزیت رقابتی قابل توجه دست یافت. این شناخت باعث شده است که امبلر و بارو (۱۹۹۶) مفهوم برندسازی کارفرما را توسعه دهند. این مفهوم، نظرات تعاملی کارمندان فعلی و بالقوه در یک سازمان و درک آن سازمان به عنوان یک کارفرما را ترکیب می‌کند (Gözükara & Hatipoğlu, 2016, pp.12). برندسازی کارفرما، متمایز کردن ویژگی‌های یک شرکت به عنوان کارفرما از رقبای خود، برجسته کردن پیشنهادهای و محیط کاری منحصر به فرد آن است. ترکیبی از مزایای اقتصادی، عملکردی و روانشناختی است که سازمان به کارکنان ارائه می‌دهد. (Kaur et al., 2020, pp.9). از سوی دیگر، رفتار شهروندی سازمانی، که به رفتارهای داوطلبانه کارکنان فراتر از وظایف رسمی اشاره دارد، می‌تواند به عنوان یک عامل پیش‌بینی‌کننده برای تقویت برند کارفرما عمل کند (Suwaryo et al., 2016, pp.13). کارکنانی که درگیر رفتارهای شهروندی هستند، به طور غیرمستقیم به عنوان «سفیران برند» عمل کرده، تصویری مثبت از فرهنگ سازمانی به درون و بیرون سازمان منتقل می‌کنند (بلوچی و سرانی، ۱۴۰۱، ص ۱۲۹). با این حال تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما لزوماً مستقیم نیست و می‌تواند از طریق مکانیسم‌های مختلف تقویت شود. از منظر روان‌شناسی و علوم شناختی، مدل‌های ذهنی نقش میانجی میان محرک‌های محیطی و پاسخ‌های رفتاری کارکنان دارند و می‌توانند سازوکار مناسب برای تبیین علل تفاوت در تمایلات شهروندی افراد فراهم کنند (بختیاری و همکاران، ۱۴۰۴، ص ۳). یکی از این مکانیسم‌ها، تعهد عاطفی، به عنوان وابستگی احساسی کارکنان به سازمان نقش کلیدی را ایفا می‌کند. کارکنان با رفتار شهروندی سازمانی بالا، تعهد عاطفی بیشتری نشان می‌دهند (Hoppe, 2018, pp.78). به طور مشابه،

در مطالعات تجربی جذابیت کارفرما، که درجه جذابیت سازمان برای کارکنان فعلی و بالقوه را اندازه‌گیری می‌کند، به عنوان یک متغیر میانجی مثبت عمل می‌کند. محیط کاری مثبت و حمایتی که حاصل رفتارهای شهروندی جمعی است، جذابیت درونی سازمان را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد. رفتار شهروندی سازمانی با ایجاد محیط مثبت، جذابیت را افزایش می‌دهد و این ادراک به تقویت برندسازی کارفرما کمک می‌کند (Mathieu et al., 2016, pp.36). هویت‌یابی با برند کارفرما، که بر اساس نظریه هویت اجتماعی شکل می‌گیرد، یک دیگر از این مکانیسم مختلف است. هنگامی که کارکنان از طریق رفتارهای فرانش خود، ارزش‌ها و هویت سازمان را درونی‌سازی و نمایش می‌دهند، احساس هویت مشترک قوی‌تری با سازمان پیدا می‌کنند.

رفتار شهروندی سازمانی کارکنان که فراتر از وظایف رسمی آن‌هاست، می‌تواند تصویری مثبت از سازمان در ذهن کارکنان فعلی و بالقوه ایجاد کند. با این حال، علی‌رغم اهمیت این موضوع، بررسی دقیق ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام‌شده در این حوزه به تأثیر برندسازی کارفرما بر افزایش رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند و جهت علیت معکوس، یعنی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما، به طور قابل توجهی مغفول مانده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲؛ اصغری صارم و همکاران، ۱۴۰۰؛ بختیاری و همکاران، ۱۴۰۴). به عبارت دیگر، پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر این فرضیه متمرکز بوده‌اند که برند قوی کارفرما باعث بروز رفتارهای شهروندی در کارکنان می‌شود، در حالی که این پرسش اساسی مطرح است که آیا خود این رفتارهای شهروندی می‌توانند به عنوان پیش‌آیندی برای تقویت برند کارفرما عمل کنند؟ این شکاف نظری، ضرورت بررسی رابطه معکوس را دوچندان می‌سازد.

بررسی نظام‌مند پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نیز نشان می‌دهد که مطالعات اندکی به بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما پرداخته‌اند و در این میان، فقدان یک مدل یکپارچه که نقش متغیرهای میانجی را تبیین کند، به وضوح احساس می‌شود. به عنوان نمونه، پژوهش اصغری صارم و همکاران (۱۴۰۰) به تأثیر جذابیت برند کارفرمایی بر تمایل به

ماندگاری کارکنان پرداخته اما نقش رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان متغیر مستقل اصلی لحاظ نکرده است. همچنین، مطالعه بختیاری و همکاران (۱۴۰۴) به شناسایی مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در صنعت هواپیمایی پرداخته، اما ارتباط آن با برندسازی کارفرما را مورد آزمون قرار نداده است. از سوی دیگر، پژوهش بلوچی و سیاه‌سرانی (۱۴۰۲) تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما را بررسی کرده، اما به نقش پیش‌آیندی رفتار شهروندی سازمانی و همچنین متغیرهای میانجی تعهد عاطفی و هویت‌یابی با برند توجه نکرده است. علاوه بر این، مطالعه کوردناییچ و نجات (۱۳۹۸) تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما را در بافت دانشگاهی مورد بررسی قرار داده، اما به طور خاص به رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مکانیسم‌های روانشناختی میانجی (تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی) نپرداخته است. همچنین، پژوهش مرتضوی و کارگذار (۱۳۹۹) رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی را با رفتار شهروندی مشتری‌مدار پرستاران بررسی کرده، اما ارتباط این متغیرها را با برندسازی کارفرما مد نظر قرار نداده است. این شکاف‌های پژوهشی بیانگر آن است که تاکنون مدلی جامع که به طور همزمان نقش سه متغیر میانجی تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند را در ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و برندسازی کارفرما آزمون کند، در بافت بیمارستان‌های ایران ارائه نشده است.

به‌ویژه، در صنعت خدمات درمانی ایران که با ویژگی‌هایی چون فشار کاری بالا، نیاز به تعهد حرفه‌ای شدید و حساسیت بالای حفظ نیروی انسانی ماهر مواجه است، درک این روابط از اهمیت مضاعفی برخوردار است. بیمارستان‌ها به عنوان سازمان‌های دانش‌محور و نیروی‌انسانی‌بر، به شدت به کارکنان متخصص و متعهد وابسته هستند و تقویت رفتارهای شهروندی در میان این کارکنان می‌تواند استراتژی مؤثری برای برندسازی کارفرما و در نتیجه جذب و نگهداشت استعدادها باشد. با توجه به کمبود نیروی پرستاری و متخصص در بیمارستان‌های ایران و هزینه‌های بالای جایگزینی نیروی انسانی، تقویت برند کارفرما از طریق

رفتارهای داوطلبانه کارکنان می‌تواند به عنوان یک راهبرد کلیدی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. فقدان پژوهشی جامع که به بررسی این روابط در بیمارستان‌های ایران پرداخته باشد، ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوجندان می‌سازد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما با تأکید بر نقش میانجی تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند کارفرما در بیمارستان پاستور نو تهران انجام شده است تا ضمن پر کردن خلأ نظری موجود، بینش‌های کاربردی برای مدیران بیمارستانی فراهم آورد تا بتوانند از رفتارهای فرانش کارکنان برای ایجاد برند کارفرمای پایدار استفاده کنند و درک این روابط به تقویت رقابت‌پذیری و بهبود عملکرد سازمانی در صنعت درمانی ایران کمک نماید.

بنابراین پژوهش حاضر از چند منظر دارای نوآوری است که در ادامه به صورت شفاف تبیین می‌شود. در سطح نوآوری نظری، این پژوهش بر خلاف اکثر پژوهش‌های پیشین که به تأثیر برندسازی کارفرما بر رفتار شهروندی سازمانی پرداخته‌اند، جهت علیت معکوس را بررسی می‌کند و به دنبال تبیین این پرسش اساسی است که «آیا رفتارهای شهروندی کارکنان می‌توانند پیش‌آیندی برای تقویت برند کارفرما باشند؟» این تغییر پارادایم، درک تازه‌ای از روابط دوسویه بین رفتار کارکنان و برند سازمانی ارائه می‌دهد. همچنین، برای اولین بار نقش همزمان سه متغیر میانجی (تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند کارفرما) در یک مدل یکپارچه آزمون می‌شود که مکانیسم‌های روانشناختی و اجتماعی مختلفی را که از طریق آنها رفتارهای فرانش به برندسازی منجر می‌شوند، تبیین می‌کند. این مدل به شکاف موجود در ادبیات نظری پاسخ می‌دهد که علی‌رغم تأیید تجربی رابطه بین برندسازی و رفتار شهروندی، در تبیین «چرایی» و «چگونگی» تأثیر رفتار شهروندی بر برندسازی ناتوان بوده است.

۳- ادبیات نظری

تعهد عاطفی به عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۰)، بیانگر وابستگی عاطفی و احساسی کارکنان به سازمان، هم‌ذات‌پنداری با اهداف و ارزش‌های آن و تمایل به تداوم عضویت در سازمان است. این سازه، نقشی کلیدی در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان ایفا می‌کند (Slavković & Mirić, 2024). تعهد عاطفی، به عنوان وابستگی عاطفی و احساسی کارکنان برای تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن عاطفی در فعالیت‌های سازمانی است؛ که مستقیماً با برندسازی کارفرما مرتبط است، زیرا کارکنان متعهد عاطفی تمایل دارند سازمان را به عنوان بخشی از هویت شخصی خود ببینند و در نتیجه، به عنوان سفیران برند عمل کنند. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، این تعهد احساس غرور و تعلق ایجاد می‌کند که منجر به تبلیغ مثبت ارزش‌های سازمانی می‌شود و برند کارفرما را تقویت می‌نماید. همچنین، نظریه مبادله اجتماعی توضیح می‌دهد که تعهد عاطفی در پاسخ به مزایای سازمانی شکل می‌گیرد و کارکنان را به رفتارهایی مانند مشارکت در فعالیت‌های برندسازی داخلی و خارجی، ترغیب می‌کند که تصویر برند را بهبود بخشد (Panagiotidou, 2024, pp.44). در مطالعه (Yousf et al., 2021, pp.63) تعهد عاطفی به عنوان متغیر میانجی بین برندسازی کارفرما و عملکرد سازمان در جهت معکوس اثر گذار است و تعهد عاطفی برند را از طریق وفاداری افزایش می‌دهد. همچنین، پژوهش دیگری (Slavković et al., 2023, pp.36) نشان داد که تعهد عاطفی کارکنان را به حمایت از برند ترغیب می‌کند و تصویر سازمانی را بهبود می‌بخشد در مطالعه‌ای (Kanwal et al., 2024, pp.16)، کارکنان با تعهد بالا از نظر عاطفی وابستگی بیشتری به سازمان دارند، درگیر آن هستند و با آن هم‌ذات‌پنداری می‌کنند؛ بنابراین آن‌ها تمایل بیشتری دارند تا جزئی از سازمان باشند (Thompson et al., 2025, pp.26). دستیابی به هویت برند موجب برجسته شدن تعهد عاطفی در ذهن مشتریان می‌شود تمام عناصر برند که هویت آن را ایجاد می‌کنند، بر آگاهی و تصویر ذهنی مشتریان تأثیری گذارند (Esfidani et al., 2026, pp.18). در اغلب مطالعات رفتار فرائقش تعهد عاطفی، علاوه بر تداوم اشتغال، مشارکت و بهبود عملکرد، بروز رفتار شهروند سازمانی را نیز به همراه دارد و در مقایسه با سایر ابعاد تعهد

سازمانی از تاثیر بیشتری برخوردار است (مرتضوی و کارگذار، ۱۳۹۹، ص ۸۶). در مطالعات داخلی، پژوهش‌هایی نظیر کردوناییج و نجات (۱۳۹۸) نشان داده‌اند که رفتارهای شهروندی کارکنان از طریق ایجاد هویت سازمانی و تعهد عاطفی، به تقویت برند کارفرما منجر می‌شود. همچنین، مرتضوی و کارگذار (۱۳۹۹) در مطالعه خود در بیمارستان امام رضا (ع) نشان دادند که تعهد عاطفی، رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی مشتری‌مدار پرستاران را میانجی‌گری می‌کند و نقش آن در شکل‌گیری رفتارهای فراتر از نقش در بافت بیمارستان‌های ایران تأیید شده است. این یافته‌ها بیانگر آن است که در سازمان‌های خدماتی و درمانی ایران، تعهد عاطفی به عنوان یک سازه کلیدی، هم به بروز رفتارهای شهروندی و هم به تقویت برند کارفرما از طریق ایجاد دلبستگی و هم‌ذات‌پنداری کارکنان با سازمان کمک می‌کند. همچنین مطالعه محبوب و همکاران (۱۴۰۱) مشاهده می‌شود که رضایت شغلی و تعهد عاطفی به برند تاثیرات واسطه‌ای قابل توجهی (به عنوان مثال فردی، موازی و متوالی) بین ابعاد برندسازی کارکنان و OCB دارند؛ بنابراین با مرور پیشینه نظری و تجربی پژوهش فرضیه‌ها بصورت زیر قابل بیان است:

فرضیه ۱: تعهد عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر تقویت برندسازی کارفرما دارد.

فرضیه ۲: تعهد عاطفی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی آنان با برند کارفرما دارد.

فرضیه ۳: تعهد عاطفی نقش واسطه‌ای در رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و برندسازی کارفرما ایفا می‌کند.

فرضیه ۴: تعهد عاطفی نقش واسطه‌ای در رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و هویت‌یابی با برند کارفرما ایفا می‌کند.

در عصر رقابت فزاینده برای جذب و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها با چالش بزرگی به نام کمبود سرمایه انسانی ماهر مواجه هستند. جذابیت کارفرما به عنوان مزایای مورد انتظار کارکنان فعلی یا بالقوه از کار برای یک سازمان خاص تعریف می‌شود که شامل ابعاد اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ای است (Berthon et al., 2025, p.15). این جذابیت، سیگنال‌های مثبتی به بازار کار ارسال می‌کند

و ادراک مثبت از سازمان را به عنوان محل کار مطلوب، تقویت می‌نماید. امروزه برای مبارزه با ناکافی بودن سرمایه انسانی، تقاضای سازمان‌ها برای کارکنان ماهر افزایش یافته است. جذب کارکنان بالقوه برای سازمان‌ها چالشی بزرگ به حساب می‌آید. درواقع، پیروزی یک سازمان متکی بر توانایی آن برای جذب است؛ که جذابیت کارفرما مستقیماً برندسازی کارفرما را تقویت می‌کند، زیرا ادراک مثبت از مزایای اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ای سازمان را به عنوان محل کار مطلوب جلوه می‌دهد و سیگنال‌های مثبت به بازار کار ارسال می‌نماید. جذابیت کارفرما به عنوان مزایای مورد انتظار کارکنان فعلی یا بالقوه از کار برای یک سازمان خاص تعریف می‌شود. (Berthon et al., 2025, pp.15). نظریه هویت اجتماعی توضیح می‌دهد که جذابیت سازمانی با افزایش منزلت و اعتبار سازمان در نزد کارکنان، آن‌ها را به تبلیغ مثبت برند و هم‌ذات‌پنداری با ارزش‌های سازمانی ترغیب می‌کند. هنگامی که سازمانی به عنوان کارفرمایی جذاب ادراک شود، کارکنان احساس غرور و تعلق بیشتری نسبت به آن پیدا می‌کنند و این احساس، آن‌ها را به سفیران برند سازمان تبدیل می‌نماید. به عبارت دیگر، جذابیت کارفرما با افزایش منزلت سازمانی، هویت‌یابی کارکنان با برند سازمان را تسهیل می‌کند و این امر، تصویر کلی برند را بهبود می‌بخشد و تمایز رقابتی ایجاد می‌نماید. جذابیت سازمان توسط ویژگی‌های شغل و سازمان، نوع کار، محیط ادراک‌شده، رفتار استخدام‌کننده، انصاف و تعادل بین کار و زندگی، صداقت و تعهد سازمان به کیفیت، نام تجاری مشهور، فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و شناخت پیش‌بینی می‌شود. بر اساس نظریه هویت اجتماعی، جذابیت منزلت سازمانی را افزایش می‌دهد و کارکنان را به تبلیغ برند ترغیب می‌کند، که این امر تصویر کلی برند را بهبود می‌بخشد و تمایز رقابتی ایجاد می‌نماید (Chapman, 2025, pp.19). اصغری صارم و همکاران (۱۴۰۰)، نشان دادند که جذابیت برند کارفرما به طور مستقیم بر تمایل به ماندگاری کارکنان تاثیرگذار است. در مطالعه دیگری، (Hussain et al., 2022, pp.14) نشان دادند که تصویر کارفرما نقش واسطه‌ای مهمی در رابطه بین شیوه‌های استخدام و تعهد سازمانی ایفا می‌کند. (Yang et al., 2018, pp.18) در تحقیقات خود دریافت که جذب، استخدام و حفظ کارمندان با کیفیت بالا و مناسب، وفاداری را افزایش می‌دهد. در مطالعه (Highhouse, 2023, pp.19)، جذابیت از طریق تعهد سازمانی برند بهره‌وری برند کارفرما را تحت تاثیر قرار می‌دهد جذابیت کارفرما هویت‌یابی را تسهیل می‌کند، زیرا ادراک از منزلت و مطلوبیت

سازمان کارکنان را به شناسایی با ارزش‌های برند ترغیب می‌نماید. مطالعه نیازی (۱۴۰۴) نشان داد که بین جذابیت برند کارفرما و تعهد سازمانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین با مرور پیشینه نظری و تجربی فرضیه پژوهش بصورت زیر قابل بیان است:

فرضیه ۵: ادراک کارکنان از جذابیت کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی کارفرما دارد.

فرضیه ۶: ادراک کارکنان از جذابیت کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر هویت‌یابی آنان با برند کارفرما دارد.

فرضیه ۷: جذابیت کارفرما نقش واسطه‌ای در رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و برندسازی کارفرما ایفا می‌کند.

فرضیه ۸: جذابیت کارفرما نقش واسطه‌ای در رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و هویت‌یابی با برند کارفرما ایفا می‌کند.

تعریف رفتار شهروندی سازمانی در ادبیات موجود متفاوت است رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان به عنوان «رفتارهای داوطلبانه‌ای تعریف کرد که به‌طور مستقیم یا صریح توسط نظام پاداش رسمی شناسایی نمی‌شوند و در مجموع کارایی و اثربخشی عملکرد سازمان را ارتقا می‌دهند» این تعریف شامل پنج بعد از رفتار شهروندی سازمانی است که بعد اول نوع دوستی است که به اقدامات داوطلبانه‌ای اشاره دارد که شامل کمک به کارمند دیگر در انجام وظایفش می‌شود. بعد دوم، نزاکت است که شامل تمام حرکات آینده‌نگرانه‌ای می‌شود که به فرد دیگر کمک می‌کند تا از بروز یک مشکل جلوگیری کند. بعد سوم، فضیلت مدنی است که شامل مشارکت مسئولانه و مولد در تصمیم‌گیری‌های سازمان است. بعد چهارم، وجدانی بودن است که به الگوی رفتاری فراتر از سطوح ضروری و اسمی نقش سازمانی اشاره دارد. بعد پنجم رفتار شهروندی سازمانی، جوانمردی است که به رفتاری اطلاق می‌شود که ناراحتی‌ها و الزامات پیش‌بینی‌شده را بدون هیچ شکایت یا مشکلی تحمل می‌کند (Kaur et al. 2020, pp. 3). رفتار شهروندی سازمانی، که با مشارکت داوطلبانه افراد فراتر از وظایف

شغلی‌شان مشخص می‌شود، به عنوان عاملی مؤثر بر اثربخشی سازمان در نظر گرفته می‌شود (Tsai et al., 2020, pp.17). رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان یک تعهد همیشگی و داوطلبانه به اهداف، روش‌ها و در نهایت رسیدن به موفقیت سازمان در نظر گرفته می‌شود (اصغری صارم و همکاران، ۱۴۰۰، ص ۱۱). عموماً در سازمان‌ها این نیروها کارمندانی فعال و فداکار شناخته می‌شوند. بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی محیط حمایتی ایجاد می‌کند که جذابیت برند را افزایش می‌دهد و کارکنان را به تبلیغ برند ترغیب می‌نماید. مطالعات تجربی نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی به طور مثبت با رضایت شغلی کارکنان (Hemakumara et al., 2018, pp.25)، خلاقیت، رفتار شغلی و رفتار نوآورانه، تعهد سازمانی (Cohen & Keren, 2008, pp.41)، تاب‌آوری، اثربخشی سازمانی (Pau, Bamel & Garg, 2016, pp.19) و به طور منفی با ترک خدمت و فرسودگی شغلی (Shuck et al., 2021, pp.22) و برندسازی کارفرما مرتبط است. در تحقیقی (Buil et al., 2026, pp.14) برندسازی داخلی با بهره‌وری رفتارهای شهروندی سازمانی مشتریان، کارکنان و شرکت به طور مثبت در ارتباط بوده است. پژوهش دیگری (Kaur et al., 2020, pp.13) نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی به طور موثر رضایت شغلی کارکنان را تقویت می‌کند همچنین، در مطالعه‌ای (Ebrahiminejad et al., 2017, pp.8)، رفتار شهروندی سازمانی با تغییرات مثبت جذابیت برند کارفرما مرتبط بوده است. که تعهد عاطفی را افزایش می‌دهد، رفتارهای داوطلبانه کارکنان به شکل نگرش مثبت تقویت می‌کنند و تناقض شناختی را کاهش می‌دهند. با این حال، ادبیات موجود بر شناسایی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر وظایف مرتبط با شغل کارکنان، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های وظیفه، تمایلات (Podsakoff et al., 2000) و پیامدهای سازمانی (Knez, Hjärpe & Bryngelsson, 2019) تأکید دارد. سو و علی (۲۰۱۸) نقش استرس فیزیکی، استرس روانشناختی، استرس عاطفی و استرس رفتاری را بر رفتار شهروندی سازمانی مطالعه کردند و شناسایی کردند که استرس عاطفی قوی‌ترین مانع برای مشارکت کارکنان در رفتار شهروندی سازمانی است. پیش‌آیندهایی که با رفتار شهروندی سازمانی مرتبط هستند عبارتند از:

رهبری مدیریتی، رهبری تعاملی، توانمندسازی روانشناختی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، اعتماد، قرارداد روانشناختی، تعهد و رضایت شغلی (Hemakumara et al., 2018) معصومی نیا و همکاران (۱۴۰۳) اثرات برند سازی کارفرما بر رفتار شهروندی برند مثبت ارزیابی کردند. همچنین در مطالعه بهاری و همکاران (۱۴۰۰) تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تصویر برند در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل های بین المللی پارسیان استان مازندران) مثبت و معنادار بوده است؛ بنابراین با مرور پیشینه نظری و تجربی فرضیه پژوهش بصورت زیر قابل بیان است:

فرضیه ۹: رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی کارفرما دارد.
فرضیه ۱۰: رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر افزایش تعهد عاطفی آنان دارد.

فرضیه ۱۱: رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر ادراک آنان از جذابیت کارفرما دارد.

فرضیه ۱۲: رفتار شهروندی سازمانی از طریق تقویت تعهد عاطفی و سپس افزایش هویت‌یابی با برند کارفرما، به طور غیرمستقیم و زنجیره‌وار بر برندسازی کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۱۳: رفتار شهروندی سازمانی از طریق افزایش جذابیت کارفرما و سپس تقویت هویت‌یابی با برند کارفرما، به طور غیرمستقیم و زنجیره‌وار بر برندسازی کارفرما تأثیر مثبت و معناداری دارد.

هویت برند، ایده و مفهوم اساسی برند و جنبه‌های منحصربه‌فرد و بارزش برند را معرفی می‌کند، همچنین با این ایده و مفهوم، برند با سهامداران خود ارتباط برقرار کرده و استراتژی برند از طریق آن در ذهن مشتریان ایجاد و درک می‌شود (Coleman, 2020, pp.13). دستیابی به هویت برند موجب برجسته شدن آن در ذهن مشتریان می‌شود (Keller, 2023, pp.9). برندی با هویت قوی، نیازهای نمادین مشتریان را بیشتر از نیازهای عملکردی آنها برآورده می‌کند (Hay, Lee and Harris, 2021, pp.13). بر اساس نظریه هویت اجتماعی، افراد بخشی از خودپنداره خود را از طریق عضویت

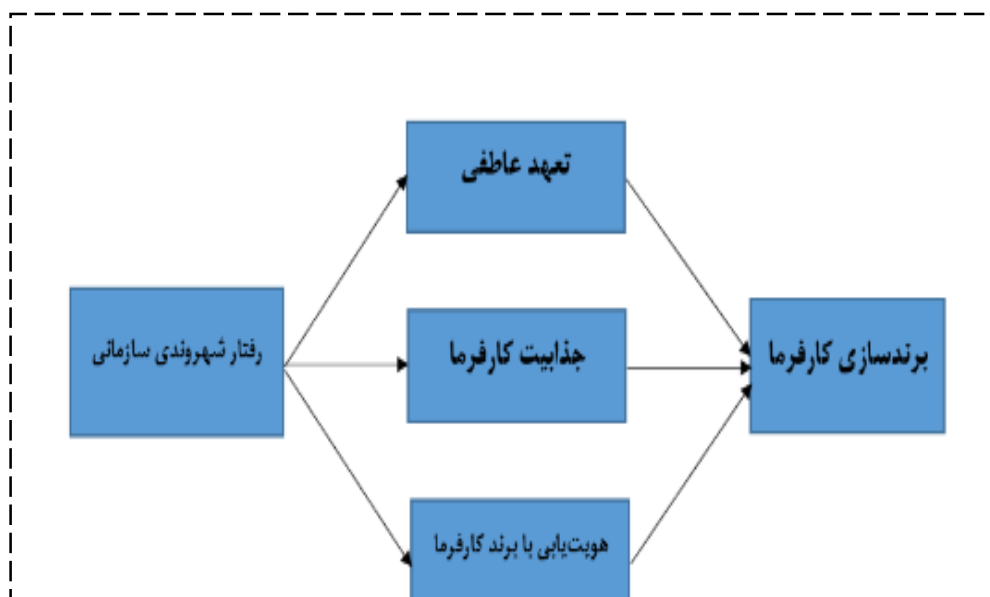
در گروه‌ها و سازمان‌ها شکل می‌دهند. هنگامی که کارکنان با برند سازمان خود هویت‌یابی می‌کنند، در واقع ارزش‌ها، باورها و ویژگی‌های برند را به عنوان بخشی از هویت شخصی خود می‌پذیرند. این فرآیند هویت‌یابی، کارکنان را به رفتارهای حمایتی از برند ترغیب می‌کند و آن‌ها را به سفیران برند سازمان تبدیل می‌نماید (Panagiotidou, 2024, p.14). از سوی دیگر، نظریه تبادل اجتماعی توضیح می‌دهد که هویت‌یابی با برند در پاسخ به تجارب مثبت کاری و حمایت سازمانی شکل می‌گیرد. کارکنانی که سازمان خود را به عنوان کارفرمایی ارزشمند و قابل احترام درک می‌کنند، به برند آن سازمان دلبسته شده و این دلبستگی، آن‌ها را به رفتارهای متقابلی مانند مشارکت در فعالیت‌های برندسازی داخلی و خارجی سوق می‌دهد. به علاوه پژوهش در زمینه هویت برند سازمانی معمولاً بر عقیده‌ها و برداشت‌های مدیران برند، مشاوران و کارشناسان دیگر متمرکز شده است. (Cohen & Keren, 2018, pp.17). این مسئله به خصوص در بخش خدمات مهم است، زیرا کارمندان، برندهای خدماتی را مجسم کرده و عملکرد آنها، موفقیت برند را به ارمغان می‌آورد (Highhouse, 2023, pp.15). همچنین با توجه به تأثیر هویت برند بر تعهد کارکنان نسبت به سازمان خود و عملکرد برند سازمان‌ها و میزان رضایتمندی، سازمان‌ها باید به مدیریت هویت برند در شرکت‌های بزرگ توجه خاصی معطوف کنند (Buil et al. 2016, pp.13). درواقع هویت‌یابی با برند کارفرما برندسازی کارفرما را تقویت می‌کند، زیرا با شناسایی ارزش‌های برند کارکنان را به رفتارهای حمایتی ترغیب می‌نماید. به طوریکه هویت‌یابی رفتارهای حمایتی کارکنان را ترغیب می‌کند. تا وابستگی احساسی هویت را تقویت نماید (Panagiotidou. 2024, pp.14). بنابراین با پیشینه نظری و تجربی فرضیه پژوهشی بصورت زیر قابل بیان است:

فرضیه ۱۴: هویت‌یابی کارکنان با برند کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی کارفرما دارد.

فرضیه ۱۵: هویت‌یابی با برند کارفرما نقش واسطه‌ای در رابطه بین تعهد عاطفی و برندسازی کارفرما ایفا می‌کند.

فرضیه ۱۶: هویت‌یابی با برند کارفرما نقش واسطه‌ای در رابطه بین جذابیت کارفرما و برندسازی کارفرما ایفا می‌کند.

پژوهش حاضر با تمرکز بر تأثیر معکوس رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما، نوآوری مفهومی ارائه می‌دهد. این رویکرد، که بر روابط دوطرفه تأکید دارد، میانجی‌های روانشناختی مانند تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند کارفرما را ادغام می‌کند تا روابط پیچیده سازمانی را توضیح دهد. بر خلاف مطالعات (Slavković et al., 2023, pp.11؛ Gupta et al., 2021, pp.18؛ Kaur et al., 2020, pp.19) غالب که نقش میانجی رضایت شغلی یا تعامل شغلی را در جهت از برند کارفرما به رفتار شهروندی سازمانی بررسی کرده‌اند، این مدل با بهره‌گیری از نظریه هویت اجتماعی و نظریه مبادله اجتماعی، رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان محرک اولیه قرار می‌دهد و نشان می‌دهد چگونه رفتارهای داوطلبانه می‌توانند تعهد عاطفی را تقویت کنند، جذابیت سازمانی را افزایش دهند و هویت‌یابی را تسهیل نمایند، که در نهایت به پایداری برند منجر می‌شود. این نوآوری نه تنها شکاف تحقیقاتی در بررسی روابط زنجیره‌ای میانجی را پر می‌کند، بلکه از منظر کاربردی، مدیران را قادر می‌سازد تا رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان ابزاری استراتژیک برای رقابت‌پذیری در صنایع خدماتی مانند بیمارستان بهره‌برداری کنند. مدل مفهومی پیشنهادی، با ترسیم مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم، پایه‌ای علمی برای آزمون تجربی فراهم می‌آورد که این امر درک جامعی از فرآیندهای روانشناختی داخلی سازمان ارائه می‌دهد که مطابق آن مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳- روش تحقیق

۳-۱. ابزار تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی بود. از روش پیمایشی پرسشنامه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. ابزار اندازه‌گیری که مطابق با هدف این مطالعه ایجاد شده است، شامل چند بخش است. بخش اول شامل یک فرم اطلاعات شخصی در مورد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان و بخش دوم شامل سوالات اختصاصی است. در این مطالعه، «مقیاس جذابیت کارفرما» (Slavković et al., 2023, pp. 21) شامل ۵ سوال، «مقیاس تعهد عاطفی» شامل ۳ سوال (Slavković et al., 2023, pp. 22) «مقیاس هویت یابی با برند کارفرما» شامل ۳ سوال (Kim et al., 2010, pp. 6)، «مقیاس رفتار شهروند سازمانی و برندسازی کارفرما» شامل ۱۰ سوال و ۲۴ سوال (Tsai et al., 2010, pp. 12; Azhar et al., 2024) توسعه داده شده به زبان فارسی اقتباس شده است، استفاده شد. تمام گزاره‌های مورد استفاده در این تحقیق با استفاده از مقیاس لیکرت ۵ امتیازی از

کاملاً مخالف (۱) تا کاملاً موافق (۵) ارزیابی شدند. به منظور اطمینان از عدم تأثیرپذیری یافته‌های پژوهش از سوگیری روش‌شناسی مشترک ناشی از گردآوری داده‌ها از یک منبع واحد و به صورت مقطعی، آزمون‌های لازم انجام شد. برای این منظور، ابتدا آزمون تک‌عاملی هارمن با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش نشده اجرا گردید که نتایج آن نشان داد یک عامل واحد تنها ۲۱,۲۲ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند که به مراتب کمتر از آستانه بحرانی ۵۰ درصد است. همچنین، جهت بررسی دقیق‌تر، رویکرد ارزیابی هم‌خطی کامل مبتنی بر شاخص تورم واریانس (VIF) مطابق با پیشنهاد کاک (۲۰۱۵) به کار گرفته شد که نتایج آن نشان داد کمترین و بیشترین مقادیر VIF به ترتیب ۱,۸۶ و ۲,۴۳ بوده و همگی از آستانه بحرانی ۳,۳ پایین‌تر هستند. با توجه به نتایج هر دو آزمون، می‌توان اطمینان حاصل کرد که داده‌های پژوهش حاضر از سوگیری روش‌شناسی مشترک مصون بوده و یافته‌ها روابط واقعی بین سازه‌ها را منعکس می‌کنند.

۲-۳. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

داده‌های این پژوهش از میان کارکنان بیمارستان پاستور نو شهر تهران جمع‌آوری شد. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان (کادر درمانی، اداری، فنی و پشتیبانی) شاغل در این بیمارستان بود. بر اساس جدول مورگان و با در نظر گرفتن جامعه آماری محدود، حجم نمونه لازم ۱۸۰ نفر برآورد شد. در این مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید در این روش جامعه آماری ابتدا به چند طبقه (گروه) همگن تقسیم می‌شود و از هر طبقه، بصورت تصادفی تعدادی نمونه انتخاب می‌شود نمونه‌گیری به صورت متناسب با حجم هر طبقه (شامل، پرستاران، کارکنان اداری و کارکنان فنی/پشتیبانی) انجام پذیرفت پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و الکترونیک در اختیار افراد نمونه قرار گرفت. پس از غربالگری اولیه و حذف پرسشنامه‌های ناقص یا دارای الگوی پاسخ‌دهی نامنظم، تعداد ۱۸۰ پرسشنامه قابل تحلیل باقی ماند (نرخ پاسخ ۹۱/۶ درصد). فرآیند جمع‌آوری داده‌ها در بازه زمانی مهر تا آذر ۱۴۰۴ و به دو صورت حضوری و الکترونیک با توزیع ۲۰۰ پرسشنامه انجام شد. که در مجموع پس از غربالگری تعداد ۱۸۰ پرسشنامه (کارمند) در این مطالعه وارد فرآیند تحلیل شدند. پرستاران با ۶۸ نفر (۳۷,۸) درصد بیشترین سمت شغلی را تشکیل می‌دهند. پس از آن، کمک بهیاران

با ۳۵ نفر (۹,۴ درصد) در رتبه دوم قرار دارند. کارشناسان اتاق عمل و پزشکان هر کدام با ۱۴ نفر (۷,۸ درصد) و کادر اداری با ۱۵ نفر (۸,۳ درصد) سهم مشابهی از جامعه آماری دارند. کارشناسان بیهوشی با ۱۰ نفر (۵,۶ درصد)، خدمات با ۱۳ نفر (۷,۲ درصد)، منشی‌ها با ۶ نفر (۳,۳ درصد) و انتظامات با ۵ نفر (۲,۸ درصد) به ترتیب در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند.

۳-۳. تحلیل داده‌ها

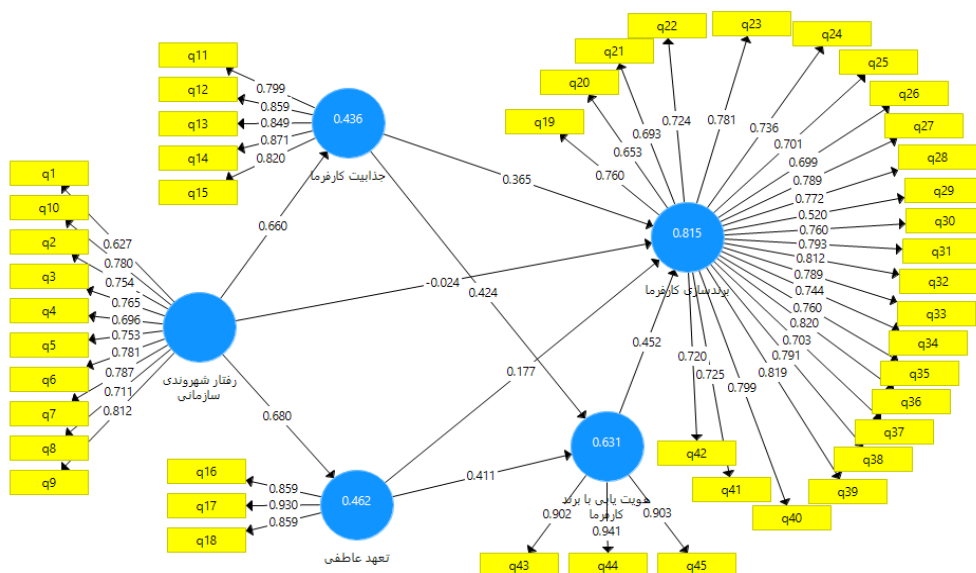
برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و تحلیل روابط بین سازه‌های مدل مفهومی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) در نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد. انتخاب این روش مبتنی بر چند دلیل روش‌شناختی کلیدی است (Hair et al., 2019, pp.27; Chin, 1998, pp.32). نخست، هدف اصلی پژوهش، پیش‌بینی متغیر وابسته (برندسازی کارفرما) و کشف روابط در یک مدل نسبتاً پیچیده با چندین مسیر مستقیم و واسطه‌ای است که با فلسفه ذاتی رویکرد PLS-SEM همسو است. دوم، این روش به توزیع نرمال چندمتغیره داده‌ها حساس نیست، که با ماهیت داده‌های علوم اجتماعی در این مطالعه سازگاری دارد. سوم، PLS-SEM با حجم نمونه ۱۸۰ نفری این پژوهش و تعداد پارامترهای مورد برآورد، توانایی برآورد کارآمد و پایدار مدل را دارد. تحلیل در دو مرحله انجام پذیرفت: مرحله اول، ارزیابی مدل اندازه‌گیری با بررسی شاخص‌های پایایی (بارهای عاملی بزرگتر از ۰,۷، پایایی مرکب و آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰,۷) و روایی (میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگتر از ۰,۵) برای تأمین روایی همگرا، و ارزیابی روایی تشخیصی بر اساس معیار فورنل-لارکر). مرحله دوم، ارزیابی مدل ساختاری شامل بررسی معناداری ضرایب مسیر (با استفاده از روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ نمونه)، شدت اثر (f^2) و قدرت پیش‌بینی مدل از طریق شاخص‌های R^2 و Q^2 بود. این فرآیند دو مرحله‌ای استاندارد، امکان آزمون دقیق تمامی فرضیه‌های مستقیم و غیرمستقیم پژوهش را فراهم نمود.

۴- یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش ارائه می‌شود. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS و به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (PLS-SEM) انجام شده است. گزارش یافته‌ها در دو بخش اصلی تنظیم شده است: نخست، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری، و دوم، بررسی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) که شامل ارزیابی پایایی و روایی (همگرا و واگرا) سازه‌های پژوهش می‌باشد. ارزیابی پایایی از طریق ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، و سنجش روایی همگرا از طریق میانگین واریانس استخراج‌شده صورت پذیرفته است. در ادامه، نتایج مربوط به مدل ساختاری (مدل درونی) و آزمون فرضیه‌ها ارائه خواهد شد.

۴-۱. برازش اندازه‌گیری

در این مرحله بار عاملی مربوط به شاخص‌های سنجیده شده هر متغیر مورد بررسی قرار می‌گیرد. بارهای عاملی بالاتر از 0.4 مطلوب هستند. مدل در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی اولیه در شکل ۱، ارائه شده است. در نرم‌افزار smart pls برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری از نظر پایایی معیارهای ضرایب بار عاملی، پایایی مرکب CR و برای بررسی روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری از معیار متوسط اشتراک AVE و برای بررسی روایی واگرایی این مدل‌ها جدول فورنل و لارکر را ارائه می‌دهد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱، ص ۱۱).



۰/۹۶۵	۰/۵۵۸	۰/۹۶۸	برندسازی کارفرما
۰/۸۹۵	۰/۷۰۶	۰/۹۲۳	جذابیت کارفرما
۰/۸۵۸	۰/۷۸۰	۰/۹۱۴	تعهد عاطفی
۰/۹۰۳	۰/۸۳۸	۰/۹۳۹	هویت یابی با برند کارفرما

مأخذ: یافته‌های تحقیق

همانگونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر بیشتر است که این مطلب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی و اگر است.

جدول ۲- جدول فورنل و لاکر

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱	برندسازی کارفرما	۰/۷۴۷				
۲	تعهد عاطفی	۰/۷۴۸	۰/۸۸۳			
۳	جذابیت کارفرما	۰/۷۳۵	۰/۸۱۰	۰/۸۴۰		
۴	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۸۹	۰/۶۸۰	۰/۶۶۰	۰/۷۴۸	
۵	هویت یابی با برند کارفرما	۰/۷۴۹	۰/۷۵۵	۰/۷۵۷	۰/۵۵۶	۰/۹۱۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مطابق با جدول فورنل و لاکر، جدول ماتریس هتروترایت-مونوترایت (HTMT) را برای تأیید تکمیلی روایی و اگر به شرح زیر ارائه می‌شود. با توجه به اینکه پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند معیار فورنل و

لارکر به تنهایی برای تشخیص عدم روایی واگرا در شرایط رایج پژوهشی کافی نیست و معیار HTMT عملکرد برتری در این زمینه دارد (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015)، جدول ۳ به عنوان معیار مکمل ارائه می‌گردد.

جدول ۳، ماتریس هتروترایت-مونوترایت (HTMT)

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱	برندسازی کارفرما					
۲	تعهد عاطفی	۰/۷۹۱				
۳	جذابیت کارفرما	۰/۷۹۰	۰/۸۹۲			
۴	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۱۹	۰/۷۴۵	۰/۷۲۴		
۵	هویت‌یابی با برند کارفرما	۰/۷۸۹	۰/۸۴۸	۰/۸۳۱	۰/۶۰۶	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در رویکرد HTMT، مقادیر کمتر از ۰,۹۰ نشان‌دهنده تأیید روایی واگرا میان دو سازه بازتابی است (Henseler et al., 2015). در برخی پژوهش‌ها، آستانه ۰,۸۵ نیز به عنوان معیار محافظه‌کارانه‌تر پیشنهاد شده است (Voorhees et al., 2016). همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، کلیه مقادیر HTMT کمتر از آستانه بحرانی ۰,۹۰ بوده و حتی از آستانه محافظه‌کارانه ۰,۸۵ نیز پایین‌تر هستند. این یافته، ضمن تأیید نتایج جدول فورنل و لارکر، نشان می‌دهد که هر یک از سازه‌های پژوهش از روایی واگرای مطلوبی برخوردار بوده و تمایز کافی با یکدیگر دارند. این امر بیانگر آن است که ابزارهای اندازه‌گیری به‌خوبی قادر به سنجش سازه‌های مجزا و متمایز بوده و نتایج حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر داده‌های پژوهش، از اعتبار کافی برخوردار است.

۲-۴. برازش ساختاری

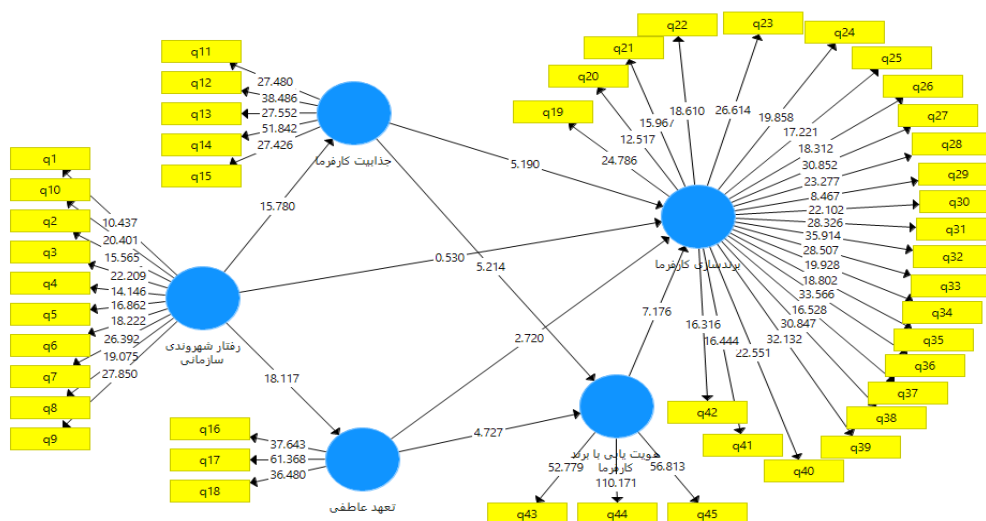
برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید ساخت. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ص ۱۲).

۴-۲-۱. ضریب تعیین R^2 (R Squares)

R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. مقادیر ضریب تعیین در جدول ۳، مناسب بودن تأثیر متغیرهای برون‌زا بر درون‌زا را نشان می‌باشد.

۴-۲-۲. کیفیت پیش‌بینی Q^2

مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل‌قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. هندسلر و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های درون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آنها از نوع انعکاسی است، محاسبه می‌گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ص ۱۸).



شکل ۲- مدل در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۴- کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی و مقادیر R Square

متغیر	Q^2	ضریب تبیین	ضریب تبیین اصلاح شده	اثر (f ²) (اندازه)	مقادیر اشتراکی	میانگین مقادیر اشتراکی	GOF
برندسازی	۰/۴۱۶	۰/۸۱۵	۰/۸۱۱	۰/۴۲۸	۰/۵۸۶	۰/۶۸۸	۰/۶۳۴
کارفرما							
تعهد عاطفی	۰/۳۴۱	۰/۴۶۲	۰/۴۵۹	۰/۴۵۱			
جذابیت کارفرما	۰/۲۸۵	۰/۴۳۶	۰/۴۳۲	۰/۳۸۷			
هویت یابی با برند کارفرما	۰/۴۹۷	۰/۶۳۱	۰/۶۲۷	۰/۴۷۸			

مأخذ: یافته‌های تحقیق

مقادیر کیفیت پیش‌بینی‌کنندگی در جدول ۳، مناسب بودن قدرت پیش‌بینی مدل را نشان می‌دهد. حصول مقدار ۰/۶۳۴ برای این معیار نشان از برازش قوی مدل کلی تحقیق دارد. با توجه به گفته رینگل در سال ۲۰۱۳ اگر مقدار $GOF > 0/35$ یعنی کیفیت مدل به ۹۷٪ کوواریانس‌ها می‌رسد. برای متغیر وابسته اصلی پژوهش (برندسازی کارفرما)، اندازه اثر رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۴۲۸

است که در سطح قوی (بزرگتر از ۰,۳۵) قرار دارد. همچنین اثر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهد عاطفی (۰,۴۵۱)، جذابیت کارفرما (۰,۳۸۷) و هویت‌یابی با برند کارفرما (۰,۴۷۸) همگی در سطح قوی ارزیابی می‌شود.

۳-۴. شاخص‌های برازش مدل کلی

جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل کلی

شاخص برازش	مقدار به دست آمده	آستانه قابل قبول	تفسیر
SRMR	۰/۰۶۸	$< ۰/۰۸$	برازش مطلوب
NFI	۰/۹۰۶	$> ۰/۹$	برازش قابل قبول
RMS_theta	۰/۰۸۴	< ۱۲	برازش مطلوب
d_ULS	۱/۲۴۳	-	تأیید برازش دقیق مدل
d_G	۰/۶۲۷	-	تأیید برازش دقیق مدل

مأخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه مقدار (SRMR ۰/۰۶۸) پایین‌تر از آستانه‌های استاندارد، مقدار (NFI ۰/۹۰۶) بالاتر از آستانه ۰/۹۰، مقدار (RMS_theta ۰/۰۸۴) پایین‌تر از آستانه ۰/۱۲، و همچنین شاخص‌های آزمون برازش دقیق (d_ULS) (d_G) با استناد به روش بوت‌استرپ بولن-استاین تأییدکننده برازش هستند، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل کلی پژوهش از برازش مطلوب و قابل قبولی برخوردار است.

۳-۴. بررسی فرضیه‌های تحقیق

با توجه به بررسی فرضیه‌های تحقیق برازش ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲، ص ۲۵).

جدول ۶- نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

ردیف	فرضیه‌های تحقیق	ضریب مسیر	آماره t	مقادیر P	سطح معناداری	نتیجه آزمون فرضیه
۱	H1	۰/۱۷۷	۲/۷۲۰	۰/۰۰۷	<۰/۰۵	تائید
۲	H2	۰/۴۱۱	۴/۷۲۷	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۳	H3	۰/۳۶۵	۵/۱۹۰	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۴	H4	۰/۴۲۴	۵/۲۱۴	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۵	H5	-۰/۰۲۴	۰/۵۳۰	۰/۵۹۷	<۰/۰۵	رد
۶	H6	۰/۶۸۰	۱۸/۱۱۷	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۷	H7	۰/۶۶۰	۱۵/۷۸۰	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۸	H8	۰/۴۵۲	۷/۱۷۶	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۹	H9	۰/۱۲۱	۲/۶۷۸	۰/۰۰۸	<۰/۰۵	تائید
۱۰	H10	۰/۲۴۱	۴/۹۷۲	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۱۱	H11	۰/۱۸۶	۳/۵۲۱	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۱۲	H12	۰/۱۲۶	۳/۴۹۴	۰/۰۰۱	<۰/۰۵	تائید
۱۳	H13	۰/۱۹۲	۴/۶۴۹	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۱۴	H14	۰/۱۲۷	۴/۳۸۵	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۱۵	H15	۰/۲۷۹	۴/۶۱۶	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید
۱۶	H16	۰/۲۸۰	۴/۸۱۲	۰/۰۰۰	<۰/۰۵	تائید

مأخذ: یافته‌های تحقیق

همانطور که مشاهده می شود طبق جدول ۶ تمام فرضیات تحقیق بجز فرضیه اثر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما که معنادار نشد به دلیل بالاتر بودن آماره تی ویو آن ها از مقدار ۱,۹۶ مورد تائید واقع شدند.

۵- بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما با نقش میانجی تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند کارفرما بود. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که فرضیه‌های ۱ تا ۴، ۶ تا ۱۶ پژوهش که بیانگر تأثیر مثبت و معنادار متغیرها بودند، پذیرفته شدند. به طوریکه این فرضیه‌ها در پژوهش‌های (Rahim et al. (2023)، (Ramzy et al. (2018)، (Ingrams (2020)، (Zhang (2019) و (Ebrahimejad et al. (2017) نیز مطابقت دارد. علاوه بر این، فرضیه ۵ پژوهش که نشان‌دهنده تأثیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما بود، رد شد. این بدان معناست که رفتارهای داوطلبانه و فوق‌وظیفه‌ای کارکنان، به‌طور خودکار و مستقیم منجر به بهبود تصویر برند کارفرما در بیرون سازمان نمی‌شود. یکی از دلایل اصلی این موضوع، شکاف استراتژیک است؛ رفتارهای شهروندی اغلب به‌صورت خودجوش و فردی بروز می‌کنند و لزوماً با اهداف بلندمدت و پیام‌های مشخص برندسازی کارفرما همسو نیستند. این رفتارها ممکن است ریشه در ارزش‌های شخصی یا روابط همکارانه داشته باشند، اما تا زمانی که به‌صورت آگاهانه با استراتژی‌های ارتباطی و بازاریابی برندسازی گره نخورند، نمی‌توانند تأثیر مستقیمی بر ادراک مخاطبان خارجی بگذارند. در نهایت، یافته‌های مطالعات پیشین مانند (Fernandez-Lores et al. (2025) که خود تأثیر مستقیم OCB بر برندسازی کارفرما را غیرمستقیم و نیازمند میانجی‌گری عوامل دیگر نشان داده‌اند، دلیل محکم و مستندی برای رد این فرضیه در پژوهش حاضر محسوب می‌شود. بنابراین، رابطه بین OCB و برندسازی کارفرما پیچیده‌تر از یک تأثیر خطی است و نیازمند واسطه‌گری فعالانه سازوکارهای عاطفی، هویتی و ارتباطی است.

به‌طور کلی یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما به‌صورت غیرمستقیم و از طریق سازه‌های میانجی مانند تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند اعمال می‌شود. این مسئله مطابق با نظریه‌ی تبادل اجتماعی است که در آن رفتارهای فراتر از نقش کارکنان تنها در صورتی به نتایج سازمانی کلان (مانند برندسازی) منجر می‌شود که ابتدا به ایجاد پیوندهای عاطفی و شناختی قوی با سازمان بینجامد (کردناییج و نجات، ۲۰۱۸، ص ۲۵). بنابراین، مدیران با شناخت کافی از عوامل مزبور می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مناسب‌تری برای تقویت برندسازی کارفرما از طریق میانجی‌ها اتخاذ نمایند. در رابطه با ارتباط مثبت بین تعهد عاطفی و

برندسازی کارفرما می‌توان مطرح کرد که تعهد عاطفی کارکنان، به عنوان وابستگی احساسی به سازمان، نقش کلیدی در تقویت تصویر برند کارفرما ایفا می‌کند. این یافته نشان می‌دهد که کارکنان با سطوح بالای تعهد عاطفی، تمایل بیشتری به تبلیغ مثبت سازمان دارند و به عنوان سفیران برند عمل می‌کنند، این نتایج سازگار با نتایج به دست آمده از پژوهش (Fernandez-Lores et al. 2025) است که نشان می‌دهد تعهد سازمانی جنبه‌های نگرشی و رفتاری کارکنان را تحت تأثیر مثبت قرار می‌دهد و برند را تقویت می‌کند. (Zhang, 2019; Ingrams, 2020). در نهایت، بر اساس آزمون فرضیه‌های پژوهش مشخص گردید که جذابیت کارفرما و هویت‌یابی با برند کارفرما در روابط میانجی نقش معناداری دارند؛ از این رو می‌توان بیان کرد که مدیران سازمان‌ها می‌توانند با تقویت این میانجی‌ها، اثر رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی را افزایش دهند. این نتایج با نتایج پژوهش Ebrahiminejad et al. (2017) همخوانی دارد.

رد فرضیه پنجم پژوهش (عدم تأثیر مستقیم رفتار شهروندی سازمانی بر برندسازی کارفرما) در شرایط بیمارستان‌های ایران، ریشه در عوامل زمینه‌ای متعددی دارد که برخی از آنها منحصربه‌فرد و ویژه سیستم سلامت کشور است:

الف) شکاف ساختاری-استراتژیک در نظام سلامت ایران: در بیمارستان‌های ایران، رفتارهای شهروندی اغلب ریشه در تعهدات اخلاقی و حرفه‌ای پرستاران و کادر درمان دارد و نه لزوماً درک شده و به‌عنوان بخشی از استراتژی برندسازی توسط مدیریت ارشد دیده نمی‌شود. پژوهش‌های داخلی (کردناییج و نجات، ۱۳۹۸؛ مرتضوی و کارگذار، ۱۳۹۹) نشان می‌دهد که در بیمارستان‌های ایران، میان رفتارهای داوطلبانه کارکنان و استراتژی‌های ارتباطی مدیریت، شکاف ساختاری وجود دارد که مانع از تبدیل این رفتارها به سرمایه برند می‌شود. به عبارت دیگر، رفتارهای شهروندی اغلب به‌صورت خودجوش و فردی بروز می‌کنند و تا زمانی که با استراتژی‌های ارتباطی و بازاریابی برندسازی هماهنگ نشوند، نمی‌توانند تأثیر مستقیمی بر ادراک مخاطبان خارجی بگذارند.

ب) فشارهای کاری و کمبود نیروی انسانی: صنعت درمانی ایران با کمبود شدید نیروی پرستاری و متخصص مواجه است (طبق گزارش‌های وزارت بهداشت، نسبت پرستار به تخت در ایران حدود ۰٫۸ است که بسیار پایین‌تر از استاندارد جهانی ۳ است). در چنین شرایطی، رفتارهای شهروندی بیشتر

به‌عنوان «اقدامات جبرانی» برای پر کردن خلأهای نیروی انسانی تلقی می‌شوند و نه به‌عنوان مؤلفه‌های برندسازی. این موضوع توضیح می‌دهد که چرا مدیران بیمارستانی، این رفتارها را در راستای برندسازی تفسیر نمی‌کنند و برای آنها برنامه‌ریزی استراتژیک ندارند.

ج) فرهنگ سازمانی مبتنی بر «فداکاری» بدون نظام پاداش: فرهنگ سازمانی حاکم بر بیمارستان‌های ایران اغلب مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و ایثار است که در آن رفتارهای فراتر از وظیفه به‌عنوان یک «وظیفه اخلاقی» در نظر گرفته می‌شود و کمتر نظام پاداش و قدردانی رسمی برای آن پیش‌بینی می‌شود. مطابق با نظریه تبادل اجتماعی، زمانی که کارکنان رفتارهای خود را فاقد بازخورد و پاداش سازمانی ببینند، این رفتارها به تدریج از یک «مبادله اجتماعی مثبت» به یک «انتظار نانوشته» تبدیل می‌شوند که دیگر تأثیر روانشناختی خود را بر تعهد و هویت از دست می‌دهد. در چنین فضایی، رفتارهای شهروندی نمی‌توانند به‌طور مستقیم منجر به تقویت برند کارفرما شوند.

۶- ارائه پیشنهادات

پیشنهادهای مدیریتی و کاربردی برای بهره‌گیری عملی از نتایج تحقیق می‌تواند راهنمای ارزشمندی برای مدیران منابع انسانی و مدیران برند سازمان باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران با طراحی نظام‌های پاداش غیرمالی، تقدیر و شناسایی رسمی رفتارهای داوطلبانه کارکنان می‌تواند موجب تقویت تعهد عاطفی آنان شود، زیرا کارکنان هنگامی که رفتارهای مسئولانه‌شان دیده و ارج نهاده شود، احساس تعلق بیشتری نسبت به برند کارفرما پیدا می‌کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های توسعه فردی و گروهی مانند کارگاه‌های «درک ارزش‌های برند کارفرما» و «رفتارهای ارزش‌افزا در محیط کاری» را اجرا کنند تا ارتباط میان رفتارهای شهروندی و تصویر مطلوب کارفرما برای کارکنان و داوطلبان کاری تقویت نمایند. انتشار روایت‌های واقعی از رفتارهای داوطلبانه کارکنان در رسانه‌های داخلی و بیرونی سازمان (وبسایت، شبکه‌های اجتماعی، خبرنامه‌ها و...) نه تنها جذابیت برند کارفرما را افزایش می‌دهد بلکه به کارکنان حس مشارکت در ساخت برند سازمان را القا می‌کند. به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد که باید از برنامه‌های آموزشی سنجیده و مناسب، ارتباطات دوسویه، برگزاری جلسات روزانه و گروهی، و فعالیت‌های انگیزشی برای توسعه و افزایش درک کارکنان

از برند استفاده نمایند بر اساس یافته‌های این پژوهش و با توجه به شرایط خاص بیمارستان‌های ایران، پیشنهادهای عملی زیر ارائه می‌شود:

اول، بازتعریف رفتارهای شهروندی به‌عنوان سرمایه استراتژیک برند: مدیران بیمارستان‌ها باید رفتارهای شهروندی کارکنان را نه به‌عنوان یک «عملکرد حاشیه‌ای»، بلکه به‌عنوان بخشی از استراتژی کلان برندسازی بازتعریف کنند. این بازتعریف نیازمند طراحی نظام‌های قدردانی و پاداش رسمی برای رفتارهای فراتر از نقش است تا «شکاف استراتژیک» شناسایی شده در این پژوهش پر شود.

دوم، سرمایه‌گذاری بر «هویت‌یابی از طریق غرور جمعی»: با توجه به اینکه هویت‌یابی قوی‌ترین میانجی شناسایی شده است، مدیران باید بر ایجاد «غرور سازمانی» از طریق روایت‌پردازی از موفقیت‌های جمعی، تقدیر عمومی از رفتارهای شهروندی، و تقویت فرهنگ «ما» به جای «من» تمرکز کنند. این اقدامات می‌تواند هویت سازمانی کارکنان را با برند بیمارستان پیوند دهد و به‌طور غیرمستقیم برندسازی را تقویت کند.

سوم، طراحی نظام پاداش غیرمادی: با توجه به محدودیت‌های مالی بیمارستان‌های ایران، مدیران می‌توانند با طراحی پاداش‌های غیرمادی (تقدیرنامه‌های عمومی، اعطای عنوان‌های افتخاری، فرصت‌های رشد حرفه‌ای، و ایجاد فضای همکاری و حمایت عاطفی) رفتارهای شهروندی را تقویت کرده و آنها را به سرمایه برند تبدیل کنند. این پاداش‌ها می‌توانند نقش تعهد عاطفی و هویت‌یابی را تقویت کرده و در نتیجه برندسازی کارفرما را بهبود بخشند.

علاوه بر این در پژوهش‌های آتی محققان می‌توانند به بررسی نقش متغیرهای زمینه‌ای و تعدیل‌گر همچون فرهنگ سازمانی، سبک رهبری مثبت‌گرا و عدالت سازمانی بپردازند. علاوه بر این، بهره‌گیری از رویکردهای طولی با گردآوری داده در چند مقطع زمانی می‌تواند به تبیین روابط علی میان متغیرهای مدل کمک کند و از محدودیت‌های مطالعات مقطعی بکاهد. پیشنهاد می‌شود پژوهشگر در آینده از روش‌های ترکیبی کمی و کیفی مصاحبه‌های عمیق با کارکنان و مدیران همراه با مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده نماید. پس از ارائه پیشنهادها اجرایی و کاربردی در نهایت به محدودیت‌های پژوهش اشاره می‌شود. به مهم‌ترین این محدودیت‌ها می‌توان ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم اجتماعی و تأثیر شاخص‌های است که کنترل آن‌ها خارج از محدوده پژوهشگر

بوده، امکان اثرگذاری این شاخص‌ها بر یافته‌های تجربی پژوهش علمی دور از ذهن نخواهد بود. احتمال تأثیر محدودیت مکانی نمونه‌گیری دریافت‌های پژوهش و عدم احساس مسئولیت پاسخ‌دهندگان در رابطه با دقت در صحت پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه پژوهش اشاره کرد.

فهرست منابع

- اصغری صارم، پناهی‌نیا، & سعیدی. (۱۴۰۰). تأثیر جذابیت برند کارفرمایی بر تمایل به ماندگاری کارکنان با نقش واسطه دل‌بستگی شغلی (مورد مطالعه؛ بانک ملت). *مدیریت تبلیغات و فروش*، ۲(۳)، ۱۳۲-۱۵۲.
- بختیاری محسن، فیضی‌زنگیر محمد، & دهگان محمود. (۱۴۰۴). شناسایی مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی مبتنی بر مدل‌های ذهنی کارکنان در شرکت هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران (هما). *انتشارات بین‌المللی ماهر*، دوره ۳ شماره ۲ (۱۴۰۴): پیاپی ۱۰.
- بهراری، بهاری، شهلا، محمدی، & سمیرا. (۱۴۰۰). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تصویر برند در صنعت هتلداری (مطالعه موردی: هتل‌های بین‌المللی پارس‌پارسیان استان مازندران). *علوم جغرافیایی*، ۳۶(۱۷)، ۱۷۳-۱۹۲.
- بلوچی حسین، & سیاه‌سرانی کجوری محمد علی. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر قصد توصیه کارفرما با میانجی‌گری رضایت شغلی و تمایل به ماندن با کارفرما. *فصلنامه علوم و مدیریت منابع انسانی پایدار*، دوره ۵، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲، صفحات ۱۴۳ تا ۱۲۱.
- کردناییج، اسداله، نجات، سهیل. (۱۳۹۸). تأثیر شهروندی شرکتی بر جذابیت و وفاداری به برند کارفرما (برند دانشگاه مازندران). *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۸(۲)، ۱۱۴-۱۳۳.
- نیازی، سحر (۱۴۰۴). جذابیت برند کارفرما و تعهد سازمانی، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و حسابداری تهران، ایران.
- مرتضوی سعید، کارگذار، نغمه (۱۳۹۹). بررسی رابطه بین عدالت سازمانی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی با رفتار شهروندی مشتری مدار پرستاران مورد مطالعه: بیمارستان امام رضا (ع). *مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی زنجان*، دوره ۲۰، شماره ۸، صفحات ۸۴-۹۷.
- معصومی‌نیا، سمیه و شیخ‌اسماعیلی، سامان، ۱۴۰۳، *ارزیابی اثرات برند سازی کارفرما بر رفتار شهروندی برند*، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات بین‌رشته‌ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در
- ایران، تهران، <https://civilica.com/doc/2203854>

محبوب، شمیلا و آسایش، فرزاد، ۱۴۰۱، ابعاد برند سازی کارکنان و رفتار شهروندی برند. بررسی نقش واسطه ها در زمینه مهمان نوازی، دومین کنفرانس بین المللی آزمایشگاه مدیریت و رویکردهای نوآورانه در مدیریت و اقتصاد، تهران، <https://civilica.com/doc/1589028>

داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2025). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: *Evidence from frontline employees in the hotel industry*. *Tourism Management*, 57, 256–271. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.06.009>.
- Easa, N. F., & Bazzi, A. M. (2020). The influence of employer branding on employer attractiveness and employee engagement and retention: Ten years of literature. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 11(4), 48–69. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2020100103>.
- Ebrahiminejad, M., Kazemi, A., & Soltani, I. (2017). The effect of employer branding on job performance with the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB) (Case study: *Employees of the General Department of Sports and Youth of Fars Province*). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 4(14), 69–81.
- Eghaghe, O. (2024). The impact of employer branding on talent attraction and retention. GRIN Verlag.
- Esfidani, M. R., Ramezani, S., & Shah Hoseini, M. A. (2026). Interpretive structural modeling of corporate brand identity in the market by looking at the IT industry B2B marketing performance. *Journal of Business Management*, 8(2), 259–280.
- Ekhsan, M. (2022). Employee retention and change management during times of uncertainty. *Frontiers in Psychology, Organizational Psychology*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.91670>.
- Fernandez-Lores, S., Crespo-Tejero, N., & Fernandez-Hernandez, R. (2025). 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>.
- Gözükara, İ., & Hatipoğlu, Z. (2026). The effect of employer branding on employees' organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(1), 37–57.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2017). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134–146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.01.001>.

- 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-05-2017-1475>.
- Hussain, T., Channa, K. A., & Bhutto, M. H. (2022). Impact of recruitment practices on organizational commitment: Mediating role of employer image. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JEAS-10-2020-0176>.
- Hemakumara, G., Khatibi, A., & Johar, M. (2018). Organizational citizenship behaviour among administrative staff of state universities in Sri Lanka. *International Journal of Arts and Commerce*, 8(1), 16–21.
- Ingrams, A. (2020). How perceived employer brand and core self-evaluations affect organizational identification and citizenship behaviors. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 769–780. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645687>
- Kapferer, J.-N. (2022). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer branding and organisational citizenship behaviour: The mediating role of job satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16*(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931731>.
- Keller, K. L. (2023). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
- Knez, I., Hjärpe, D., & Bryngelsson, M. (2019). Predicting organisational citizenship behavior: The role of work-related self. *Sage Open*, 1–10.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2023). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2026). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113–129. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>.
- Onur, N., Celik Yetim, A., Guven, Y., Gozen, E., Ozilhan Ozbey, D., & Coskun Degirmen, G. (2024). Employer brand attractiveness and organizational commitment: *The moderating role of organizational support*. *Sustainability*, 16(13), 5394. <https://doi.org/10.3390/su16135394>.

- Panagiotidou, S. A., & Mihail, D. (2024). Unlocking the power of employee word-of-mouth to recruit young talent within university settings. *International Journal of Manpower*, 45(9), 1701–1719. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2023-0732>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Rahim, A., Malik, M. I., & Azam, R. I. (2023). Linking supportive work environment to organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *Journal of Management and Research*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.29145/jmr.101.01>
- Slavkovic, M., & Mirić, M. (2024). Do employees benefit from employer branding strategy? The mediator role of affective commitment. *Strategic Management*, 29(2), 66–76. <https://doi.org/10.5937/StraMan2300052S>.
- Slavković, M., & Mirić, V. (2023). The influence of affective commitment on employer brand attractiveness. *Journal of Human Resource Management*, 26(1), 32–48.
- Suwaroyo, J., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2026). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 22(2), 68–78. <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i2.6000>.
- Soo, H. S., & Ali, H. (2016). The linkage between stress and organizational citizenship behaviour. *International Business Management*, 10(14), 2713–2718.
- Thompson, C. A., Andreassi, J. K., & Protas, D. J. (2025). Work-family culture: Key to reducing workforce-workplace mismatch? In S. M. Bianchi, L. M. Casper, & B. R. King (Eds.), *Work, family, health, and well-being* (pp. 117–132). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yousf, A., & Khurshid, S. (2024). Impact of employer branding on employee commitment: Employee engagement as a mediator. *Vision*, 28(1), 35–46. <https://doi.org/10.1177/09722629231211951>.
- Zhang, Y. (2019). A study on the influence of organizational citizenship behavior on employer brand attractiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(4), 982–995. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.94066>.
- Asghari Sarem, Panahinia, & Saeedi. (2021). The effect of employer brand attractiveness on employees' intention to stay with the mediating role of job attachment (Case study: Bank Mellat). *Advertising and Sales Management*, 2(3), 132–152. (in Persian)
- Bakhtiari Mohsen, Feizi Zangir Mohammad, & Dehghan Mahmoud. (2025). Identifying the components of organizational citizenship behavior based on employees' mental models in Iran Air (HOMA). *Mahe International Publications*, Volume 3, Number 2 (2025), Issue 10. (in Persian)
- Baluchi Hossein, & Siah Sarani Kojouri Mohammad Ali. (2023). Investigating the effect of employer brand attractiveness on employer recommendation intention with the mediation of job satisfaction and intention to stay with employer. *Sustainable Human*

- Resources Science and Management Quarterly, Volume 5, Number 8, Spring 2023, pp. 121-143. (in Persian)
- Kordnaeej, Asadollah, & Nejat, Soheil. (2018). The effect of corporate citizenship on employer brand attractiveness and loyalty (University of Mazandaran brand). Organizational Resource Management Research, 8(2), 114-133. (in Persian)
- Mortezaei Saeed, & Kar gozar, Naghmeh. (2020). Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction and affective commitment with customer-oriented citizenship behavior of nurses (Case study: Imam Reza Hospital). Scientific Research Journal of Zanzan University of Medical Sciences, Volume 20, Number 8, pp. 84-97. (in Persian)
- Davari, Ali, & Rezazadeh, Arash. (2013). Structural Equation Modeling with PLS Software. Jihad University Press, First Edition. (in Persian)

باسمه تعالی

پاسخگو محترم

همان گونه که استحضار دارید بدون انجام تحقیقات علمی نمی توان نیازهای جامعه دانشگاهی را مرتفع نمود. پرسشنامه پیوست جهت انجام پژوهشی در مورد " بررسی تاثیر رفتار شهروند سازمانی بر برندسازی کارفرما با نقش میانجی تعهد عاطفی، جذابیت کارفرما و هویت یابی با برند کارفرما(مورد مطالعه بیمارستان پاستور نو تهران) " تدوین شده است. نظرات تخصصی و پاسخ های دقیق شما در انجام این پژوهش بسیار ضروری و مورد نیاز است. لذا خواهشمند است دقایقی از وقت گرانبهای خود را برای پاسخ به این پرسشنامه اختصاص دهید.

"از همکاری شما سپاسگذارم"

ب) سوالات اصلی

متغیرها	ردیف	از دیدگاه شما میزان هر یک از عوامل زیر چگونه است ؟	خیلی کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	خیلی زیاد (۵)
رفتار شهروند سازمانی	۱	من به همکاران جدید کمک می کنم تا هرچه سریع تر با سازمان آشنا شوند.					
	۲	من در نظر می گیرم که آیا رفتارم بر دیگر همکاران تاثیر می گذارد یا خیر.					
	۳	من با شوق و ذوق با دیگران درباره ی دلایل علاقه ام به شغل ام صحبت می کنم.					
	۴	من به گزارش های رسانه ای مربوط به سازمان مان توجه می کنم.					
	۵	در مواقع نیاز، به طور فعال به دیگر همکاران کمک می کنم.					
	۶	زمانی که لازم باشد، کار اضافی برعهده می گیرم.					

					۷	خودم را درقبال مشکلات کلی بیمارستان مسئول میدانم.
					۸	داوطلبانه برای اضافه کاری اعلام آمادگی می کنم.
					۹	به طور فعال با انجام کارهمکارانی که غایب هستند به تیم کمک می کنم.
					۱۰	به طور فعال با انجام کارهمکارانی که بسیار مشغول هستند به تیم کمک می کنم.
					۱۱	برای من این سازمان مکان خوبی برای کار کردن خواهد بود.
					۱۲	این سازمان به عنوان یک محل کار برای من جذاب است .
					۱۳	برای حفظ شغلم در این سازمان تلاش زیادی خواهم کرد.
					۱۴	کارکنان این سازمان باید به اینکه عضوی از این سازمان هستند ، افتخار کنند.
					۱۵	احتمالا افراد زیادی وجود دارند که دوست دارند در این سازمان کار کنند.
					۱۶	سازمانی که در آن کار می کنم برای من اهمیت زیادی دارد.
					۱۷	من احساس تعلق قوی نسبت به سازمانی که در آن کار می کنم، دارم.
					۱۸	باور دارم که در مشکلاتی که این سازمان باهاش مواجه است ، شریک هستم .
					۱۹	فرصت های برای پیشرفت شغلی وجود دارد.
					۲۰	پروژه های مهم و متناسب با توانایی هابه من محول می شود.
					۲۱	به راحتی می توانم درباره آرزوهای شغلی ام صحبت کنم.

				۲۲	به مدیرم درباره مهارت ها و آمادگی ام برای کمک بیشتر اطلاع می دهم.
				۲۳	در سازمانم می توانم موقعیت های شغلی دیگری پیدا کنم که با علاقمندی هایم هماهنگ باشد.
				۲۴	این سازمان سکوی پرتابی برای آینده شغلی من است .
				۲۵	حقوق دریافتی مناسب است .
				۲۶	بابت کار اضافی پاداش یا مزایا دریافت می کنم.
				۲۷	سیاست های منابع انسانی نیازهای شخصی کارکنان را در نظر میگیرد.
				۲۸	برای عملکرد برجسته ام مورد قدردانی قرار می گیرم.
				۲۹	فرصت های برای دریافت مأموریت های خارج از محل فراهم است.
				۳۰	سازمان از نظرمسئولیت اجتماعی شهرت خوبی دارد.
				۳۱	بخاطر کاردراین سازمان احساس خوبی نسبت به خودم دارم.
				۳۲	سازمان درجهت خدمت به جامعه تلاش می کند.
				۳۳	روش های منابع انسانی این سازمان اخلاقی و منصفانه است .
				۳۴	مدیریت پذیری نظرات و پیشنهادات است .
				۳۵	ایده های جدید مورد استقبال قرار گرفته و برای اجرای آنها حمایت فراهم می شود.
				۳۶	سازمان مابا رهبری قوی مسیر خود را مشخص و هدایت می کند.
				۳۷	سازمان فرصت های آموزشی مناسب فراهم می کند.

					۳۸	مسیر پیشرفت شغلی بلندمدت در سازمان شفاف و مشخص است .
					۳۹	در سازمان ما سیاست ها و رویه های کاری مشخص و ساختارمندی وجود دارد.
					۴۰	در این سازمان احساس امنیت شغلی دارم.
					۴۱	فرصت ایجاد تعامل میان کار و زندگی برایم فراهم است.
					۴۲	شرایط کاری انعطاف پذیر فراهم است.
					۴۳	من احساس میکنم پیوند محکمی با سازمان خود دارم.
					۴۴	خود را تجربه میکنم.
					۴۵	من بخشی از وجود من است.
						هویت یابی با برند کارفرما