

From Perception to Intention: The Role of Perceived Public Sector Employer Branding in Shaping Employer Attractiveness, Job Application Intention, and Employer Recommendation among Generation Z

Elham Ebrahimi¹, Sadaf Fayazi²

Abstract

In recent years, many public organizations in Iran have faced increasing challenges in attracting Generation Z, a cohort that prioritizes meaning, learning opportunities, personal development, and flexibility over traditional job benefits. Despite the growing body of research on employer branding in the private sector, its role in shaping attitudes and job-related behaviors of Generation Z in the public sector remains underexplored. Accordingly, this study aims to examine the effect of public sector employer brand perception on perceived employer attractiveness and to investigate its influence on job application intention and employer recommendation intention among Generation Z job seekers in Iran. This applied research employed a descriptive–survey design. Data were collected using a standardized questionnaire adapted from well-established international studies and gathered from 408 undergraduate and postgraduate students at five public universities in Tehran during career fairs. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The results indicate that employer brand perception has a significant and positive effect on perceived employer attractiveness ($\beta = 0.75$) and employer recommendation intention ($\beta = 0.54$), while its direct effect on job application intention is not statistically significant ($\beta = -0.02$). In contrast, perceived employer attractiveness plays a significant mediating role in both relationships, demonstrating full mediation in the path to job application intention and partial mediation in the path to employer recommendation intention. These findings underscore perceived employer attractiveness as a key psychological mechanism through which employer branding influences behavioral intentions. The study concludes that employer branding in the public sector is effective only when it successfully enhances perceived organizational attractiveness among Generation Z. By proposing a mediation-based conceptual model, this research contributes to public management and employer branding literature by offering a novel theoretical lens for understanding young job seekers' behavior. It also highlights that revitalizing the government's employer image is essential for attracting young talent in Iran's public sector.

Keywords: *Employer brand perception, Generation Z, Employer attractiveness, Job application intention, Employer recommendation intenti.*

-
1. Corresponding Author: Associate Professor, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran
e.brahimi@ihcs.ac.ir
 2. M.Sc. Student in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
sadaf.fayazi@modares.ac.ir

از ادراک تا نیت: نقش ادراک برند کارفرمایی دولت در شکل‌گیری جذابیت کارفرما، نیت درخواست شغل و توصیه کارفرما میان نسل زد

الهام ابراهیمی*، صدف فیاضی**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۳/۲۲

چکیده

سازمان‌های دولتی ایران در سال‌های اخیر با چالش کاهش جذابیت میان نسل زد مواجه شده‌اند؛ نسلی که در انتخاب شغل بیش از مزایای سنتی به عواملی مانند معنا، فرصت‌های یادگیری، توسعه فردی و انعطاف‌پذیری توجه دارد. با وجود گسترش پژوهش‌های برند کارفرمایی در بخش خصوصی، شناخت نقش این مفهوم در شکل‌دهی نگرش‌ها و رفتارهای شغلی نسل زد در بخش دولتی همچنان محدود است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ادراک برند کارفرمایی دولت بر جذابیت ادراک‌شده کارفرما و تبیین نقش آن در شکل‌گیری نیت درخواست شغل و نیت توصیه کارفرما میان نسل زد انجام شد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد برگرفته از مطالعات معتبر بین‌المللی از ۴۰۸ دانشجوی مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد پنج دانشگاه دولتی شهر تهران گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار SmartPLS تحلیل شد. نتایج نشان داد ادراک برند کارفرمایی تأثیر مستقیم و معناداری بر جذابیت ادراک‌شده کارفرما ($\beta=0.75$) و نیت توصیه کارفرما ($\beta=0.54$) دارد، اما تأثیر مستقیم آن بر نیت درخواست شغل معنادار نیست ($\beta=-0.02$). همچنین، جذابیت ادراک‌شده کارفرما نقش میانجی معناداری در روابط مورد بررسی ایفا می‌کند؛ به گونه‌ای که میانجی‌گری کامل در رابطه بین ادراک برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل و میانجی‌گری جزئی در رابطه بین ادراک برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما تأیید شد. یافته‌ها نشان می‌دهد اثربخشی برند کارفرمایی در بخش دولتی بیش از آنکه به‌طور مستقیم بر رفتارهای شغلی نسل زد اثر بگذارد، از طریق افزایش جذابیت ادراک‌شده سازمان تحقق می‌یابد. نوآوری این پژوهش در تبیین سازوکار اثرگذاری برند کارفرمایی دولت بر پیامدهای جذب نیروی انسانی با تأکید بر نقش میانجی جذابیت کارفرما در بستر بخش عمومی ایران است. نتایج پژوهش از منظر نظری به توسعه ادبیات برند کارفرمایی در بخش دولتی و از منظر کاربردی به تدوین راهبردهای مؤثر برای نوسازی تصویر کارفرمایی دولت و جذب استعدادهای نسل زد کمک می‌کند.

کلیدواژه: ادراک برند کارفرمایی؛ نسل زد؛ جذابیت ادراک‌شده کارفرما؛ نیت درخواست شغل؛ نیت توصیه کارفرما.

* نویسنده مسئول: دانشیار پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران

** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

e.ebrahimi@ihcs.ac.ir
sadaf.fayazi@modares.ac.ir

مقدمه

در چشم‌انداز پویای مدیریت منابع انسانی در قرن بیست و یکم، مفهوم برند کارفرمایی به‌عنوان یکی از راهبردهای کلیدی در جذب، نگهداشت و وفادارسازی سرمایه انسانی شناخته می‌شود (بکهاوس و تیکو^۱، ۲۰۰۴؛ امبلر و بارو^۲، ۱۹۹۶). برند کارفرمایی به ادراک ذهنی افراد از سازمان به‌عنوان یک محل کار مطلوب اشاره دارد و تلفیقی از ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی، روان‌شناختی و فرهنگی را دربرمی‌گیرد (لیونز و اسلاوتر^۳، ۲۰۱۶). این ادراک می‌تواند به‌طور معناداری بر نگرش‌ها و رفتارهای شغلی افراد، از جمله نیت ارسال درخواست شغلی یا توصیه سازمان به دیگران، اثرگذار باشد (دبیریان و همکاران^۴، ۲۰۱۷؛ کومار و سینگ^۵، ۲۰۲۱).

با ورود نسل زد به بازار کار، اهمیت برند کارفرمایی بیش از گذشته آشکار شده است. این نسل که در بستر دیجیتال و فضای شبکه‌های اجتماعی رشد یافته، ارزش‌هایی چون معنا، یادگیری مستمر، تنوع، انعطاف‌پذیری و اصالت را در کار جستجو می‌کند (شروث^۶، ۲۰۱۹؛ توئنگ و همکاران^۷، ۲۰۱۰). پژوهش‌ها نشان داده است که نسل زد نسبت به نسل‌های پیشین، حساسیت بیشتری به فرهنگ، ارزش‌ها و تصویر اجتماعی سازمان‌ها دارد و برند کارفرمایی را نه فقط مجموعه‌ای از مزایا، بلکه بازتابی از هویت و مشروعیت اجتماعی سازمان تلقی می‌کند (لوچک و یاکوبوویچ^۸، ۲۰۲۳).

درمقابل، بسیاری از سازمان‌های دولتی در کشورهای در حال توسعه با چالش‌های فزاینده‌ای در جذب نسل‌های جوان مواجهند. ساختارهای بوروکراتیک، فرصت‌های محدود ارتقا، ضعف در انعطاف کاری و تصویر سنتی این سازمان‌ها از موانع اصلی جذب نسل زد محسوب می‌شوند (بارهات و دیرانی^۹، ۲۰۲۲؛ بام و کابست^{۱۰}، ۲۰۱۳). در ایران نرخ بیکاری جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر در سال ۱۴۰۲ برابر با ۸.۱٪ ثبت شده است و نرخ مشارکت اقتصادی نیز حدود ۴۱.۳٪ بوده است (مرکز آمار ایران، ۱۴۰۲). این وضعیت

1. Backhaus & Tikoo
2. Ambler & Barrow
3. Lievens & Slaughter
4. Dabirian et al.
5. Kumar & Singh
6. Schroth
7. Twenge et al.
8. Lojek & Jakobowicz
9. Barhate & Dirani
10. Baum & Kabst

نشان می‌دهد که ظرفیت‌های فعال بازار کار برای بخش دولتی نیازمند بازنگری است. در گزارشی که سالانه از سوی ایران تلنت با عنوان «محبوب‌ترین برندهای کارفرمایی ایران» منتشر می‌شود طی سال‌های ۱۴۰۰ تاکنون هیچ‌یک از سازمان‌های دولتی به‌عنوان برند کارفرمایی برتر از سوی کارکنان معرفی نشده‌اند. این موضوع ضرورت بازنگری در تصویر کارفرمایی بخش دولتی را برجسته‌تر می‌سازد (گزارش وبسایت بازار کار، ۱۴۰۴).

پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه برند کارفرمایی عمدتاً بر سازمان‌های خصوصی در اقتصادهای پیشرفته متمرکز بوده‌اند، اما در بسترهایی مانند ایران، مسئله ازمنظر سیاست‌گذاری عمومی و اعتماد نهادی نیز اهمیت دارد. درواقع، ضعف برند کارفرمایی در بخش دولتی می‌تواند به کاهش مشروعیت نهادی و ناکارآمدی در جذب و نگهداشت نیروی انسانی منجر شود؛ بنابراین، فهم سازوکارهای ادراکی نسل زد در مواجهه با دولت، نه فقط از دید منابع انسانی بلکه به‌عنوان مسئله‌ای در قلمرو مدیریت دولتی تطبیقی اهمیت دارد.

برای تبیین این روابط، پژوهش حاضر از چهار چارچوب نظری بهره گرفته است:

۱. نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده (آجنز^۱، ۱۹۹۱) مبنای متغیر نیت درخواست شغل را فراهم می‌کند، زیرا این نظریه قصد بروز رفتار را حاصل نگرش، هنجار و کنترل ادراک‌شده می‌داند؛
۲. نظریه هویت اجتماعی (اشفورث و مائل^۲، ۱۹۸۹) توضیح می‌دهد که چگونه افراد از طریق همذات‌پنداری با سازمان، جذابیت کارفرما را درونی می‌کنند؛
۳. نظریه سیگنال‌دهی (اسپنس^۳، ۱۹۷۳) چارچوبی برای درک این موضوع فراهم می‌سازد که چگونه نشانه‌های برند کارفرمایی در بازار کار، برداشت جویندگان شغل را شکل می‌دهد (کانلی و همکاران^۴، ۲۰۱۱).

۴. نظریه انتظار (وروم^۵) که توضیح می‌دهد افراد زمانی تصمیم به اقدام شغلی می‌گیرند که انتظار داشته باشند رفتارشان به پیامدهای مطلوب منجر شود. جذابیت کارفرما در این چارچوب بیانگر همان ارزش پیامد است.

1. Ajzen
2. Ashforth & Mael
3. Spence
4. Connelly et al.
5. Vroom

ترکیب این چهار نظریه به مدل پیشنهادی پژوهش انسجام نظری می‌بخشد و نشان می‌دهد چگونه ادراک برند کارفرمایی می‌تواند از طریق جذابیت ادراک شده بر نیت‌های رفتاری تأثیر بگذارد. در ایران، مطالعات تجربی درباره برند کارفرمایی در بخش دولتی بسیار محدودند. با وجود گسترش قابل توجه ادبیات برند کارفرمایی در دو دهه اخیر، بخش عمده پژوهش‌های موجود بر سازمان‌های خصوصی و اقتصادهای توسعه‌یافته متمرکز بوده‌اند و شواهد تجربی درباره نحوه اثرگذاری برند کارفرمایی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، همچنان محدود است. علاوه بر این، مطالعات پیشین عمدتاً بر پیامدهای مستقیم برند کارفرمایی تمرکز کرده و کمتر به سازوکارهای روان‌شناختی تبیین‌کننده این روابط پرداخته‌اند. در نتیجه، هنوز روشن نیست که ادراک برند کارفرمایی دولت چگونه و از طریق چه فرایندی می‌تواند نگرش‌ها و نیت رفتاری نسل زد، از جمله نیت درخواست شغل و نیت توصیه کارفرما را شکل دهد. این خلأ در بستر ایران برجسته‌تر است؛ زیرا از یک سو سازمان‌های دولتی با چالش کاهش جذابیت در میان نیروهای جوان مواجهند و از سوی دیگر، پژوهش‌های تجربی اندکی به بررسی هم‌زمان ادراک برند کارفرمایی، جذابیت ادراک شده کارفرما و پیامدهای رفتاری آن میان نسل زد پرداخته‌اند. از این رو، نیاز به توسعه و آزمون مدلی وجود دارد که بتواند نقش میانجی جذابیت ادراک شده کارفرما را در انتقال اثرات برند کارفرمایی بر نیت رفتاری متقاضیان بالقوه اشتغال در بخش دولتی تبیین کند. به صورت خلاصه، این خلأ پژوهشی در سه بعد نمایان است: ۱. فقدان داده‌های تجربی درباره نحوه ادراک برند کارفرمایی در نهادهای دولتی؛ ۲. کم‌توجهی به پیامدهای رفتاری مانند نیت درخواست شغل و نیت توصیه کارفرما و ۳. نبود مدل‌های میانجی‌گرایانه که نقش جذابیت کارفرما را به عنوان سازوکار روان‌شناختی توضیح دهند.

در این راستا، پژوهش حاضر با تمرکز بر دانشجویان نسل زد در دانشگاه‌های دولتی تهران به عنوان متقاضیان بالقوه اشتغال در بخش دولتی انجام شده است. این گروه، علی‌رغم نداشتن تجربه کاری رسمی، به عنوان نخستین گروه در معرض تصمیم‌گیری شغلی، می‌توانند نگرش‌های جامعه‌پذیری اولیه نسبت به دولت و تصویر کارفرمایی آن را بازتاب دهند. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش آن است که چرا سازمان‌های دولتی در جذب نسل زد با چالش مواجهند و نقش ادراک برند کارفرمایی در این زمینه چیست. بر این مبنا، پژوهش حاضر با هدف آزمون مدل مفهومی تأثیر ادراک برند کارفرمایی بر جذابیت ادراک شده، نیت درخواست شغل و نیت توصیه کارفرما میان نسل زد، تلاش می‌کند تصویری تحلیلی

از سازوکارهای جذب نیروی انسانی جوان در بخش دولتی ایران ارائه دهد و بدین ترتیب، سهمی نظری در توسعه ادبیات جهانی برند کارفرمایی از منظر مدیریت دولتی تطبیقی ایفا کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ادراک برند کارفرمایی

مفهوم برند کارفرمایی نخستین بار توسط امبلر و بارو (۱۹۹۶) معرفی شد و به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌های کارکردی، اقتصادی و روان‌شناختی تعریف گردید که سازمان در قالب وعده ارزش پیشنهادی شغلی به کارکنان فعلی و بالقوه ارائه می‌دهد. از این منظر، برند کارفرمایی نه صرفاً برداشت ذهنی افراد، بلکه یک راهبرد سازمانی آگاهانه برای مدیریت ادراکات بازار کار است که ریشه در بازاریابی و مدیریت منابع انسانی دارد (بکهاوس و تیکو، ۲۰۰۴). در تمایز با آن، تصویر کارفرما بیانگر برداشت ذهنی افراد از جذابیت سازمان در یک زمان خاص است (لیونز و اسلاوتر، ۲۰۱۶). در حالی که شهرت کارفرما حاصل ارزیابی جمعی و بلندمدت جامعه از اعتبار و رفتار سازمان است (کیل و تورین، ۲۰۰۱). بنابراین، در این پژوهش، برند کارفرمایی به عنوان درک راهبردی از ارزش پیشنهادی کار در یک سازمان تعریف می‌شود که می‌تواند از طریق پیام‌های ارتباطی و تجربه کار، بر تصویر لحظه‌ای افراد اثر گذاشته و در بلندمدت به شهرت پایدار کارفرما بینجامد. این تفکیک مفهومی به درک دقیق‌تر روابط مدل پژوهش کمک می‌کند.

ادبیات جدیدتر برند کارفرمایی، آن را یک سازه کاملاً ادراکی و ذهنی می‌داند. لیونز و اسلاوتر (۲۰۱۶) برند کارفرمایی را برداشت ذهنی افراد از جذابیت و اعتبار سازمان معرفی می‌کنند؛ برداشتی که تحت تأثیر منابع اطلاعاتی مختلفی از جمله رسانه‌ها، تجربیات مستقیم، شبکه‌های اجتماعی و توصیه‌های دیگران شکل می‌گیرد. مرور نظام‌مند تویورر و همکاران^۲ (۲۰۱۶) نیز تأکید می‌کند که برند کارفرمایی باید به مثابه سرمایه برند در نظر گرفته شود، زیرا از طریق ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی و نمادین می‌تواند بر رفتار جویندگان شغل اثر بگذارد.

مطالعات تجربی متعدد نشان داده‌اند که ادراک مثبت از برند کارفرمایی باعث افزایش جذابیت سازمان و تمایل به اقدام شغلی می‌شود. به عنوان مثال، سیورتنس و همکاران^۳ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای روی

1. Cable & Turban

2. Theurer

3. Sivertzen et al.

دانشجویان نیروی دریافتند که ادراک مثبت از ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی برند کارفرمایی، به‌طور مستقیم جذابیت سازمان را افزایش داده و در نتیجه، نیت درخواست شغل تقویت می‌شود. به‌طور مشابه، تانوار و پراساد^۱ (۲۰۱۶) در هند نشان دادند که ابعاد توسعه‌ای و اجتماعی برند، بیشترین تأثیر را بر جذابیت کارفرما دارند. با وجود نتایج نسبتاً مشابه در کشورهای اسکانندیناوی و آسیای جنوبی، مقایسه این مطالعات نشان می‌دهد که ابعاد ارزش‌آفرینی برند کارفرمایی در بافت‌های فرهنگی متفاوت، وزن یکسانی ندارند. در محیط‌های فردگرا مانند نروژ، ارزش‌های اقتصادی و اجتماعی مهم‌تر بوده‌اند، در حالی که در بافت‌های جمع‌گرای هند، ارزش‌های توسعه‌ای و تعلق اجتماعی تأثیر بیشتری داشته‌اند. با این حال، هر دو مطالعه به‌طور عمده بر بخش خصوصی متمرکز بوده‌اند و شواهد اندکی از بخش عمومی یا دولت در این حوزه وجود دارد؛ موضوعی که پژوهش حاضر قصد دارد به آن بپردازد. همچنین، دابیریان و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نشان دادند که بازنمایی برند کارفرما در شبکه‌های اجتماعی دیجیتال، یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده ادراک متقاضیان شغل است. در مقایسه با این مطالعات، تفاوت‌هایی در تأکید بر ابعاد برند دیده می‌شود؛ به‌طوری که سیورتسن و همکاران (۲۰۱۳) بیشتر بر ارزش‌های اقتصادی تأکید داشته‌اند، در حالی که تانوار و پراساد (۲۰۱۶) ابعاد توسعه‌ای و اجتماعی را مهم‌تر می‌دانند. این ناهمخوانی‌ها احتمالاً ناشی از تفاوت‌های فرهنگی و ساختار بازار کار در محیط‌های پژوهش است. از سوی دیگر، دابیریان و همکاران (۲۰۱۷) با تمرکز بر برند دیجیتال نشان دادند که رسانه‌های اجتماعی نقش فزاینده‌ای در شکل‌گیری ادراک برند دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که ادبیات موجود کمتر به ترکیب ابعاد اجتماعی و فناورانه برند میان نسل زد توجه کرده است؛ شکافی که پژوهش حاضر قصد دارد در بافت بخش عمومی ایران بررسی کند.

برای نسل زد، که در محیط دیجیتال رشد یافته و حساسیت بیشتری نسبت به ارزش‌های اجتماعی و معناداری کار دارد (تونج و همکاران، ۲۰۲۰)، برداشت از برند کارفرمایی حتی حیاتی‌تر است. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که این نسل نسبت به مسائلی چون فرصت یادگیری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و نوآوری سازمان توجه بیشتری نشان می‌دهد (فایفر و همکاران^۳، ۲۰۲۱). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که برند کارفرمایی ادراک شده نقش مبنایی در شکل‌دهی نگرش‌ها و تصمیمات شغلی نسل زد دارد.

1. Tanwar and Prasad
2. Dabirian et al.
3. Pfeiffer et al.

درمجموع، مرور ادبیات نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین عمدتاً در سه مسیر متمرکز بوده‌اند:

۱. بررسی ابعاد اقتصادی و اجتماعی برند؛

۲. تحلیل ارتباط برند و جذابیت سازمانی؛

۳. مطالعه نسل‌های جدید در محیط‌های خصوصی.

فقدان پژوهش‌هایی که به‌طور هم‌زمان نسل زد، برند کارفرمایی و سازمان‌های دولتی را ترکیب کنند، خلأ مهمی در ادبیات محسوب می‌شود. پژوهش حاضر دقیقاً در این نقطه از ادبیات قرار دارد و تلاش می‌کند با تمرکز بر نسل زد ایرانی و بخش عمومی، این شکاف را پر کند.

جذابیت ادراک‌شده کارفرما

جذابیت کارفرما به میزان مطلوبیت یک سازمان از دیدگاه افراد خارج از آن برای اشتغال اشاره دارد (کیبل و توربن^۱، ۲۰۰۱). برتون و همکاران^۲ (۲۰۰۵) این مفهوم را در قالب پنج بعد معرفی کردند: ارزش‌های اقتصادی، توسعه‌ای، اجتماعی، علاقه‌محور و کاربردی. این ابعاد، تصویری جامع از مطلوبیت سازمان به‌عنوان یک محیط بالقوه کاری فراهم می‌کنند.

ادبیات نشان می‌دهد که جذابیت کارفرما می‌تواند نقشی میانجی میان برند کارفرمایی و پیامدهای رفتاری ایفا کند. سیورتن و همکاران (۲۰۱۳) تأکید کرده‌اند که ادراک مثبت از برند کارفرمایی ابتدا جذابیت سازمان را افزایش می‌دهد و سپس این جذابیت است که نیت رفتاری مانند درخواست شغل یا توصیه سازمان به دیگران را شکل می‌دهد.

یافته‌های تجربی در زمینه نسل زد نیز اهمیت ویژه جذابیت را نشان می‌دهند. بارهاته و دیرانی (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای روی نسل زد در خاورمیانه دریافتند که جذابیت سازمان مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده تمایل آنان به توصیه کارفرما به دیگران است. همچنین، باوم و کبست^۳ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای بین‌المللی بر بخش دولتی اروپا نشان دادند که سازمان‌های عمومی اغلب با مشکل درک جذابیت پایین مواجهند؛ موضوعی که جذب استعدادها را دشوارتر می‌سازد. بنابراین، جذابیت ادراک‌شده یک سازه کلیدی در تحلیل گرایش نسل زد به اشتغال در بخش عمومی است. باوجوداین، بررسی مقایسه‌ای مطالعات نشان می‌دهد که ابعاد جذابیت کارفرما در زمینه‌های فرهنگی متفاوت، کارکرد یکسانی ندارند. برای مثال، در کشورهای اروپایی،

1. Cable & Turban

2. Berthon et al.

3. Baum & Kabst

جذابیت بیشتر به فرصت رشد شغلی وابسته است (باوم و کبست، ۲۰۱۳)، درحالی که در خاورمیانه، ارزش‌های اجتماعی و تعهد سازمانی اهمیت بیشتری دارد (بارهاته و دیرانی، ۲۰۲۲). این تفاوت‌ها بیانگر آن است که ادراک جذابیت، مفهومی زمینه‌محور و وابسته به ارزش‌های نسل و جامعه است. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با تمرکز بر نسل زد در ایران، تلاش دارد مشخص کند کدام ابعاد جذابیت (اقتصادی، اجتماعی یا توسعه‌ای) در بخش عمومی نقش تعیین‌کننده‌تری دارند.

نیت درخواست شغل

نیت درخواست شغل ازمنظر نظریه رفتار برنامه‌ریزی‌شده آجزن (۱۹۹۱) نوعی تمایل آگاهانه و عمدی به اقدام برای ارسال درخواست همکاری است که پیش‌بینی‌کننده رفتار واقعی محسوب می‌شود. در ادبیات، این سازه به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان شاخص موفقیت راهبردهای جذب و برند کارفرمایی به‌کار رفته است. مطالعات نشان داده‌اند که عوامل متعددی بر نیت درخواست شغل اثر می‌گذارند. برای نمونه، پلی و همکاران^۱ (۲۰۱۷) نشان دادند که تصویر مثبت از برند کارفرمایی، انگیزه اقدام شغلی را افزایش می‌دهد. سیورتن و همکاران (۲۰۱۳) نیز دریافتند که جذابیت سازمانی نقش مهمی در تقویت این نیت دارد. ازسوی دیگر، استاکمن و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که تجربه مواجهه با بازخورد منفی در مورد برند کارفرما می‌تواند اثرات منفی شدیدی بر نیت درخواست شغل بگذارد.

برای نسل زد، این موضوع اهمیت بیشتری دارد زیرا آنان علاوه بر حقوق و مزایا، به دنبال کار معنادار، استقلال، و فرصت‌های توسعه فردی هستند (شروث، ۲۰۱۹). بنابراین، در بخش عمومی ایران که تصویر غالب آن با بوروکراسی و ساختارهای سنتی شناخته می‌شود، ایجاد نیت درخواست شغل میان این نسل نیازمند توجه ویژه به عوامل جذابیت و بازتعریف برند کارفرمایی است. مرور ادبیات نشان می‌دهد که اکثر پژوهش‌های پیشین در زمینه نیت درخواست شغل، در بافت‌های خصوصی و بین‌المللی انجام شده‌اند (کیبل و توربن، ۲۰۰۱؛ سیورتن و همکاران، ۲۰۱۳؛ استاکمن و همکاران^۲، ۲۰۲۰). درمقابل، پژوهش‌های اندکی به ویژگی‌های بخش عمومی و نقش ارزش‌های غیرمادی مانند معنا و عدالت سازمانی پرداخته‌اند. ازاین‌رو، هنوز روشن نیست که آیا الگوهای انگیزشی نسل زد در تصمیم‌گیری شغلی در محیط‌های دولتی ایران نیز مشابه سایر کشورهاست یا خیر؛ این شکاف نظری یکی از محورهای کلیدی پژوهش حاضر است.

1. Pelley et al.

2. Stockman et al.

نیت توصیه کارفرما به دیگران

نیت توصیه کارفرما نشان‌دهنده تمایل فرد به معرفی و توصیه یک سازمان به دیگران به‌عنوان محل مناسب برای کار است. این سازه در ادبیات بازاریابی منابع انسانی به‌عنوان شکلی از تبلیغات دهان‌به‌دهان مثبت شناخته می‌شود (دسلر و همکاران^۱، ۲۰۲۲).

مطالعات تجربی نشان داده‌اند که توصیه کارفرما به دیگران اغلب حاصل ادراک مثبت از جذابیت و برند سازمان است. چابرا و شارما (۲۰۱۴) و تانوار و پراساد (۲۰۱۶) هر دو تأکید کرده‌اند که جذابیت بالا احتمال توصیه سازمان را افزایش می‌دهد. در مطالعه‌ای جدید، بارهاته و دیرانی (۲۰۲۲) دریافتند که برای نسل زد، توصیه کارفرما به دیگران نه تنها به شهرت سازمان کمک می‌کند بلکه به هویت اجتماعی فرد توصیه‌کننده نیز اعتبار می‌بخشد.

ازمنظر نظریه هویت اجتماعی (اشفورت و مائل^۲، ۱۹۸۹)، زمانی که فرد با یک سازمان جذاب هم‌هویت می‌شود، تمایل بیشتری به حمایت و توصیه آن دارد. این مسئله میان نسل زد که ارزش‌های اجتماعی و تصویر خود در شبکه‌های اجتماعی برایشان اهمیت زیادی دارد، بیشتر مشهود است. بااین‌حال، پژوهش‌های پیشین درمورد نیت توصیه کارفرما عمدتاً در شرکت‌های خصوصی و بین‌المللی انجام شده است (چابرا و شارما^۳، ۲۰۱۴؛ تانوار و پراساد، ۲۰۱۶؛ دسلر و همکاران، ۲۰۲۲). در زمینه سازمان‌های دولتی یا بخش عمومی، هنوز مشخص نیست که آیا سازوکار هویت اجتماعی و انگیزش توصیه‌ای به همان شیوه عمل می‌کند یا خیر. افزون‌براین، مطالعات موجود کمتر به تفاوت‌های بین‌نسلی در رفتار توصیه‌ای پرداخته‌اند. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر نسل زد در بخش دولتی ایران، می‌کوشد نقش جذابیت و برند ادراک‌شده را در شکل‌گیری نیت توصیه کارفرما به‌صورت تجربی بررسی کند.

نسل زد و ویژگی‌های شغلی آن

نسل زد^۴ به افرادی اطلاق می‌شود که عمدتاً در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰ متولد شده‌اند و هم‌اکنون به‌عنوان تازه‌واردان اصلی به بازار کار شناخته می‌شوند (شروت، ۲۰۱۹). این نسل به‌دلیل رشد در بستر دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی، به‌عنوان دیجیتال‌نیتیو شناخته می‌شوند؛ نسلی که از کودکی با

1. Dassler et al.

2. Ashforth & Mael

3. Chhabra & Sharma

4. Generation Z

فناوری، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی در تعامل بوده و درک متفاوتی از ارتباطات، یادگیری و کار دارد (تونج^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). ویژگی‌های کلیدی این نسل در زمینه کار و سازمان عبارتند از: جستجوی معنا و ارزش در کار، اهمیت به یادگیری مستمر و توسعه فردی، انتظار انعطاف‌پذیری و تنوع و حساسیت نسبت به عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی (ففر و همکاران^۲، ۲۰۲۱). برخلاف نسل‌های پیشین که امنیت شغلی و مزایای اقتصادی برایشان اولویت نخست بود، نسل زد توجه بیشتری به تناسب ارزش‌های شخصی با فرهنگ سازمان و امکان تجربه رشد و نوآوری دارد (ظفری و همکاران، ۱۴۰۴). یافته‌های داخلی نشان داده است که در سازمان‌های دولتی، کارکنان نسل‌های جوان (هزاره و نزدیک به زد) نسبت به تنوع شغلی، انعطاف‌پذیری قراردادهای و جبران خدمات شایستگی محور حساسیت بالایی دارند (رستگار و همکاران، ۱۴۰۱). در ایران، با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی، نسل زد با چالش‌های مضاعفی در بازار کار مواجه است. از سوی دیگر، مطالعات داخلی نشان داده‌اند که جذابیت سازمان‌های دولتی برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی کاهش یافته و آنان بیشتر به دنبال محیط‌های نوآور، مشارکت‌محور و ارزش‌مدار هستند (عباسی و همکاران، ۱۴۰۴). با توجه به این ویژگی‌ها، می‌توان گفت ویژگی‌های ارزشی و شناختی نسل زد نقش تعیین‌کننده‌ای در ادراک آنان از برند کارفرمایی و جذابیت سازمان دارد. به دلیل رشد در بستر دیجیتال، این نسل در معرض مقایسه مداوم برندهاست و نسبت به تناقض میان پیام برند و واقعیت سازمان حساسیت بالایی دارد. بنابراین، اگر برند کارفرمایی سازمانی پیام‌هایی مانند یادگیری، نوآوری و مسئولیت اجتماعی را به درستی منتقل نکند، از دید این نسل اعتبار برند کاهش می‌یابد.

از سوی دیگر، تأکید نسل زد بر معنا، عدالت و توسعه فردی موجب می‌شود ابعاد اجتماعی و توسعه‌ای جذابیت کارفرما (برتون و همکاران، ۲۰۰۵) برای آنان اهمیت بیشتری پیدا کند نسبت به ابعاد صرفاً اقتصادی.

براین اساس، انتظار می‌رود که در مدل پژوهش حاضر، تأثیر برند کارفرمایی ادراک‌شده بر جذابیت و نیت‌های رفتاری (درخواست شغل و توصیه کارفرما) میان نسل زد قوی‌تر باشد؛ زیرا تطابق بین ارزش‌های شخصی و پیام‌های برند، عامل کلیدی در شکل‌گیری ادراک مثبت آنان از سازمان است.

1. Twenge

2. Pfeiffer et al.

برند کارفرمایی در سازمان‌های دولتی

بخش دولتی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با ویژگی‌هایی چون ساختارهای بوروکراتیک، رویه‌های اداری پیچیده، فرصت‌های ارتقای محدود و تصویر سنتی شناخته می‌شود (باوم و کبست، ۲۰۱۳). این ویژگی‌ها سبب شده است که سازمان‌های دولتی در رقابت برای جذب استعدادها، به‌ویژه در برابر بخش خصوصی پویا و نوآور، با چالش‌های قابل توجهی مواجه شوند (بارهانه و دیرانی، ۲۰۲۲). از منظر برند کارفرمایی، دولت در ایران معمولاً به‌عنوان یک کارفرمای بزرگ و یکپارچه تلقی می‌شود. در واقع، کارفرمایی است که مزایای اصلی‌اش شامل امنیت شغلی، حقوق ثابت و بازنشستگی است. در حالی که این مزایا در نسل‌های پیشین جذابیت بالایی داشت، برای نسل زد به‌تنهایی کافی نیستند و حتی ممکن است در برابر نیازهای آنان به نوآوری، یادگیری، مشارکت و انعطاف‌پذیری ناکافی تلقی شوند (عباسی، و همکاران، ۱۴۰۴).

یافته‌های پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی ایرانی، برند کارفرمایی قوی می‌تواند با سیاست‌های استخدام بلندمدت و نرخ پایین ترک خدمت همراه باشد و این امر خود پیشران پایداری منابع انسانی است (جندقی و همکاران، ۱۴۰۱). ادبیات نشان می‌دهد که برای موفقیت در جذب استعدادها، سازمان‌های دولتی باید فراتر از تصویر سنتی حرکت کنند و هویت برند کارفرمایی خود را بازآفرینی کنند. این امر با ایجاد ادراک استخدام‌پذیری ارزش ویژه‌ای فراتر از امنیت شغلی ایجاد می‌کند (ابراهیمی، ۱۴۰۳). به عبارت دیگر، ضروری است دولت در نقش یک کارفرما بتواند علاوه بر امنیت شغلی، ارزش‌های اجتماعی، فرصت‌های توسعه فردی، تنوع و شفافیت سازمانی را نیز برجسته سازد (لوجک و یاکوبوویچ^۱، ۲۰۲۳). در بستر ایران، برند کارفرمایی بخش دولتی با مجموعه‌ای از ادراکات خاص شکل می‌گیرد که ریشه در امنیت شغلی، عدالت استخدامی و ارزش عمومی خدمات دولتی دارد. امنیت شغلی به‌عنوان یکی از مزایای سنتی دولت، هنوز برای بسیاری از متقاضیان، نماد ثبات و اعتماد است؛ اما اگر این ویژگی با فرصت رشد، عدالت در ترفیع و نظام جبران خدمات منصفانه همراه نباشد، ممکن است به‌جای جذابیت، به‌عنوان نشانه‌ای از رکود و بوروکراسی تلقی شود.

از سوی دیگر، عدالت استخدامی شامل شفافیت در فرایند جذب، ارتقا و ارزیابی عملکرد - نقشی کلیدی در شکل‌دهی به تصویر اخلاقی برند کارفرمایی دولت دارد. مطالعات داخلی (مانند جندقی و

همکاران، ۱۴۰۱) نشان داده‌اند که احساس تبعیض یا بی‌عدالتی در استخدام، یکی از عوامل اصلی کاهش اعتماد و جذابیت برند دولتی است. علاوه بر این، مفهوم ارزش عمومی^۱ که بر ایجاد منافع جمعی و خدمت به جامعه تأکید دارد، می‌تواند به عنوان مزیت رقابتی برند دولت برای نسل زد عمل کند؛ نسلی که معنا، اثرگذاری اجتماعی و مشارکت را در مرکز انتخاب‌های شغلی خود قرار می‌دهد. بنابراین، بازتعریف برند کارفرمایی در بخش عمومی ایران مستلزم تأکید هم‌زمان بر امنیت همراه با پویایی، عدالت همراه با شفافیت، و خدمت عمومی همراه با معناست. این رویکرد می‌تواند تصویر کارفرما را از امنیت توأم با ایستایی به پایداری و ارزش محوری تغییر دهد.

مدل مفهومی و مبانی فرضیات پژوهش

رابطه ادراک برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل

ادراک برند کارفرمایی به عنوان ارزیابی ذهنی افراد از مطلوبیت کار در یک سازمان تعریف می‌شود که ترکیبی از ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی، توسعه‌ای و فرهنگی سازمان را دربرمی‌گیرد (پرتون و همکاران، ۲۰۰۵). براساس نظریه سیگنال‌دهی اسپنس (۱۹۷۳)، برند کارفرمایی یکی از مهم‌ترین سیگنال‌های اطلاعاتی در شرایط عدم قطعیت بازار کار است. متقاضیان از نشانه‌های برند برای ارزیابی کیفیت محیط کاری استفاده می‌کنند و زمانی که این نشانه‌ها مثبت و منطبق با ارزش‌های شخصی ادراک شوند، احتمال اقدام شغلی افزایش می‌یابد.

نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده آجزن (۱۹۹۱) نیز می‌تواند این فرایند را از منظر نگرش توضیح دهد، اما تمرکز پژوهش حاضر بر انتقال اطلاعات و ادراک کیفیت برند است. بنابراین، نظریه سیگنال‌دهی مبنای اصلی این رابطه در مدل محسوب می‌شود.

پژوهش‌های اخیر نیز این ارتباط را تأیید می‌کنند. برای نمونه، رایان و همکاران^۲ (۲۰۲۵) دریافتند که درک مثبت از برند، براساس مرور نظرات کارکنان در پلتفرم‌های دیجیتال، به طور معناداری با افزایش تمایل به اقدام شغلی مرتبط است. کبان و آندریاس^۳ (۲۰۲۵) نیز در مطالعه‌ای بر نسل زد نشان دادند که راهبرد برند کارفرمایی قوی، از طریق ارتقای تصویر سازمان در ذهن متقاضیان، نیت ارسال درخواست

1. Public Value

2. Ryan et al.

3. Keban & Andreas

را تقویت می‌کند. به‌طور مشابه، رودریگز^۱ (۲۰۲۵) در یک تحلیل تجربی از داده‌های بیش از ۱۸۰۰۰ درخواست شغلی، تأیید کرد که ادراک مثبت از برند، حتی مستقل از شرایط واقعی، نیت اقدام شغلی را افزایش می‌دهد.

بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که برند کارفرمایی درک‌شده، به‌مثابه یک سیگنال روان‌شناختی و اطلاعاتی، نقشی اساسی در پیش‌بینی رفتار جویندگان کار ایفا می‌کند.

فرضیه ۱: برند کارفرمایی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر نیت درخواست شغل دارد.

رابطه ادراک برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما

در ادبیات بازاریابی، نیت توصیه به دیگران یا رفتار ارجاعی به‌عنوان یکی از اشکال متعالی وفاداری رفتاری و نشانه‌ای از ادراک مثبت پایدار نسبت به برند شناخته می‌شود (الیور^۲، ۱۹۹۹). در فضای برند کارفرمایی، این رفتار نشان می‌دهد که افراد نه‌تنها سازمان را مثبت ارزیابی می‌کنند، بلکه تمایل دارند آن را به‌صورت فعال به دیگران معرفی کنند.

از منظر نظریه سرمایه نمادین بوردیو^۳ (۱۹۸۶)، توصیه یک برند کارفرمایی قوی، نه‌تنها به ارتقای جایگاه سازمان در بازار کار کمک می‌کند، بلکه سرمایه اجتماعی فرد توصیه‌کننده را نیز افزایش می‌دهد. به‌ویژه در میان نسل‌های دیجیتال‌محور مانند نسل زد، که به‌طور گسترده‌ای در رسانه‌های اجتماعی حضور دارند، ادراک مثبت از برند می‌تواند به رفتارهای ارجاعی پر قدرت منجر شود. براین اساس، این فرضیه از چارچوب نظریه هویت اجتماعی (اشفورت و مائل، ۱۹۸۹) بهره می‌گیرد، زیرا این نظریه می‌تواند توضیح دهد که چگونه توصیه برند برای فرد نوعی منزلت نمادین ایجاد می‌کند و سبب می‌شود از معرفی آن احساس اعتبار اجتماعی کند.

شواهد تجربی نیز این رابطه را تأیید می‌کنند. برای مثال، مطالعه‌ای جدید توسط مایاساری و همکاران^۴ (۲۰۲۵) نشان داد که برند کارفرمایی از طریق ایجاد عشق به برند و احساس تعلق، رفتار توصیه‌ای کارکنان و متقاضیان را تقویت می‌کند. همچنین مازور^۵ (۲۰۲۵) در مطالعه‌ای میان‌رشته‌ای تأکید کرد که راهبرد برند کارفرمایی هم در جذب و هم در تبدیل افراد به حامیان برند مؤثر است. در سطح سازمانی، باوانی

1. Rodriguez

2. Oliver

3. Bourdieu

4. Mayasari et al.

5. Mazur

و همکاران (۲۰۲۵) اثبات کردند که استفاده از محتوای برند در رسانه‌های دیجیتال موجب افزایش تمایل متقاضیان به توصیه سازمان می‌شود. این یافته‌ها، بر نقش برند کارفرمایی در شکل‌دهی به رفتارهای داوطلبانه‌ای چون توصیه به دیگران صحنه می‌گذارند.

فرضیه ۲: برند کارفرمایی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر نیت توصیه کارفرما به دیگران دارد.

رابطه ادراک برند کارفرمایی و جذابیت ادراک‌شده کارفرما

در مدل سرمایه برند کارفرمایی برتون و همکاران (۲۰۰۵)، برند کارفرمایی با انتقال ارزش‌های اقتصادی، اجتماعی، روان‌شناختی و توسعه‌ای، تصویری مثبت از سازمان در ذهن مخاطب ایجاد می‌کند. این فرایند با نظریه تطابق فرد - سازمان هم‌راستا است. یعنی زمانی که میان ویژگی‌های فردی و فرهنگ سازمانی هم‌راستایی وجود داشته باشد، جذابیت ادراک‌شده از سازمان افزایش می‌یابد.

شواهد تجربی جدید این رابطه را تأیید می‌کنند. پینگل و همکاران^۱ (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که برند کارفرمایی بر جذابیت سازمان تأثیر مستقیم دارد و این رابطه بسته به ویژگی‌های شخصیتی متقاضیان می‌تواند تقویت شود. پرسبیترو^۲ (۲۰۲۵) نیز تأکید می‌کند که هم‌راستایی برند با ارزش‌های اجتماعی، به‌ویژه در زمینه پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، موجب افزایش جذابیت ادراک‌شده می‌شود. در مطالعه‌ای دیگر، رحمان و لوئیس^۳ (۲۰۲۵) بیان کرده‌اند که سرمایه برند کارفرمایی در ارتقای جذابیت سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند. همچنین سبا^۴ (۲۰۲۵) نیز دریافت که هم‌راستایی نقش شغلی با پیام‌های برند، یکی از پیش‌نیازهای کلیدی در درک جذابیت سازمان است.

براین اساس، فرضیه سوم پژوهش به‌صورت زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۳: برند کارفرمایی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر جذابیت ادراک‌شده کارفرما دارد.

رابطه جذابیت ادراک‌شده کارفرما و نیت درخواست شغل

مبنای نظری این رابطه می‌تواند نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴) باشد. مطابق این نظریه، افراد زمانی تصمیم به اقدام شغلی می‌گیرند که انتظار داشته باشند رفتارشان به پیامدهای مطلوب منجر شود. جذابیت کارفرما

1. Pingle et al.

2. Presbiterou

3. Rahman & Lewis

4. Ceba

در این چارچوب بیانگر همان ارزش پیامد است. مدل انتخاب مبتنی بر مطلوبیت (توربن و گرینینگ^۱، ۱۹۹۷) صرفاً مکمل تحلیلی است و برای تبیین رفتار تصمیم‌گیری به کار می‌رود. از دیدگاه نظریه انگیزش انتظار وروم (۱۹۶۴)، افراد زمانی برای انجام یک رفتار معین مانند ارسال درخواست شغل تصمیم‌گیری می‌کنند که انتظار داشته باشند رفتار موردنظر به پیامدهایی مطلوب منجر شود. در این چارچوب، جذابیت ادراک‌شده از کارفرما می‌تواند دو عنصر کلیدی یعنی ارزش پیامد و احتمال موفقیت را تقویت کرده و به شکل‌گیری نیت درخواست شغل منجر شود. همچنین، در مدل انتخاب مبتنی بر مطلوبیت توربن و گرینینگ (۱۹۹۷)، جذابیت ادراک‌شده از سازمان منعکس‌کننده برآیند ذهنی از منافع، ارزش‌ها و مزایای پیش‌بینی‌شده کار در آن سازمان است که نقش تعیین‌کننده‌ای در رفتار متقاضیان ایفا می‌کند.

شواهد تجربی گسترده‌ای از این رابطه پشتیبانی می‌کنند. کیبل و توربن (۲۰۰۱) در مطالعه‌ای پیشگامانه دریافتند که جذابیت سازمانی به‌طور مستقیم با افزایش انگیزه برای درخواست شغل مرتبط است. این یافته در مطالعات سیورتزن و همکاران^۲ (۲۰۱۳) و همچنین آراچچیگه و رابرتسون^۳ (۲۰۱۳) نیز تأیید شده است. به‌ویژه میان دانشجویان، ابعاد احساسی جذابیت، شامل احساس معنا، امنیت و رشد، به‌عنوان محرک‌های اصلی در تصمیم برای اقدام شغلی شناخته شده‌اند.

در سال‌های اخیر، این رابطه مورد توجه نسل‌های جدید مانند نسل زد نیز قرار گرفته است. لوجک و یاکوبوویچ (۲۰۲۳) بیان می‌کنند که جذابیت کارفرما یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های نیت ارسال رزومه در محیط‌های دیجیتال و رقابتی محسوب می‌شود. براین اساس، فرضیه چهارم پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه ۴: جذابیت ادراک‌شده کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر نیت درخواست شغل دارد.

رابطه جذابیت ادراک‌شده کارفرما و نیت توصیه کارفرما

در ادبیات برند کارفرمایی، جذابیت کارفرما به‌عنوان یک ارزیابی ذهنی از مطلوبیت کلی سازمان، نقشی محوری در شکل‌گیری رفتارهای حمایت‌گرایانه‌ای چون توصیه برند ایفا می‌کند. ازمنظر مدل وفاداری برند الیور (۱۹۹۹)، جذابیت ادراک‌شده پایه‌ای شناختی - احساسی برای بروز رفتارهایی نظیر توصیه برند است. در زمینه کارفرمایی، هرچه سازمان در ذهن متقاضیان و کارکنان جذاب‌تر جلوه کند،

1. Turban and Greening
2. Sivertzen et al.
3. Arachchige & Robertson

احتمال توصیه آن به دیگران بیشتر می‌شود (کومار و سینگ^۱، ۲۰۲۱).

نظریه هویت اجتماعی اشفورت و مائل (۱۹۸۹) نیز این رابطه را تبیین می‌کند. براساس این نظریه، زمانی که فرد سازمانی را به لحاظ فرهنگی و ارزشی جذاب بداند، تمایل دارد با آن هویت‌یابی کرده و از آن در شبکه‌های اجتماعی خود حمایت کند. این رفتار توصیه‌ای نه تنها به نفع سازمان است، بلکه به تقویت اعتبار اجتماعی فرد نیز منجر می‌شود. نظریه هویت اجتماعی (اشفورت و مائل، ۱۹۸۹) مبنای اصلی تبیین این رابطه است، زیرا توصیه برند به دیگران زمانی رخ می‌دهد که فرد سازمان را بخشی از هویت خود بداند و از معرفی آن احساس اعتبار اجتماعی کند.

شواهد تجربی متعددی این رابطه را تأیید کرده‌اند. کومار و سینگ (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که جذابیت برند، پیش‌بینی‌کننده‌ای کلیدی برای تمایل به توصیه کارفرما است. شارعی و همکاران (۲۰۲۵) نیز بیان می‌کنند که برندهای جذاب‌تر، کارکنانی وفادارتر و مبلغان بالقوه‌تری خواهند داشت. یافته‌های بن - ریس - نویل^۲ (۲۰۲۵) نشان می‌دهند که حمایت ادراک‌شده و جذابیت سازمان به صورت توأمان، رفتار توصیه‌ای را تقویت می‌کنند. از طرفی، پژوهش مازور (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که جذابیت برند در بسترهای پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، به شکل‌گیری انگیزه برای توصیه سازمان می‌انجامد. براین اساس، فرضیه پنجم پژوهش چنین تدوین می‌شود:

فرضیه ۵: جذابیت ادراک‌شده کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر نیت توصیه کارفرما به دیگران دارد.

میانجیگری جذابیت ادراک‌شده کارفرما در رابطه ادراک برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل

ادراک برند کارفرمایی یک سازه ترکیبی از مؤلفه‌های شناختی و عاطفی است که بازتاب‌دهنده برداشت ذهنی افراد از ویژگی‌های عملکردی، اجتماعی و توسعه‌ای سازمان است (پرتون و همکاران، ۲۰۰۵). با این حال، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که ادراک برند به تنهایی برای پیش‌بینی رفتارهایی چون ارسال درخواست شغل کافی نیست (لیونز و اسلاوتر، ۲۰۱۶). بر مبنای نظریه ارزش مورد انتظار وروم (۱۹۶۴)، افراد زمانی برای اقدام شغلی تصمیم‌گیری می‌کنند که سازمان را به لحاظ روان‌شناختی، ارزشمند و مطلوب درک کنند. در این چارچوب، جذابیت کارفرما به عنوان یک ارزیابی ذهنی از

1. Kumar & Singh
2. Ben-Reis-Nevile

مطلوبیت^۱ کار در سازمان، نقش کلیدی در انتقال اثرات برند ایفا می‌کند. چارچوب نظری اصلی در این مسیر، نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴) است که توضیح می‌دهد چگونه جذابیت به‌عنوان ارزش پیامد، رابطه میان ادراک برند و نیت اقدام را منتقل می‌کند. نظریه سیگنال‌دهی تنها مبنای شناختی اولیه در شکل‌گیری ادراک برند محسوب می‌شود.

شواهد تجربی نشان داده‌اند که جذابیت سازمانی می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل تشکیل‌دهنده یا تقویت‌کننده ارزش ادراک‌شده عمل کند. برای مثال، مطالعه پونام و همکاران^۲ (۲۰۲۰) نشان داد که رابطه بین برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل به‌طور کامل توسط جذابیت سازمانی میانجی‌گری می‌شود. این یافته این فرض را تقویت می‌کند که جذابیت، به‌عنوان یک سازوکار روان‌شناختی، قادر است ادراک برند را به رفتار قابل مشاهده تبدیل کند. همچنین ریس و براگا^۳ (۲۰۲۳) تأکید کرده‌اند که جذابیت کارفرما، در کنار سیگنال‌های برند در رسانه‌های اجتماعی، یکی از محرک‌های کلیدی اقدام شغلی میان نسل‌های جدید است. از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که جذابیت کارفرما نقش میانجی مهمی در تبدیل ارزش‌های برند به رفتار جویندگان کار ایفا می‌کند.

فرضیه ۶: جذابیت کارفرما رابطه بین ادراک برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل را میانجی‌گری می‌کند.

میانجی‌گری جذابیت ادراک‌شده کارفرما در رابطه ادراک برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما

نیت توصیه کارفرما به دیگران (رفتار ارجاعی)، یکی از پیامدهای مهم برند کارفرمایی در فضای رقابتی امروز است. افراد تنها زمانی منابع روانی و اعتباری خود را برای توصیه یک سازمان صرف می‌کنند که آن را جذاب، معتبر و از نظر اجتماعی قابل‌اتکا بدانند. نظریه هویت اجتماعی (اشفورت و مائل، ۱۹۸۹) به بعد احساسی این تعامل اشاره دارد و در این مسیر نقش مکمل ایفا می‌کند. در این راستا، جذابیت سازمانی نقش حیاتی در انتقال اثرات برند به نیت توصیه ایفا می‌کند (ویلدن و همکاران^۴، ۲۰۱۰). نشان دادند که ادراک مثبت از برند، تنها در صورتی به رفتار توصیه‌ای می‌انجامد که فرد سازمان را از نظر شخصی و اجتماعی جذاب درک کرده باشد.

1. Desirability
2. Poonam et al.
3. Reis & Braga
4. Wilden et al.

این یافته توسط مطالعات اخیر تقویت شده است. برای مثال، مطالعه دایریان و همکاران (۲۰۱۷) نیز این نتیجه را تأیید کرد و جذابیت کارفرما را حلقه واسط بین تصویر برند و تمایل به توصیه معرفی کرد. افزون بر این، پژوهش بارهاته و دیرانی (۲۰۲۲) نیز نشان داد که تجربه برند کارفرمایی، تنها زمانی به توصیه سازمان منجر می شود که از منظر احساسی (جذابیت) و ادراکی (اعتبار) تأیید شده باشد. بنابراین، می توان گفت جذابیت کارفرما به عنوان یک عامل احساسی کلیدی، فرایند انتقال تصویر برند به رفتار توصیه ای را تسهیل می کند.

فرضیه ۷: جذابیت کارفرما رابطه بین ادراک برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما را میانجی گری می کند.

در جدول (۱) به جدیدترین و مرتبط ترین پژوهش ها با پژوهش حاضر اشاره شده است.

جدول ۱. اهم پژوهش های مرتبط

منبع	هدف پژوهش	نتایج مهم پژوهش
رستگار و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی انتظارات نسل های جوان از اشتغال در بخش دولتی	نسل های جوان به انعطاف پذیری، شایسته سالاری و فرصت رشد بیش از امنیت شغلی توجه دارند.
ابراهیمی (۱۴۰۳)	تحلیل نقش برند کارفرمایی در ارتقای استخدام پذیری سازمان های دولتی	بازآفرینی برند کارفرمایی تصویر سازمان را بهبود داده و تمایل متقاضیان به همکاری را افزایش می دهد.
عباسی و همکاران (۱۴۰۴)	بررسی نگرش فارغ التحصیلان دانشگاهی به اشتغال در بخش دولتی	جذابیت سازمان های دولتی در میان جوانان کاهش یافته و نیازمند بازتعریف ارزش پیشنهادی کارفرما است.
ظفری و همکاران (۱۴۰۴)	مطالعه عوامل مؤثر بر انتخاب شغل در نسل زد	معنا، توسعه فردی، یادگیری مستمر و تناسب ارزشی از مهم ترین معیارهای انتخاب شغل در نسل زد هستند.
پونام و همکاران (۲۰۲۰)	بررسی نقش میانجی جذابیت سازمانی در رابطه برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل	جذابیت سازمانی رابطه میان برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل را به طور کامل میانجی گری می کند.
کومار و سینگ (۲۰۲۱)	بررسی نقش جذابیت برند کارفرمایی در رفتارهای حمایتی و توصیه ای	جذابیت کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر نیت توصیه کارفرما دارد.
لوجک و یاکوبویچ (۲۰۲۳)	بررسی تأثیر برند کارفرمایی بر رفتار شغلی نسل زد	هم راستایی ارزش های فردی و سازمانی از طریق افزایش جذابیت کارفرما، نیت اقدام شغلی را تقویت می کند.
تانگ و ترانگ (۲۰۲۴)	بررسی رابطه برند کارفرمایی، تصویر سازمان و نیت درخواست شغل میان جویندگان کار نسل جدید	برند کارفرمایی تأثیر مستقیم و معناداری بر تصویر سازمان و نیت درخواست شغل دارد و دسترسی به اطلاعات سازمان در شبکه های اجتماعی این رابطه را تقویت می کند.
لیلا و خان (۲۰۲۴)	بررسی تأثیر برند کارفرمایی و رسانه های اجتماعی بر نیت درخواست شغل نسل زد با نقش میانجی شهرت سازمان	برند کارفرمایی و رسانه های اجتماعی به صورت معنادار نیت درخواست شغل را افزایش می دهند و شهرت سازمان نقش میانجی دارد.

از ادراک تا نیت: نقش ادراک برند کارفرمایی دولت در شکل‌گیری جذابیت کارفرما، نیت درخواست شغل و توصیه کارفرما...

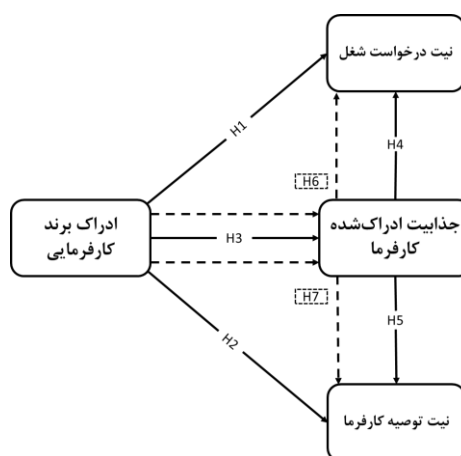
منبع	هدف پژوهش	نتایج مهم پژوهش
ممتاز و آریاواتی (۲۰۲۵)	بررسی تأثیر جذابیت کارفرما بر نیت درخواست شغل با نقش میانجی شهرت سازمان در جامعه نسل زد	جذابیت کارفرما اثر مستقیم بر نیت درخواست شغل دارد و شهرت سازمان این رابطه را تقویت می‌کند.
یوسیتنا و همکاران (۲۰۲۵)	بررسی تأثیر برند کارفرمایی و استخدام الکترونیکی بر نیت درخواست شغل نسل زد	برند کارفرمایی اثر مثبت و معناداری بر نیت درخواست شغل دارد و نقش شهرت سازمان در این رابطه تأیید شد.
هادی (۲۰۲۶)	بررسی تأثیر برند کارفرمایی بر نیت درخواست شغل نسل زد با نقش میانجی تناسب فرد - سازمان	برند کارفرمایی و شهرت سازمان از طریق تناسب فرد - سازمان بر نیت درخواست شغل اثر می‌گذارند.

در ادامه، جدول (۲) جمع‌بندی از نظریه‌های متضمن فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نظریات متضمن فرضیات پژوهش

فرضیه	نظریه متضمن فرضیه
فرضیه ۱: برند کارفرمایی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر نیت درخواست شغل دارد.	نظریه سیگنال‌دهی اسپنس (۱۹۷۳)
فرضیه ۲: برند کارفرمایی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر نیت توصیه کارفرما به دیگران دارد.	نظریه هویت اجتماعی اشفروث و مانل (۱۹۸۹)
فرضیه ۳: برند کارفرمایی ادراک‌شده تأثیر مثبت و معناداری بر جذابیت ادراک‌شده کارفرما دارد.	
فرضیه ۵: جذابیت ادراک‌شده کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر نیت توصیه کارفرما به دیگران دارد.	
فرضیه ۷: جذابیت کارفرما رابطه بین ادراک برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما را میانجی‌گری می‌کند.	
فرضیه ۴: جذابیت ادراک‌شده کارفرما تأثیر مثبت و معناداری بر نیت درخواست شغل دارد.	نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴)
فرضیه ۶: جذابیت کارفرما رابطه بین ادراک برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل را میانجی‌گری می‌کند.	

مدل مفهومی پژوهش نیز در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر ازمنظر فلسفه پژوهش در پارادایم اثبات‌گرایی قرار می‌گیرد، زیرا به آزمون روابط میان متغیرها و سنجش فرضیه‌های ازپیش‌تدوین‌شده می‌پردازد. رویکرد پژوهش قیاسی بوده و با بهره‌گیری از نظریه‌های موجود، مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش تدوین شده‌اند. از نظر راهبرد پژوهش، مطالعه حاضر از نوع پیمایشی است و با افق زمانی مقطعی انجام شده است. همچنین داده‌ها به روش کمی و از طریق پرسشنامه گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی تحلیل شده‌اند. پژوهش از لحاظ هدف، یک مطالعه کاربردی است که با هدف بهره‌برداری از یافته‌ها در راستای ارتقای راهبردهای جذب نیروی انسانی در بخش دولتی ایران انجام شد. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، این مطالعه در زمره تحقیقات توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد و ازمنظر نحوه تحلیل داده‌ها، پژوهشی همبستگی - علی به‌شمار می‌رود که برای آزمون روابط میان متغیرهای مفهومی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرده است. جامعه آماری این پژوهش، دانشجویان مقاطع کارشناسی و کارشناسی‌ارشد دانشگاه‌های دولتی تهران بودند. انتخاب دانشجویان دانشگاه‌های دولتی تهران به‌عنوان جامعه آماری، براساس تمرکز نظری پژوهش بر مرحله جذب اولیه^۱ مدل برند کارفرمایی صورت گرفت. این گروه، به‌عنوان متقاضیان بالقوه^۲ در نظر گرفته می‌شوند که ادراکات اولیه و نیت‌های رفتاری آنان نسبت به برند کارفرمایی، پیش از هرگونه تعامل رسمی یا تجربه مستقیم، شکل گرفته است. لذا، داده‌های گردآوری‌شده بازتاب‌دهنده درک و جذابیت برند در مرحله نشانه‌گذاری و پیش از ورود است که کاملاً با هدف پژوهش مبنی بر تبیین چگونگی جذب نسل زد همسو است. روش نمونه‌گیری این پژوهش، از نوع نمونه‌گیری غیرتصادفی هدف‌مند و در قالب نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای انجام شد. در مرحله اول، پنج دانشگاه دولتی تهران به‌صورت هدف‌مند انتخاب شدند. در مرحله دوم، نمونه‌گیری به روش دردسترس و از طریق حضور در غرفه‌های سازمان‌های دولتی در نمایشگاه‌های کار انجام گرفت. سازوکار انتخاب نمونه‌ها در مرحله دوم شامل دانشجویان واجد شرایط (کارشناسی و کارشناسی ارشد/ سن نسل زد) و حاضر در رویداد جذب بود. برای تعیین حجم نمونه، از اصول ارائه‌شده در مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی استفاده

1. Attraction Phase
2. Potential Applicants

شد. براساس توصیه‌های هیر و همکاران^۱ (۲۰۲۲)، دقیق‌ترین روش برای برآورد حجم نمونه، تحلیل توان آماری است که عواملی مانند تعداد مسیرهای ورودی به هر سازه، اندازه اثر، سطح معناداری و توان آزمون را مدنظر قرار می‌دهد. در این پژوهش، با فرض اندازه اثر متوسط (۰.۱۵)، سطح معناداری ۰/۰۱ و توان آماری ۰/۹۰، و باتوجه به وجود حداکثر دو مسیر ورودی به سازه‌های وابسته، حداقل حجم نمونه موردنیاز برآورد شد. ابزار دقیق محاسباتی مورد استفاده، G*Power بود که حداقل حجم نمونه موردنیاز را حدود ۱۹۰ نفر برآورد کرد. این اقدام در راستای حفظ قابلیت بازتولید نتایج پژوهش صورت گرفت. در مجموع از ۵۰۰ نفر خواسته شد تا به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. باتوجه به مشارکت بالای اعضای نمونه، در نهایت، داده‌ها از ۴۰۸ نفر گردآوری شد (نرخ مشارکت ۸۱ درصدی)؛ بنابراین، الزامات آماری تحلیل مدل به‌طور کامل رعایت شده و بستر مناسبی برای استنتاج نتایج فراهم آمد (هیر و همکاران، ۲۰۲۲).

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه ساختاریافته استفاده شد. گردآوری داده‌ها طی بازه زمانی برگزاری نمایشگاه‌های کار در این دانشگاه‌ها که برخی سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی در آنها حضور داشتند، انجام شد. با مراجعه فرد به غرفه سازمان، پرسشنامه در اختیار او قرار گرفت تا باتوجه به ذهنیتش از سازمان به آن پاسخ دهد. گویه‌های پرسشنامه با اقتباس از مطالعات معتبر پیشین در حوزه برند کارفرمایی و متغیرهای مرتبط طراحی شد. ابعاد مربوط به ادراک از برند کارفرمایی برگرفته از مقیاس‌های به‌کاررفته در پژوهش‌های شلاگر و همکاران^۲ (۲۰۱۱) و لیونز و اسلاوتر^۳ (۲۰۱۶) است. برای سنجش جذابیت کارفرما، از گویه‌هایی براساس مدل پرتون و همکاران^۴ (۲۰۰۵) استفاده شده و نیت درخواست شغل و نیت توصیه کارفرما نیز با بهره‌گیری از مقیاس‌های پیشنهادی های‌هاوس و همکاران^۵ (۲۰۰۳) و جیانگ و ایلز (۲۰۱۱) سنجیده شدند. در این پژوهش، سازه ادراک از برند کارفرمایی به‌عنوان یک سازه مرتبه دوم ترکیبی در نظر گرفته شد که از چهار بُعد اقتصادی، توسعه‌ای، عملکردی و اجتماعی - عاطفی تشکیل می‌شود. برای برآورد این سازه از رویکرد ترکیبی و روش دومرحله‌ای در نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس استفاده شد. انتخاب روش حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) صرفاً مبتنی بر حجم

1. Hair et al.

2. Schlager et al.

3. Lievens & Slaughter

4. Berthon et al.

5. Highhouse et al.

نمونه نبوده، بلکه براساس ماهیت مدل پژوهش انجام شد. مدل شامل یک سازه مرتبه دوم (ادراک برند کارفرمایی)، روابط میانجی‌گری و رویکرد پیش‌بینانه است که از کاربردهای شناخته‌شده PLS-SEM محسوب می‌شوند. اگرچه حجم نمونه پژوهش (۴۰۸ نفر) برای استفاده از روش‌های مبتنی بر کوواریانس نیز کفایت دارد، اما ادبیات روش‌شناسی تأکید می‌کند که PLS-SEM نه تنها برای نمونه‌های کوچک، بلکه برای نمونه‌های متوسط و بزرگ نیز در پژوهش‌های توسعه نظری، پیش‌بینی و مدل‌های پیچیده قابل استفاده و مناسب است (Hair et al., 2022). بنابراین، انتخاب PLS-SEM در این پژوهش بر مبنای اهداف تحلیلی، پیچیدگی مدل و وجود سازه مرتبه دوم صورت گرفت. در ادامه در جدول (۳)، گزارش گویه‌های مربوط به هر متغیر، منابع مربوطه و میزان آلفای کرونباخ در پیش‌آزمون ارائه شده است.

جدول ۳. اطلاعات پرسشنامه‌ها و منابع مربوطه

نام متغیر - ابعاد	تعداد گویه‌ها	نمونه گویه	منبع پرسشنامه	آلفای کرونباخ
ادراک برند کارفرمایی	۲	این سازمان پادشاه‌ها و مزایای قابل قبولی ارائه می‌دهد.	Schlager et al. (2011); Lievens & Slaughter (2016)	۰/۸۸۶
	۲	این سازمان فرصت‌های مناسبی برای یادگیری و توسعه مهارت‌ها فراهم می‌کند.		
	۲	این سازمان وظایف شغلی پر معنا و چالش‌برانگیزی ارائه می‌دهد.		
	۴	این سازمان محیط کاری صمیمی و حمایتگرانه‌ای دارد.		
جذابیت ادراک‌شده کارفرما	۵	کار کردن در این سازمان برای من خوشایند و رضایت‌بخش خواهد بود.	Berthon et al. (2005)	۰/۹۲۱
نیت درخواست شغل	۴	در صورت اعلام فرصت شغلی، به‌طور جدی به کار در این سازمان فکر می‌کنم.	Highhouse et al. (2003); Jiang & Iles (2011)	۰/۹۷۳
نیت توصیه کارفرما	۴	من این سازمان را به دوستان و آشنایانم به‌عنوان یک محل خوب برای کار توصیه می‌کنم.	Jiang & Iles (2011)	۰/۹۲۲

تمامی گویه‌ها در قالب طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای (از ۱ = کاملاً مخالفم تا ۵ = کاملاً موافقم) طراحی شدند. ساختار نهایی پرسشنامه شامل چهار بخش اصلی مرتبط با متغیرهای پژوهش است که پس از بررسی اعتبار و روایی مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش روایی محتوایی، نسخه اولیه پرسشنامه

دراختیار جمعی از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت و پس از دریافت بازخوردهای اصلاحی، نسخه نهایی تدوین شد. ارزیابی روایی سازه شامل بررسی روایی همگرا (با استفاده از AVE)، روایی واگرا (با معیار فورنل - لارکر و شاخص HTMT) و پایایی ابزار (با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی CR) انجام شد. نتایج این تحلیل‌ها در بخش یافته‌های پژوهش گزارش شده‌اند (نانالی و برنستین، ۱۹۹۴؛ هیر و همکاران، ۲۰۲۲).

تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳ انجام شد. این نرم‌افزار بر پایه روش حداقل مربعات جزئی عمل می‌کند و مناسب تحلیل مدلهایی با ساختار پیچیده، حجم نمونه متوسط و توزیع غیرنرمال داده‌هاست (هیر و همکاران، ۲۰۲۲). ابتدا مدل اندازه‌گیری برای سنجش پایایی و روایی هم سازه‌های مرتبه اول و هم سازه مرتبه دوم ارزیابی شد و سپس مدل ساختاری براساس برآوردهای به‌دست‌آمده مورد تحلیل قرار گرفت. معناداری ضرایب مسیرها با استفاده از فن بوت‌استرپینگ (۵۰۰۰ تکرار) و در سطح معناداری ۰/۰۵ بررسی شد. معیار تصمیم‌گیری برای تأیید معناداری روابط، قرارگیری مقدار آماره T (t-value) در خارج از بازه بحرانی $[-1/96, 1/96]$ بود. همچنین، برازش کلی مدل با شاخص‌هایی نظیر SRMR (ریشه میانگین مربعات باقی‌مانده)، R^2 (ضریب تعیین) و Q^2 (قدرت پیش‌بینی) مورد ارزیابی قرار گرفت.

باتوجه به انتخاب روش PLS-SEM، نیازی به بررسی فرض توزیع نرمال (بهنجار) برای داده‌ها وجود ندارد، زیرا این روش از جمله روش‌های ناپارامتریک و توزیع آزاد محسوب می‌شود. بااین‌حال، برای اطمینان از صحت مدل ساختاری، فرض هم‌خطی^۱ بررسی شد. تمامی مقادیر شاخص VIF در مدل اندازه‌گیری و ساختاری، کمتر از حد آستانه (۵) و به‌طور خاص کمتر از ۳ گزارش شدند که نشان‌دهنده نبود مشکل جدی چندگانگی است.

لازم به ذکر است، پیش از اجرای پیمایش، هدف پژوهش برای پاسخ‌دهندگان به‌طور شفاف تشریح شد و رضایت آگاهانه آنها دریافت گردید. اطلاعات جمع‌آوری‌شده به‌صورت محرمانه نگهداری شد و صرفاً برای اهداف پژوهشی مورد استفاده قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق

این بخش به گزارش نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی^۱ اختصاص دارد. براساس رویکرد پیشنهادی (هیر و همکاران، ۲۰۲۲). ابتدا مدل اندازه‌گیری شامل سازه‌های مرتبه اول و دوم ارزیابی شد و سپس مدل ساختاری و آزمون فرضیه‌های موردبررسی قرار گرفت. در ادامه، نتایج مربوط به پایایی، روایی، ضرایب مسیر و تحلیل میانجی‌گری ارائه می‌شود.

ارزیابی مدل اندازه‌گیری

هدف از این مرحله، بررسی روایی^۲ و پایایی^۳ سازه‌های پژوهش است. این ارزیابی با بررسی بارهای عاملی^۴، پایایی ترکیبی^۵، آلفای کرونباخ^۶ برای روایی همگرا و معیار فورنل - لارکر^۷ برای روایی واگرا صورت گرفت.

پایایی و روایی همگرا

به منظور بررسی پایایی درونی و روایی همگرا، شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) محاسبه شد. نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که تمامی مقادیر بالاتر از مقادیر مرجع (CR و آلفای کرونباخ > 0.7 و $AVE > 0.5$) بوده و بنابراین پایایی و روایی همگرا برای تمامی سازه‌ها تأیید شد.

جدول ۴. شاخص‌های پایایی و روایی همگرا

سازه	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	نتیجه
ادراک برند کارفرمایی	۰/۹۶۱	۰/۹۶۶	۰/۶۳۶	تأیید شد
جذابیت کارفرما	۰/۸۹۷	۰/۹۰۴	۰/۸۲۶	تأیید شد
نیت درخواست شغل	۰/۹۷۵	۰/۹۷۸	۰/۹۴۴	تأیید شد
نیت توصیه کارفرما	۰/۹۵۵	۰/۹۶۲	۰/۸۹۱	تأیید شد

1. PLS-SEM
2. Validity
3. Reliability
4. Outer Loadings
5. Composite Reliability
6. Cronbach's Alpha
7. Fornell-Larcker Criterion

روایی واگرا

روایی واگرا از طریق معیار فورنل - لارکر بررسی شد. مطابق جدول (۵)، مقادیر ریشه دوم (AVE) اعداد قطری) برای هر سازه بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌هاست. این نتایج نشان‌دهنده تمایز مفهومی میان سازه‌ها و در نتیجه روایی واگرای مطلوب مدل است.

جدول ۵. روایی واگرا براساس معیار فورنل - لارکر

سازه	EB	EA	JAI	ERI
EB	۰/۸۶۴			
EA	۰/۷۵۴	۰/۹۰۹		
JAI	۰/۶۹۴	۰/۹۴۲	۰/۹۵۷	
ERI	۰/۵۴۳	۰/۴۱۱	۰/۳۳۳	۰/۹۲۳

سازه مرتبه دوم (ادراک برند کارفرمایی)

سازه ادراک از برند کارفرمایی به عنوان یک سازه مرتبه دوم ترکیبی در نظر گرفته شد که از چهار بُعد اقتصادی، توسعه‌ای، عملکردی و اجتماعی - عاطفی تشکیل شده است. نتایج نشان داد که تمامی وزن‌های بیرونی^۱ معنادار و مثبت بوده و شاخص VIF کمتر از ۳ است. بنابراین، هیچ‌گونه مشکل هم‌خطی میان ابعاد وجود ندارد و ابعاد مذکور به‌طور معتبر مفهوم کلی ادراک برند کارفرمایی را تشکیل می‌دهند. این یافته از دیدگاه نظری نیز با رویکرد چندبعدی برند کارفرما برتون و همکاران (۲۰۰۵) همخوانی دارد.

ارزیابی مدل ساختاری

در این مرحله، روابط بین سازه‌ها و قدرت پیش‌بینی مدل با استفاده از ضرایب تعیین (R^2) و قدرت پیش‌بینی (Q^2) بررسی شدند. نتایج مربوط به R^2 و Q^2 در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶. ضرایب تعیین و قدرت پیش‌بینی

سازه درون‌زای وابسته	R^2	Q^2	تفسیر
جذابیت کارفرما (EA)	۰/۶۸۰	۰/۴۹۳	قدرت پیش‌بینی قوی
نیت درخواست شغل (JAI)	۰/۸۹۱	۰/۸۴۳	قدرت پیش‌بینی بسیار قوی
نیت توصیه کارفرما (ERI)	۰/۸۷۶	۰/۸۰۹	قدرت پیش‌بینی بسیار قوی

مقادیر بالا نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل توانسته‌اند بخش عمده‌ای از واریانس سازه‌های وابسته را تبیین کنند. به عبارت دیگر، متغیر مستقلی مانند جذابیت کارفرما می‌تواند تاحدزیادی تغییر در متغیر وابسته‌ای نظیر نیت درخواست شغل را توضیح داده و تبیین کند. همچنین، مقدار SRMR کمتر از ۰/۰۸ بوده که برازش کلی مناسب مدل را تأیید می‌کند.

بالا بودن مقادیر قدرت پیش‌بینی مدل (R^2) ۰/۸۹۱ و قابلیت بازتولید پیش‌بینی (Q^2) ۰/۸۴۳ برای متغیرهای وابسته، در نگاه اول ممکن است غیرعادی تلقی شود. این پدیده در پژوهش‌های رفتاری و علوم اجتماعی، می‌تواند نشان‌دهنده بیش‌برازش^۱ یا وجود سوگیری روش مشترک^۲ باشد. باین حال، سه نکته زیر باید در نظر گرفته شود:

الف) توجه نظری (تمرکز بر فاز جذب): مدل پژوهش بر زنجیره‌ای از سازه‌های بسیار مرتبط در مرحله جذب اولیه متمرکز است (ادراک -> جذابیت -> نیت). همپوشانی بالای مفهومی در این سه سازه ادراکی و نگرشی در این فاز (که پیش از تجربه واقعی قرار دارند)، به صورت ذاتی منجر به همبستگی‌های قوی و در نتیجه، مقادیر برازش بالا می‌شود. این یک الگوی موردانتظار در مدل‌های متمرکز بر نیت اولیه است و لزوماً به معنای تبیین ۹۰٪ رفتار کلی شغلی نیست.

ب) آزمون سوگیری روش مشترک: به منظور بررسی وجود CMB، از روش شاخص VIF هم خطی کامل^۳ استفاده شد. (Kock, 2015) نتایج نشان داد که تمامی مقادیر VIF در مدل ساختاری کمتر از ۳ گزارش شدند که نشان‌دهنده آن است که سوگیری روش مشترک در سطح جدی و تهدیدکننده اعتبار در مدل حاضر وجود ندارد.

ج) نتیجه تفسیر: لذا، ضمن تأکید بر قدرت تبیینی بالای مدل در نمونه حاضر، اذعان می‌شود که در پژوهش‌های رفتاری، مقادیر R^2 بالا باید همواره با احتیاط نقادانه تفسیر شوند. لذا، تأکید می‌شود که نتایج حاضر، بیش از آنکه تعمیم‌دهنده به کل رفتار شغلی باشند، سازوکار قوی انتقال اثر ادراک برند به نیت رفتاری در مرحله جذب را نشان می‌دهند.

ضرایب مسیر و آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌ها، ضرایب مسیر، مقادیر آماره T-Statistics و مقادیر P-Values مورد ارزیابی

1. Overfitting
2. Common Method Bias
3. Full Collinearity VIF

قرار گرفتند. مقادیر آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ در سطح معناداری ۰/۰۵ تأییدکننده معناداری روابط است. در جدول (۷) خلاصه گزارش نتایج و در شکل (۲) خروجی مدل در حالت ضرایب مسیر ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌ها (مسیرهای مستقیم)

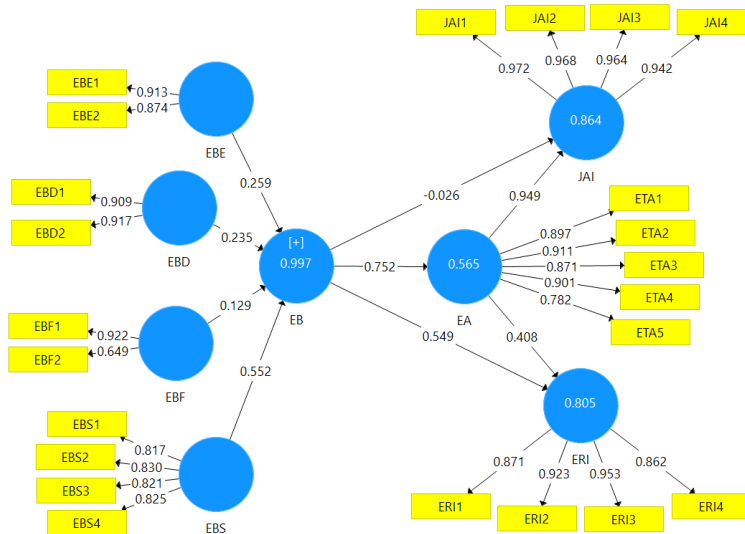
فرضیه	مسیر	ضریب مسیر (Beta)	آماره T	P-Value	نتیجه
H1	برند کارفرمایی ادراک شده -> نیت درخواست شغل	۰/۰۱۸-	۰/۶۱۸	۰/۵۳۷	رد
H2	برند کارفرمایی ادراک شده -> نیت توصیه کارفرما	۰/۵۴۳	۱۵/۰۳۴	۰/۰۰۱<	تأیید
H3	برند کارفرمایی ادراک شده -> جذابیت کارفرما	۰/۷۵۴	۳۲/۹۷۹	۰/۰۰۱<	تأیید
H4	جذابیت کارفرما -> نیت درخواست شغل	۰/۹۴۲	۴۰/۹۹۰	۰/۰۰۱<	تأیید
H5	جذابیت کارفرما -> نیت توصیه کارفرما	۰/۴۱۱	۱۰/۶۷۳	۰/۰۰۱<	تأیید

یافته‌ها نشان داد که ادراک از برند کارفرمایی اثر مستقیم و معناداری بر جذابیت کارفرما و نیت توصیه کارفرما دارد، اما رابطه مستقیم آن با نیت درخواست شغل معنادار نبود. این الگو نشان می‌دهد که اگرچه یک برند کارفرمایی مثبت می‌تواند تصویر مطلوبی از سازمان در ذهن افراد ایجاد کند و آنان را به توصیه سازمان به دیگران ترغیب نماید، اما به‌تنهایی برای برانگیختن تمایل به اقدام عملی در ارسال درخواست شغلی کافی نیست.

در مقابل، جذابیت کارفرما به‌عنوان متغیر میانجی، پیش‌بینی‌کننده بسیار قوی و معناداری برای هر دو متغیر رفتاری یعنی نیت درخواست شغل و نیت توصیه کارفرما شناخته شد. این یافته با نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده (آجزن، ۱۹۹۱) همخوان است؛ زیرا براساس این نظریه، نیت رفتاری زمانی شکل می‌گیرد که نگرش مثبت نسبت به رفتار وجود داشته باشد. جذابیت ادراک شده دقیقاً همان نگرش مثبت است که تصمیم فرد برای درخواست شغل را هدایت می‌کند. بدین ترتیب، برند کارفرمایی صرفاً زمانی می‌تواند بر قصد درخواست شغل اثرگذار باشد که جذابیت سازمان را در ذهن افراد افزایش دهد.

همچنین، رابطه مستقیم بین برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما را می‌توان با نظریه هویت اجتماعی (اشفورت و مائل، ۱۹۸۹) تبیین کرد. وقتی افراد تصویر مثبتی از برند کارفرمایی در ذهن داشته باشند، حتی بدون تجربه مستقیم، تمایل دارند سازمان را به دیگران توصیه کنند؛ زیرا توصیه برند درواقع نوعی هم‌هویت شدن با آن سازمان است. با این حال، یافته‌ها نشان دادند که جذابیت سازمانی این رابطه را تقویت می‌کند و باعث می‌شود توصیه فعالانه‌تر و پایدارتر باشد.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش نشان داد که برند کارفرمایی اگرچه می‌تواند به‌طور مستقیم بر نگرش‌ها و توصیه‌های مثبت اثر بگذارد، اما برای تحریک تصمیمات رفتاری پیچیده‌تر مانند ارسال درخواست شغلی، نیازمند عبور از کانال جذابیت کارفرماست. این نتیجه بر اهمیت جذابیت سازمانی به‌عنوان پلی میان ارزش‌های برند کارفرمایی و کنش‌های رفتاری نسل زد در بازار کار ایران تأکید دارد.



شکل ۲. ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری

تحلیل میانجی‌گری

برای بررسی نقش میانجی جذابیت کارفرما، اثرات مستقیم و غیرمستقیم روابط مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج جدول (۸) نشان‌دهنده وجود میانجی‌گری کامل و جزئی در روابط مدل است.

جدول ۸. نتایج تحلیل میانجی‌گری

مسیر	نوع اثر	ضریب مسیر (Beta)	آماره T	P-Value	نتیجه	نوع میانجی‌گری
ادراک برند کارفرمایی -> نیت درخواست شغل	مستقیم	۰/۰۱۸-	۰/۶۱۸	۰/۵۳۷	غیر معنادار	کامل
	غیرمستقیم	۰/۷۰۹	۳۴/۴۲۲	۰/۰۰۱<	معنادار	
ادراک برند کارفرمایی -> نیت توصیه کارفرما	مستقیم	۰/۵۴۳	۱۵/۰۳۴	۰/۰۰۱<	معنادار	جزئی
	غیرمستقیم	۰/۳۰۹	۲/۸۴۸	< ۰/۰۰۴	معنادار	

یافته‌های مدل ساختاری نشان داد که در مسیر میان ادراک برند کارفرمایی و نیت درخواست شغل، اثر مستقیم معنادار نبود، اما اثر غیرمستقیم از طریق جذابیت کارفرما به‌طور معنادار و قابل توجه مشاهده شد. این الگوی اثرگذاری بیانگر میانجی‌گری کامل است. به عبارت دیگر، ادراک مثبت از برند کارفرمایی به‌تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای برای اقدام عملی در ارسال درخواست شغل ایجاد کند، مگر آنکه، از طریق فعال‌سازی سازوکار جذابیت ادراک‌شده عمل کند. این یافته با نظریه تطابق فرد - سازمان (کریستوف، ۱۹۹۶) همخوانی دارد که بر لزوم هم‌راستایی ارزش‌ها، اهداف و فرهنگ سازمانی با ویژگی‌های شخصیتی افراد تأکید دارد. هنگامی که برند کارفرمایی بتواند چنین هم‌راستایی‌ای را در قالب جذابیت سازمانی منتقل کند، احتمال تصمیم‌گیری برای اقدام شغلی افزایش می‌یابد. این نتیجه همچنین با مطالعات پیشین نظیر سیورتن و همکاران (۲۰۱۳) همسو است که جذابیت کارفرما را حلقه واسط ضروری میان تصویر برند و رفتارهای شغلی معرفی کرده‌اند.

در مسیر دوم، یعنی ادراک برند کارفرمایی به نیت توصیه کارفرما، هر دو مسیر مستقیم و غیرمستقیم معنادار گزارش شد. این الگو بیانگر میانجی‌گری جزئی است و نشان می‌دهد که در کنار تأثیر مستقیم برند کارفرمایی در ایجاد تمایل به توصیه سازمان، جذابیت کارفرما نیز این رابطه را تقویت می‌کند. این نتیجه را می‌توان در پرتو نظریه هویت اجتماعی (اشفورث و مائل، ۱۹۸۹) تبیین کرد؛ زیرا وقتی فرد یک سازمان را از نظر احساسی و ارزشی جذاب درک کند، تمایل بیشتری برای هم‌هویت شدن با آن خواهد داشت و این هویت مشترک، به احتمال بیشتری به توصیه فعالانه سازمان منجر می‌شود. نتایج حاضر همچنین با یافته‌های مطالعات تانوار و پراساد (۲۰۱۶) و بارهاته و دیرانی (۲۰۲۲) هم‌راستاست که نشان داده‌اند جذابیت برند کارفرما نقشی کلیدی در تبدیل تصویر مثبت برند به رفتارهای ارجاعی ایفا می‌کند. در مجموع، نتایج پژوهش بر نقش دوگانه جذابیت کارفرما تأکید دارد: در مسیر درخواست شغل، جذابیت به‌مثابه یک شرط ضروری برای اثرگذاری برند (میانجی کامل) عمل می‌کند؛ درحالی که در مسیر توصیه برند، به‌عنوان عاملی تقویت‌کننده (میانجی جزئی) ایفای نقش می‌نماید. این تمایز برای سیاست‌گذاران منابع انسانی در بخش دولتی ایران دارای اهمیت راهبردی است؛ زیرا نشان می‌دهد ارتقای ادراک از جذابیت سازمانی، هم در افزایش میل به جذب استعدادها و هم در گسترش تصویر مثبت برند از طریق توصیه‌های اجتماعی، نقش غیرقابل انکاری دارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با تمرکز بر نسل زد در بخش دولتی ایران نشان داد که ادراک از برند کارفرمایی به تنهایی نمی تواند به شکل مستقیم و معنادار بر نیت درخواست شغل اثر بگذارد، اما می تواند از طریق افزایش جذابیت ادراک شده کارفرما به طور غیرمستقیم چنین اثری ایجاد کند. این الگو بیانگر آن است که نسل زد در تصمیم گیری های شغلی خود صرفاً به تصویر کلی برند کارفرما اکتفا نمی کند، بلکه ارزیابی آنان از میزان جذابیت سازمان نقش تعیین کننده ای در شکل گیری نیت رفتاری دارد. یافته ها همچنین نشان دادند که برند کارفرمایی ادراک شده اثر مستقیم و معناداری بر نیت توصیه کارفرما به دیگران دارد و درعین حال، جذابیت سازمانی این رابطه را تقویت می کند.

عدم معناداری رابطه مستقیم برند کارفرمایی بر نیت درخواست شغل نشان می دهد که برخلاف مطالعات سنتی غربی، در بافت سازمانی دولت ایران، صرف ادراک برند برای ایجاد نیت اقدام عملی (درخواست شغل) کافی نیست. این یافته قویاً از نقش جذابیت کارفرما به عنوان یک میانجی ضروری حمایت می کند و همسو با نظریه سیگنالینگ است. براساس این نظریه، ادراک خام برند (سیگنال های اولیه) برای تبدیل شدن به اقدام، باید ابتدا به ارزیابی های مثبت احساسی و شناختی (جذابیت) تبدیل شود. بنابراین، جذابیت، پیش نیاز تبدیل سیگنال های برند به نیت عملی است. عدم معناداری مسیر مستقیم برند کارفرمایی بر نیت درخواست شغل، یک فرصت نظری مهم را ایجاد می کند. این پدیده را می توان به بافت نهادی بخش دولتی ایران پیوند داد. عواملی مانند امنیت شغلی سنتی تحمیلی، بی اعتمادی نهادی به کارایی دولت یا اقتصاد دولتی غالب، باعث می شوند که نسل زد در مواجهه با برند کارفرمایی دولت، به جای اقدام مستقیم، ابتدا به ارزیابی های ثانویه و شخصی (جذابیت) تکیه کند. در نتیجه، جذابیت به عنوان یک فیلتر فرهنگی و نهادی عمل می کند و تنها زمانی نیت اقدام شکل می گیرد که ادراک برند از این فیلتر عبور کرده باشد.

این نتایج از منظر نظری چند پیامد مهم دارد. نخست، آنکه یافته ها با چارچوب نظریه رفتار برنامه ریزی شده (آجزن، ۱۹۹۱) هم راستا هستند. براساس این نظریه، نیت رفتاری تنها زمانی شکل می گیرد که نگرش مثبت و معناداری نسبت به آن رفتار وجود داشته باشد. در این پژوهش، جذابیت ادراک شده کارفرما دقیقاً همان نگرش مثبت است که نقش میانجی در مسیر ادراک برند تا قصد اقدام شغلی ایفا می کند. این نتیجه همسو با مطالعات پیشین است که نشان داده اند جذابیت کارفرما حلقه واسط

ضروری در تبدیل تصویر برند به رفتارهای جویندگان شغل محسوب می‌شود (سیورتنس و همکاران، ۲۰۱۳؛ کومار و سینگ، ۲۰۲۱).

دوم، رابطه مستقیم میان ادراک برند کارفرمایی و نیت توصیه کارفرما را می‌توان با نظریه هویت اجتماعی (اشفورت و مائل، ۱۹۸۹) تبیین کرد. زمانی که نسل زد یک سازمان را از نظر فرهنگی و ارزشی مثبت ارزیابی می‌کند، حتی بدون تجربه مستقیم، تمایل دارد آن را به دیگران توصیه کند. این رفتار نوعی هم‌هویت‌شدن با سازمان است که در فضای شبکه‌های اجتماعی به شکل پررنگ‌تری بروز می‌کند. یافته‌های مشابه در ادبیات نیز این موضوع را تأیید می‌کنند؛ برای نمونه، دایریان و همکاران (۲۰۱۷) و کومار و سینگ (۲۰۲۱) نشان دادند که برند کارفرمایی قوی می‌تواند به تقویت رفتارهای تبلیغاتی داوطلبانه و توصیه‌های مثبت منجر شود.

از منظر ویژگی‌های نسلی، نتایج پژوهش حاضر مؤید این است که نسل زد برخلاف نسل‌های پیشین، صرفاً به مزایای اقتصادی یا امنیت شغلی بسنده نمی‌کند، بلکه به ابعادی چون معنا، فرصت‌های یادگیری، عدالت سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی توجه ویژه دارد (شروت، ۲۰۱۹؛ تونج و همکاران، ۲۰۱۰؛ فایفر و همکاران، ۲۰۲۱). این ویژگی‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌های دولتی ایران برای افزایش جذابیت خود باید فراتر از چارچوب‌های سنتی حرکت کرده و هویت برند خود را بازتعریف کنند. برای مثال، پژوهش‌های بین‌المللی در زمینه برند کارفرمایی بخش عمومی (باوم و کبست، ۲۰۱۳؛ بارهات و دیرانی، ۲۰۲۲) تأکید کرده‌اند که ادراک از نوآوری، انعطاف‌پذیری و فرصت‌های توسعه، نقشی کلیدی در جذب استعدادها دارد. همان‌طور که پژوهش‌ها نشان داده‌اند سیاست‌گذاری منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توسعه فردی متناسب با ویژگی‌های نسل زد، می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر انسجام و بهره‌وری سازمانی در سازمان‌های دولتی داشته باشد (حمزوی و همکاران، ۱۴۰۴)، درخصوص برندسازی کارفرمایی دولت نیز در نظر گرفتن ویژگی‌های نسل زد حائز اهمیت است.

از منظر کاربردی، یافته‌های این پژوهش پیامدهای مهمی برای سیاست‌گذاران منابع انسانی در بخش دولتی ایران دارد. نخست، تمرکز بر جذابیت سازمانی باید در اولویت قرار گیرد؛ زیرا جذابیت کارفرما نه تنها شرط لازم برای ایجاد نیت درخواست شغل است، بلکه احتمال توصیه سازمان به دیگران را نیز افزایش می‌دهد. در نظر گرفتن بافت نهادی دولت ایران و نیروی محرکه قوی مسیر غیرمستقیم، نشان‌دهنده این است که در یک نظام بروکراتیک با هویت تثبیت‌شده، موفقیت در جذب منوط به تغییر تصویر از

کارفرمای سنتی صرف به کارفرمای جذاب است. بی‌اعتمادی نهادی به کارایی و پویایی سیستم، باعث شده که پاسخ‌دهندگان برای اقدام، نیاز به ارزیابی جذابیت داشته باشند. دوم، بخش دولتی باید تصویر خود را از یک کارفرمای سنتی و بوروکراتیک به یک کارفرمای پویا، مشارکت‌محور و ارزش‌مدار تغییر دهد. این تغییر می‌تواند از طریق بازطراحی مشاغل، ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای و افزایش شفافیت در فرایندها محقق شود. سوم، استفاده از رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزارهای کلیدی در انتقال تصویر برند ضروری است. مطالعات متعددی (مانند دایریان و همکاران، ۲۰۱۷؛ استاکمن و همکاران، ۲۰۲۰) نشان داده‌اند که نسل زد بخش عمده‌ای از ارزیابی‌های خود را براساس اطلاعات موجود در پلتفرم‌های دیجیتال شکل می‌دهد. بنابراین، حضور فعال سازمان‌های دولتی در این فضا و ارائه روایتی جذاب از برند خود می‌تواند تأثیر مستقیمی بر نگرش و رفتار نسل زد داشته باشد.

به‌طور مشخص‌تر، برای ارتقای جذب نسل زد، دولت باید اقدامات را از سطح کلی به سطح سازوکار اجرایی و سیاستی مشخص تغییر دهد: ۱. تدوین شاخص ملی جذابیت کارفرمایی دولت: تعریف و اندازه‌گیری منظم مؤلفه‌های جذابیت کارفرما در بخش دولتی برای رصد شکاف انتظارات نسلی. ۲. طراحی پلتفرم‌های دیجیتال دوسویه: به‌جای صرفاً اطلاع‌رسانی، ایجاد پلتفرم‌هایی برای تعامل متقابل و نمایش پویایی‌های داخلی دولت (شامل پروژه‌های نوآورانه و تیم‌های جوان). ۳. اصلاح نظام پاداش و ترفیع: بازنگری در نظام پاداش و ارتقا تا ارزش‌های نسل زد (مانند انعطاف در کار، یادگیری سریع و پاداش براساس عملکرد) را منعکس کند.

درمجموع، این پژوهش با تأکید بر نقش دوگانه جذابیت کارفرما نشان می‌دهد که در مسیر نیت درخواست شغل، جذابیت شرط ضروری و میانجی کامل است، درحالی‌که در مسیر نیت توصیه، جذابیت تقویت‌کننده و میانجی جزئی محسوب می‌شود. این تمایز برای سیاست‌گذاران منابع انسانی اهمیت دارد؛ زیرا نشان می‌دهد که افزایش ادراک جذابیت سازمانی نه‌تنها در تشویق نسل زد به اقدام شغلی مؤثر است، بلکه تصویر مثبت برند را از طریق توصیه‌های اجتماعی آنان گسترش می‌دهد.

محدودیت‌ها و پیشنهادهای آتی

این مطالعه همانند دیگر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی همراه بود که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود. نخست، جامعه آماری صرفاً شامل دانشجویان نسل زد در دانشگاه‌های دولتی تهران بود و تعمیم نتایج به سایر گروه‌های جمعیتی و جغرافیایی باید با احتیاط صورت گیرد. همچنین با توجه به استفاده از روش

نمونه‌گیری غیرتصادفی (دردسترس)، این بحث دو چندان اهمیت می‌یابد و باید در نظر داشت که نتایج به‌طور طبیعی فقط برای همین گروه هدف معتبر است و نمی‌توان آنها را به‌راحتی به گروه‌های دیگر تعمیم داد. این پژوهش به‌دلیل تمرکز بر مرحله جذب، ادراک نسل زد فاقد تجربه مستقیم تعامل با سازمان‌های دولتی را مورد بررسی قرار داد. اگرچه این رویکرد منطبق با هدف پژوهش است، اما برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود مدل حاضر میان کارجویان با تجربه تعامل واقعی با سازمان‌های دولتی (مانند شرکت‌کنندگان در آزمون‌های استخدامی یا کارآموزان) نیز آزمون شود تا شکاف میان ادراک و تجربه واقعی، مورد مقایسه قرار گیرد. از منظری دیگر، محدودیت اصلی پژوهش، جامعه آماری آن (دانشجویان) است. پیامد روش‌شناختی این محدودیت آن است که نتایج، نه بازتاب تجربه واقعی از کارفرمای دولتی، بلکه بازتاب ادراک رسانه‌ای و عمومی از برند دولت هستند. این امر بر اعتبار بیرونی^۱ پژوهش تأثیر می‌گذارد و باعث می‌شود یافته‌ها درمورد سیاست‌گذاری‌های واقعی نیروی انسانی دولت (مانند فرایند حفظ یا ارتقای کارکنان) کاربرد مستقیم نداشته باشند و عمدتاً برای درک توقعات و ادراک‌های اولیه نسل زد در گام جذب مفید باشند. لذا، تعمیم نتایج باید با احتیاط و صرفاً به فاز جذب محدود شود.

دوم، استفاده از پرسشنامه‌های خوداظهاری می‌تواند با سوگیری پاسخ همراه باشد. همچنین اگرچه گردآوری داده‌ها در فضای نمایشگاه‌های کار یک رویکرد ابتکاری است، اما می‌تواند به بروز سوگیری پاسخ‌دهندگان منجر شود. محیط تبلیغاتی و موقت نمایشگاه‌ها ممکن است ادراک برند را به‌طور موقت بیش‌ازحد مطلوب نشان دهد و نتایج را کمی تقویت کند. این محدودیت در نظر گرفته شد و برای تحقیقات آتی، استفاده از رویکرد مطالعات طولی یا تجربی پیشنهاد می‌شود.

سوم، یکی از محدودیت‌های کلیدی این پژوهش آن بود که در طراحی پرسشنامه، کل دولت به‌عنوان یک کارفرما واحد در نظر گرفته شد و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که به‌طور کلی درباره دولت قضاوت کنند. این رویکرد اگرچه تصویری کلی و مفهومی از برند کارفرمایی بخش عمومی فراهم می‌کند، اما ممکن است تفاوت‌های معنادار میان سازمان‌های دولتی مختلف (مانند وزارتخانه‌ها، سازمان‌های خدماتی، یا نهادهای پژوهشی) را پنهان کرده باشد. پژوهش‌های آتی می‌توانند با تمرکز بر سازمان‌های مشخص و مقایسه تفاوت‌های بین آنها، به درک دقیق‌تر از نقش برند کارفرمایی در رفتار

نسل زد کمک کنند.

چهارم، ذکر این نکته که اگرچه مدل مفهومی پژوهش حاضر بر پایه ادبیات برند کارفرمایی طراحی شده، اما این محدودیت که صرفاً جذابیت کارفرما به عنوان تنها مؤلفه واسطی (مشابه نگرش در TPB) در نظر گرفته شده و سایر مؤلفه‌های نیت رفتاری مانند هنجار ذهنی^۱ و کنترل رفتاری ادراک شده^۲ در مدل وارد نشده‌اند، غیرقابل چشم‌پوشی است. با این حال، باید در نظر داشت که در چارچوب نظری برند کارفرمایی در فاز جذب، جذابیت کارفرما مهم‌ترین عامل واسط بین ادراک برند و نیت است. پیشنهاد می‌شود مطالعات آتی، این مدل را با ادغام مؤلفه‌های TPB به صورت جامع‌تر آزمون کنند تا تأثیر هم‌زمان ابعاد مختلف نیت رفتاری بر رفتار شغلی نسل زد تبیین گردد.

افزون‌براین، توصیه می‌شود پژوهش‌های آینده از روش‌های ترکیبی (کیفی - کمی) بهره بگیرند تا ابعاد پنهان و کیفی تر ادراک نسل زد از برند کارفرمایی را آشکار سازند. به کارگیری داده‌های حاصل از شبکه‌های اجتماعی، مصاحبه‌های عمیق با کارجویان جوان، و همچنین مقایسه بخش دولتی با بخش خصوصی می‌تواند دیدگاه جامع‌تری نسبت به عوامل مؤثر بر رفتارهای شغلی نسل زد فراهم می‌کند. همچنین، بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر مانند جنسیت، رشته تحصیلی یا تجربه کاری پیشین می‌تواند غنای بیشتری به مدل‌های مفهومی بیفزاید.

به طور کلی، این پژوهش ضمن پر کردن بخشی از خلأ مطالعات تجربی در حوزه برند کارفرمایی در کشورهای در حال توسعه، مسیرهایی روشن برای تحقیقات آینده و اقدامات عملی سیاست‌گذاران ارائه می‌دهد. اگر سازمان‌های دولتی ایران بتوانند جذابیت برند خود را به طور واقعی ارتقا دهند و ارزش‌های مورد انتظار نسل زد را در هویت سازمانی خود بازتاب دهند، می‌توانند نه تنها میل به درخواست شغل را میان جوانان تحصیل کرده افزایش دهند، بلکه به گسترش تصویر مثبت خود در جامعه نیز دست یابند.

1. Subjective Norm

2. Perceived Behavioral Control

منابع

- ابراهیمی، ا. (۱۴۰۳)، از نگرش کارراهه متغیر تا ادراک استخدام‌پذیری: مطالعه نقش میانجی بازآفرینی شغل و نقش تعدیل‌گر هویت‌یابی حرفه‌ای، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳(۲): ۳۵ - ۶۲.
- <https://doi.org/10.22034/obs.2024.715130>
- جندقی، م؛ قلی‌پور، ا؛ نرگسیان، ع. و محمداسماعیلی، ن. (۱۴۰۱)، شناسایی پیشران‌های اجرای مدیریت منابع انسانی پایدار: مطالعه موردی سازمان بورس، بورس انرژی و بورس کالای ایران، فصلنامه دیدگاه‌های مدیریت دولتی، ۱۴(۲): ۴۱ - ۶۵.
- <https://doi.org/10.48308/jpap.2023.103569>
- حمزوی، ح؛ همتی‌فر، م؛ فتوت، ب. و حسینی، س. م. (۱۴۰۴)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های راهبردی توسعه شایستگی‌های رفتاری کارکنان نسل زد در سازمان‌های دولتی با رویکرد آینده‌پژوهی؛ فصلنامه مطالعات تطبیقی در مدیریت دولتی، ۳(۱).
- <https://doi.org/10.22098/cpa.2025.17291.1068>
- رستگار، ع؛ ویشلقی، م. و فتح‌انگ فلاح، ح. (۱۴۰۱)، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری ترجیحات شغلی کارکنان نسل هزاره در سازمان‌های دولتی با استفاده از رویکرد دیمتل، فصلنامه دیدگاه‌های مدیریت دولتی، ۱۳(۳): ۱۴۳ - ۱۶۶.
- <https://doi.org/10.52547/jpap.2022.225881.1159>
- ظفری، ه؛ یزدانی، ح؛ باباشاهی، ج؛ حمیدی‌زاده، ع. و زارعی متین، ح. (۱۴۰۴)، فهم و شناسایی ارزش‌های کاری نسل جدید در محیط‌های کاری، مطالعات رفتار سازمانی، (انتشار آنلاین)
- [10.22034/obs.2026.2057395.3540](https://doi.org/10.22034/obs.2026.2057395.3540)
- عباسی، و؛ گودرزوند چگینی، م. و رضایی دیزگاه، م. (۱۴۰۴)، طراحی مدل جذب و استخدام نسل‌های وای و زد در سازمان‌های بخش دولتی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت و آموزش، ۷(۱): ۳۱۶ - ۳۳۹.
- <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.506843.1479>

Reference

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- ASDA'A BCW. (2023). Arab Youth Survey 2023. <https://arabyouthsurvey.com/wp-content/uploads/whitepaper/AYS-2023-All-Findings-English-09102023.pdf>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

- Barhate, S., & Dirani, K. (2022). How employers in regional Sweden can attract and retain Gen Z. [Master's Thesis, Jönköping University]. DiVA. <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1664912/FULLTEXT01.pdf>
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the public sector? The importance of organizational characteristics. *Public Administration*, 91(1), 169–187. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.002>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–178. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood. <https://doi.org/10.1002/9780470755679.ch15>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Hadi, F. S. (2026). From branding to behavior: Investigating the impact of employer branding and organizational reputation on application intentions through person–organization fit. *Southeast Asian Journal of Service Management*, 3(1). <https://doi.org/10.24123/seajsm.v3i10>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97–110. <http://dx.doi.org/10.1108/17468771111105686>
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

- Kumar, A., & Singh, J. B. (2021). The mediating role of employer attractiveness in the relationship between employer brand and word-of-mouth. *Journal of Business Research*, 133, 192–202.
- Laila, N. S., & Khan, R. B. F. (2024). The influence of employer branding and social media on Generation Z's job application intentions with the mediating role of company reputation. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 14(1), 51–60. <https://doi.org/10.25139/sng.v14i1.8387>
- 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, 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Lojek, J., & Jakobowicz, P. (2023). Employer branding and the decision-making process among young job seekers. *Employee Relations*, 45(2), 350–370.
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Mazur, I. (2025). Employee-driven branding for sustainability: Strategic leverage in talent attraction and organizational identity. *Economics, Finance and Management Review*, 40(2), 77–93.
- Mumtaz, S., & Ariawaty, R. R. (2025). The impact of employer attractiveness on job application intentions: Mediating role of organizational reputation in Gen Z student community. *International Journal of Economics Development Research*, 6(4), 2391–2404. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v6i5.8283>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Pereira, A., Rodrigues, H., & Nunes, S. (2022). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Pingle, M., Shah, R., & Mehta, D. (2025). Employer brand perception and organizational attractiveness: A multilevel analysis. *Human Resource Management International Digest*, 33(1), 12–29. <https://doi.org/10.1108/JIBM-09-2013-0393>
- Ployhart, R. E., & Weekley, J. A. (2017). Employer brand equity: Measurement and outcomes. *Human Resource Management*, 56(3), 467–481. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0068>
- Poonam, S., Verma, P., & Verma, M. (2020). The mediating role of organizational attractiveness in the relationship between employer branding and job application intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(3), 14–30. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2024-0076>
- Presbitero, A. (2025). Employer branding and organizational attractiveness: The role of CSR and sustainability signals. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 95–113. <https://doi.org/10.52547/JPAP.2022.225881.1159>

- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2023). Signaling employer brand through social media: Effects on job-seeker attraction and application intentions. *Personnel Review*, 52(2), 465–487. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10212-7_38
- Rodriguez, P. (2025). Employer branding effects on job application behavior: Evidence from big data hiring analytics. *Journal of Applied Psychology*, 110(1), 55–71.
- Ryan, A., Brown, K., & White, H. (2025). Social media employer brand reviews and applicant intentions. *Journal of Organizational Psychology*, 38(2), 88–104.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *The Journal of Corporate Recruiting Leadership*, 14(3), 5–15. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. Doi: <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stockman, S., Van Hoyer, G., & da Motta Veiga, S. P. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*, 118. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103368>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: The moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9, 1256733. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., & Lings, I. N. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Yuspita, A., Malini, H., Syahbandi, Jaya, A., & Fauzan, R. (2025). The influence of employer branding and e-recruitment on job application intention among Generation

Z: The mediating role of corporate reputation and moderating role of social media use. *Ionomata International Journal of Management*, 6(1), 280–298.
<https://doi.org/10.61194/ijjm.v6i1.1497>