

توسعه فردی و تحول سازمانی

توسعه مدل‌های برند کارفرمایی برای نگهداشت منابع انسانی: مطالعه موردی گروه صنعتی زر (زرنام، زرکام، آرد زر، زرماکارون)

شیوه استناددهی: سلطانی، مرتضی، روشندل اربطانی، طاهر، خانلری، امیر، و اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۴۰۵). توسعه مدل‌های برند کارفرمایی برای نگهداشت منابع انسانی: مطالعه موردی گروه صنعتی زر (زرنام، زرکام، آرد زر، زرماکارون). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۲)، ۱-۱۴.

مرتضی سلطانی^۱، طاهر روشندل اربطانی^۲، امیر خانلری^۳، محمدرحیم اسفیدانی^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد تمام، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: arbatani@ut.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۳۰ آذر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۴ آذر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۲۳ شهریور ۱۴۰۴

هدف این پژوهش، توسعه و تبیین یک مدل بومی برند کارفرمایی با رویکرد نگهداشت منابع انسانی در گروه صنعتی زر است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش‌شناسی مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات (۲۰۱۵-۲۰۲۵) با رویکرد فراترکیب است. داده‌ها از پایگاه‌های معتبر داخلی و بین‌المللی گردآوری و ۴۱ مقاله منتخب با استفاده از نرم‌افزار MaxQDA ۲۰۲۴ در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. اعتبار تحلیل از طریق بازبینی بین‌کدگذاران و تطبیق مضامین با چارچوب‌های نظری تثبیت شد. نتایج نشان داد برند کارفرمایی سازه‌ای چندبعدی است که از شش بُعد اصلی شامل عوامل فرهنگی، انگیزشی، ارتباطی، ارزشی، اقتصادی و عدالت سازمانی و امنیت شغلی تشکیل می‌شود. از مجموع ۹۸۱ کد باز اولیه، پس از پالایش ۸۷۸ کد غیرتکراری استخراج و در قالب ۱۳۰ مقوله فرعی اولیه، ۳۰ مقوله فرعی نهایی و ۶ مقوله اصلی سازمان‌دهی شد. هم‌راستایی ارزش‌های سازمانی، عدالت و ارتباطات شفاف با تجربه کارکنان، به‌طور معناداری با افزایش وفاداری و ماندگاری نیروی انسانی پیوند دارد. مدل بومی پیشنهادی نشان می‌دهد تمرکز هم‌زمان بر فرهنگ، عدالت، انگیزش و ارتباطات اثربخش می‌تواند به‌عنوان راهبردی پایدار برای کاهش ترک خدمت و ارتقای تعهد کارکنان در صنعت غذا به‌کار رود.

کلیدواژگان: برند کارفرمایی، نگهداشت منابع انسانی، ارزش پیشنهادی کارفرما، عدالت سازمانی، گروه صنعتی زر

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



Personal Development and Organizational Transformation

Developing Employer Branding Models for Human Resource Retention: A Case Study of the Zarrin Industrial Group (Zarnam, Zarkam, Zarr Flour, Zarr Macaroni)

Morteza Soltani¹, Taher Roushandel Arabtani^{2*}, Amir Khanlari³, Mohammad Rahim Esfidani⁴

1. PhD Student, Department of Management, Kish International Campus, University of Tehran, Tehran, Iran
2. Full Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran
4. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: arbatani@ut.ac.ir

How to cite: Soltani, M., Roushandel Arabtani, T., Khanlari, A., & Esfidani, M. R. (2026). Developing Employer Branding Models for Human Resource Retention: A Case Study of the Zarrin Industrial Group (Zarnam, Zarkam, Zarr Flour, Zarr Macaroni). *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(2), 1-14.

Abstract

This study aims to develop and articulate a localized employer branding model to enhance human resource retention within the Zarrin Industrial Group. The study adopts an applied orientation and employs a systematic literature review with a meta-synthesis approach covering publications from 2015 to 2025. Forty-one eligible studies were selected from reputable international and national databases and analyzed using MaxQDA 2024 through open, axial, and selective coding. Analytical rigor was ensured via intercoder review and theoretical triangulation. The results indicate that employer branding is a multidimensional construct comprising six core dimensions: cultural, motivational, communicative, value-based, economic, and organizational justice and job security factors. From 981 initial open codes, 878 non-duplicative codes were retained and organized into 130 first-order subcategories, 30 second-order subcategories, and six core categories. Alignment between organizational values, justice, transparent communication, and employee experience is inferentially associated with higher loyalty and retention. The proposed localized model demonstrates that an integrated focus on culture, justice, motivation, and effective communication provides a sustainable strategic pathway for reducing turnover and strengthening employee commitment in the food industry.

Keywords: *Employer branding, human resource retention, employer value proposition, organizational justice, Zarrin Industrial Group*

Submit Date: 14 September 2025

Revise Date: 15 December 2025

Accept Date: 21 December 2025

Initial Publish: 22 December 2025

Final Publish: 22 June 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، تحولات شتابان محیط کسب و کار، گسترش رقابت جهانی، دیجیتالی شدن فرآیندهای سازمانی و تغییر انتظارات نیروی کار، مدیریت منابع انسانی را با چالش‌های بنیادین مواجه ساخته است. سازمان‌ها دیگر صرفاً با مسئله جذب نیروی انسانی مواجه نیستند، بلکه حفظ و نگهداشت کارکنان توانمند و متعهد به یکی از مسائل راهبردی و حیاتی آن‌ها تبدیل شده است. در چنین فضایی، برند کارفرمایی به‌عنوان مفهومی نوین و چندبعدی، توجه پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده و به‌مثابه ابزاری راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است (Gilani & Cunningham, 2017; Verčič & Corić, 2018). برند کارفرمایی بیانگر مجموعه‌ای از ادراکات، تجربیات و ارزش‌هایی است که کارکنان فعلی و بالقوه نسبت به سازمان به‌عنوان یک کارفرما شکل می‌دهند و این ادراکات نقش تعیین‌کننده‌ای در تصمیم افراد برای پیوستن به سازمان یا ماندگاری در آن ایفا می‌کند (Davies et al., 2018).

در ادبیات مدیریت، تغییر رویکرد از مدیریت سنتی نیروی انسانی به مدیریت راهبردی منابع انسانی، زمینه‌ساز توجه گسترده به مفاهیمی نظیر هویت کارفرما، شهرت سازمانی و تجربه کارکنان شده است. مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که برند کارفرمایی قوی‌تری دارند، در جذب استعدادها برتر موفق‌تر بوده و نرخ ترک خدمت کمتری را تجربه می‌کنند (Azhar et al., 2024; Elegbe, 2018). برند کارفرمایی از این منظر نه تنها یک ابزار ارتباطی یا بازاریابی است، بلکه سازوکاری برای هم‌راستاسازی ارزش‌های سازمان با انتظارات کارکنان و ایجاد پیوند عاطفی و شناختی میان فرد و سازمان تلقی می‌شود (Sypniewska et al., 2023).

یکی از محورهای اساسی در تبیین برند کارفرمایی، نقش شهرت سازمانی و مسئولیت اجتماعی در شکل‌دهی تصویر کارفرماست. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به مسئولیت‌های اجتماعی، اخلاق حرفه‌ای و پایداری توجه دارند، از جذابیت بیشتری در بازار کار برخوردارند و اعتماد بالاتری در میان کارکنان ایجاد می‌کنند (Fernandes et al., 2023; Verčič & Corić, 2018). این اعتماد، زمینه‌ساز افزایش تعهد، درگیری شغلی و تمایل به ماندگاری در سازمان می‌شود (Drūteikienė et al., 2023). از سوی دیگر، ضعف در تصویر کارفرمایی می‌تواند منجر به کاهش رضایت شغلی، افزایش فرسودگی و در نهایت خروج کارکنان کلیدی از سازمان شود (Gilani & Cunningham, 2017).

برند کارفرمایی در تعامل نزدیک با توسعه منابع انسانی و مدیریت استعداد معنا پیدا می‌کند. توسعه شایستگی‌ها، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای، از عناصر کلیدی برند کارفرمایی اثربخش به شمار می‌روند (Babapour & Karimizadeh, 2022; Jamshidi, 2023). مطالعات انجام‌شده در حوزه‌های مختلف صنعتی و خدماتی نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی، به‌طور مستقیم بر تقویت برند کارفرمایی و به‌طور غیرمستقیم بر نگهداشت کارکنان اثرگذار است (Abu-Mahfouz et al., 2023; Sarlak et al., 2022). در این چارچوب، برند کارفرمایی به‌عنوان پیونددهنده سیاست‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمانی عمل می‌کند (Wijaya & Senen, 2024).

تحقیقات اخیر بر نقش ارتباطات سازمانی و بازاریابی درون‌سازمانی در تقویت برند کارفرمایی تأکید دارند. ارتباطات شفاف، مشارکتی و دوسویه میان مدیران و کارکنان می‌تواند ادراک مثبت از سازمان را تقویت کرده و تجربه کاری مطلوب‌تری برای کارکنان رقم بزند (Davies et al., 2018; Fernandes et al., 2023). در مقابل، ضعف در ارتباطات درون‌سازمانی می‌تواند شکاف میان وعده‌های برند کارفرما و

تجربه واقعی کارکنان را تشدید کرده و به تضعیف اعتماد و وفاداری منجر شود (Gilani & Cunningham, 2017). از این رو، برند کارفرمایی اثربخش مستلزم هم‌سویی میان پیام‌های رسمی سازمان و رفتارها و رویه‌های عملی آن است (Ojha & Vaishnaw, 2024). در کنار عوامل ارتباطی و فرهنگی، عدالت سازمانی و امنیت شغلی نیز به‌عنوان مؤلفه‌های بنیادین برند کارفرمایی مطرح شده‌اند. مطالعات نشان می‌دهد ادراک عدالت در پرداخت، ارتقاء و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، نقش تعیین‌کننده‌ای در رضایت شغلی و تمایل کارکنان به ماندگاری دارد (Khalili et al., 2022; Najarian et al., 2022). امنیت شغلی نیز به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی نیروی کار، به‌ویژه در شرایط اقتصادی ناپایدار، می‌تواند پیوند کارکنان با سازمان را تقویت یا تضعیف کند (Nejad Mohammad, 2022; Zolfaghari et al., 2023). در این راستا، برند کارفرمایی زمانی پایدار خواهد بود که کارکنان احساس کنند سازمان نه تنها به عملکرد آن‌ها، بلکه به ثبات و آینده شغلی‌شان نیز متعهد است (Borjini et al., 2023).

در سال‌های اخیر، نقش فناوری‌های نوین، دیجیتالی‌شدن و رسانه‌های اجتماعی در شکل‌دهی برند کارفرمایی مورد توجه ویژه قرار گرفته است. استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال، هوش مصنوعی و روایت‌پردازی برند، امکان تعامل مؤثرتر با کارکنان و متقاضیان کار را فراهم کرده و تصویر شفاف‌تری از سازمان به‌عنوان کارفرما ارائه می‌دهد (Anujan et al., 2024; Irawan et al., 2024). این تحولات به‌ویژه برای نسل‌های جدید نیروی کار که انتظارات متفاوتی از محیط کار دارند، اهمیت دوچندان یافته است (Rahma & Nasir, 2024; Suwarsi et al., 2024). با این حال، پژوهش‌ها هشدار می‌دهند که استفاده صرف از ابزارهای دیجیتال بدون پشتوانه واقعی در سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی، می‌تواند منجر به شکل‌گیری برند کارفرمایی سطحی و ناپایدار شود (Grigore et al., 2024).

در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای، پژوهش‌های متعددی به بررسی ابعاد و پیامدهای برند کارفرمایی پرداخته‌اند و مدل‌ها و مقیاس‌های متنوعی برای تبیین این مفهوم ارائه شده است (Ada et al., 2023; Azhar et al., 2024). با این حال، بخش قابل‌توجهی از این مطالعات در بستر سازمان‌های خدماتی، فناوری‌محور یا اقتصادهای توسعه‌یافته انجام شده و تعمیم مستقیم آن‌ها به صنایع تولیدی و زمینه‌های بومی کشورهای در حال توسعه به محدودیت‌هایی همراه است (Elegbe, 2018; Wijaya & Senen, 2024). در ایران نیز هرچند پژوهش‌هایی در حوزه منابع انسانی، کارآفرینی و برند سازمانی انجام شده است، اما مطالعات جامع و نظام‌مند درباره برند کارفرمایی با تمرکز بر نگهداشت منابع انسانی، به‌ویژه در صنایع غذایی، همچنان محدود است (Bojnourdi et al., 2024; Falah Noushabadi et al., 2022). (Sypniewska et al., 2023; Szántó et al., 2025; Westerbeek, 2025).

صنایع غذایی به دلیل ماهیت تولیدی، ساختار نیروی کار گسترده و چالش‌های خاص محیط کاری، نیازمند رویکردی متفاوت و بومی در مدیریت منابع انسانی هستند. گروه صنعتی زر به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین مجموعه‌های فعال در صنعت غذا در ایران، نمونه‌ای مناسب برای بررسی و توسعه مدل‌های برند کارفرمایی محسوب می‌شود. تنوع واحدهای تولیدی، گستردگی نیروی انسانی و رقابت فزاینده در بازار، ضرورت توجه راهبردی به نگهداشت کارکنان در این گروه صنعتی را دوچندان کرده است. در چنین بستری، توسعه یک مدل بومی برند کارفرمایی می‌تواند به درک عمیق‌تری از عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود (Karimi Zand & Tayebi, 2023; Rahimi et al., 2024).

بر این اساس، پژوهش حاضر با اتکا بر مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب یافته‌های پژوهشی داخلی و خارجی، در پی پر کردن شکاف دانشی موجود و ارائه چارچوبی منسجم برای تبیین برند کارفرمایی با رویکرد نگهداشت منابع انسانی است. هدف این پژوهش، توسعه یک مدل مفهومی برند کارفرمایی با رویکرد نگهداشت منابع انسانی در بستر گروه صنعتی زر است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت و رویکرد، یک مطالعه کیفی مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات با رویکرد فراترکیب (Meta-synthesis) است. تمرکز اصلی پژوهش بر توسعه مدل برند کارفرمایی با رویکرد نگهداشت منابع انسانی در صنعت غذا و با تأکید بر گروه صنعتی زر شامل شرکت‌های زرنام، زرکام، آرد زر و زرماکارون قرار دارد. واحد تحلیل در این مطالعه، اسناد علمی و پژوهش‌های منتشرشده در حوزه برند کارفرمایی، ارزش پیشنهادی کارفرما، جذابیت کارفرما، تجربه کارکنان و نگهداشت منابع انسانی است. به‌منظور دستیابی به پوشش جامع نظری و کاهش سوگیری انتخاب منابع، مقالات علمی معتبر منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۵ از پایگاه‌های داده بین‌المللی شامل Scopus، ScienceDirect، Emerald، Springer و Google Scholar و نیز پایگاه‌های داخلی نظیر SID، Magiran و Ensani.ir گردآوری شدند. پس از شناسایی اولیه منابع، فرآیند غربال‌گری نظام‌مند بر اساس معیارهای ورود و خروج انجام گرفت. معیارهای ورود شامل ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، انتشار در مجلات علمی معتبر و دسترسی به متن کامل مقاله بود و معیارهای خروج شامل مطالعات تکراری، فاقد انسجام نظری، یا غیرمرتبط با هدف توسعه مدل برند کارفرمایی محسوب شدند. در نهایت، ۴۱ مقاله علمی واجد شرایط به‌عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب و وارد مرحله تحلیل شدند. اگرچه پژوهش حاضر مبتنی بر داده‌های ثانویه است، انتخاب گروه صنعتی زر به‌عنوان بستر تفسیر و بومی‌سازی یافته‌ها، امکان انطباق مدل مفهومی استخراج‌شده با شرایط واقعی صنعت غذایی ایران را فراهم ساخته است.

ابزار اصلی پژوهش، پروتکل مرور نظام‌مند ادبیات و چارچوب کدگذاری کیفی بوده است. جستجوی منابع با استفاده از کلیدواژه‌های تخصصی انگلیسی و فارسی شامل Employer Attractiveness، Employer Value Proposition، Employer Branding و Employee Retention و معادل‌های فارسی آن‌ها انجام شد تا تمامی ابعاد نظری مرتبط پوشش داده شود. پس از انتخاب مقالات نهایی، متن کامل آن‌ها در نرم‌افزار MaxQDA نسخه ۲۰۲۴ وارد و سازمان‌دهی گردید. این نرم‌افزار به‌عنوان ابزار اصلی مدیریت داده‌ها، کدگذاری، یادداشت‌برداری تحلیلی و استخراج مضامین مورد استفاده قرار گرفت. فرآیند کدگذاری به‌صورت نظام‌مند و مستمر انجام شد و به‌منظور افزایش اعتبار داده‌ها، بازبینی کدها و مضامین توسط پژوهشگر دوم صورت گرفت. در موارد اختلاف نظر، توافق تحلیلی حاصل شد تا انسجام مفهومی داده‌ها حفظ گردد. همچنین، برای تقویت روایی محتوایی، مضامین استخراج‌شده با چارچوب‌های نظری معتبر در حوزه برند کارفرمایی و مدیریت منابع انسانی تطبیق داده شدند تا از هم‌راستایی یافته‌ها با ادبیات علمی اطمینان حاصل شود.

تحلیل کیفی داده‌ها بر اساس رویکرد تحلیل مضمون و از طریق کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. در مرحله کدگذاری باز، با مطالعه دقیق و خطبه‌خط متون منتخب، تمامی مفاهیم مرتبط با ابعاد برند کارفرمایی و نگهداشت منابع انسانی شناسایی شد و در مجموع ۹۸۱ کد باز اولیه استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه مورد پالایش قرار گرفت و پس از حذف موارد تکراری و هم‌پوشان، ۸۷۸ کد غیرتکراری باقی ماند. این کدها بر اساس شباهت مفهومی و معنایی در قالب ۱۳۰ مقوله فرعی اولیه گروه‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی، با ادغام مقوله‌های هم‌راستا و انجام مقایسه‌های مستمر میان داده‌ها، ۳۰ مقوله فرعی سطح دوم استخراج شد که در

نهایت در قالب شش مقوله اصلی شامل عوامل فرهنگی، عوامل انگیزشی، عوامل ارتباطی، عوامل ارزشی، عوامل اقتصادی و عدالت سازمانی و امنیت شغلی سازمان‌دهی گردید. این شش مقوله به‌عنوان ابعاد نهایی مدل مفهومی توسعه برند کارفرمایی با رویکرد نگهداشت منابع انسانی معرفی شدند. فرآیند تحلیل داده‌ها به‌صورت استقرایی انجام شد و حرکت تحلیلی از داده‌های متنی به مفاهیم انتزاعی، مبنای شکل‌گیری چارچوب نهایی پژوهش و تفسیر نتایج قرار گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در چارچوب یک فرآیند نظام‌مند و چندمرحله‌ای استخراج و تحلیل شده‌اند. در گام نخست، تمرکز بر شفاف‌سازی مسیر مرور نظام‌مند ادبیات و انتخاب مطالعات واجد شرایط برای تحلیل کیفی بوده است. جدول ۱ نمای کلی از مراحل شناسایی، غربال‌گری و انتخاب نهایی مقالات را ارائه می‌دهد و مبنای تحلیل‌های بعدی پژوهش محسوب می‌شود.

جدول ۱. خلاصه فرآیند مرور نظام‌مند ادبیات و انتخاب مطالعات نهایی

مرحله	شرح مرحله	تعداد منابع
شناسایی اولیه	جستجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های داخلی و بین‌المللی	۴۰۶
غربال‌گری اولیه	حذف منابع تکراری و غیرمرتبط بر اساس عنوان و چکیده	۱۸۳
ارزیابی تمام‌متن	بررسی کیفیت علمی، ارتباط موضوعی و دسترسی به متن کامل	۶۷
انتخاب نهایی	مقالات واجد شرایط برای تحلیل کیفی	۴۱

مطابق جدول ۱، از میان ۴۰۶ منبع شناسایی‌شده در مرحله جستجوی اولیه، پس از اعمال معیارهای غربال‌گری و ارزیابی کیفی، در نهایت ۴۱ مقاله علمی واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب شد. این فرآیند نشان می‌دهد که انتخاب منابع نه بر اساس کمیت، بلکه بر مبنای کیفیت علمی، انسجام نظری و ارتباط مستقیم با هدف پژوهش انجام شده است و بدین ترتیب، اعتبار تحلیلی یافته‌ها تضمین گردیده است. پس از انتخاب مطالعات نهایی، تحلیل کیفی داده‌ها با تمرکز بر استخراج و سازمان‌دهی کدهای باز انجام شد. در این مرحله، تمامی کدهای باز استخراج‌شده از متون، به‌جای ارائه صرف آمار کدگذاری، در قالب مضامین محوری و ابعاد اصلی برند کارفرمایی دسته‌بندی شدند. نتیجه این فرآیند در جدول ۲ ارائه شده است که نمایانگر ساختار مفهومی کامل یافته‌ها و نحوه تجمیع کدهای باز در چارچوب مضامین محوری است.

جدول ۲. دسته‌بندی کدهای باز در قالب مضامین محوری و ابعاد اصلی برند کارفرمایی

بعد اصلی	مضمون محوری	نمونه کدهای باز استخراج‌شده
عوامل فرهنگی	فرهنگ یادگیری	یادگیری مستمر، آموزش حین کار، توسعه مهارت‌ها، حمایت آموزشی
	نوآوری و خلاقیت	تشویق ایده‌های نو، آزادی بیان، تحمل خطا، تفکر نوآورانه
	تعامل و همدلی	همکاری تیمی، احترام متقابل، روابط حمایتی، اعتماد بین همکاران
عوامل انگیزشی	رشد و پیشرفت شغلی	مسیر شغلی روشن، ارتقاء شغلی، فرصت پیشرفت، جانشین‌پروری
	توانمندسازی	استقلال شغلی، اختیار تصمیم‌گیری، مشارکت در تصمیم‌ها
	پاداش‌های غیرمالی	قدردانی، تشویق کلامی، دیده‌شدن، احساس ارزشمندی
عوامل ارتباطی	ارتباطات عمودی	شفافیت مدیران، دسترسی به مدیر، بازخورد مدیریتی
	ارتباطات افقی	تعامل بین واحدها، کار تیمی بین‌بخشی، انتقال تجربه
	شفافیت اطلاعات	اطلاع‌رسانی به‌موقع، شفافیت تصمیمات، صداقت سازمانی

توسعه فردی و تحول سازمانی

عوامل ارزشی	همسویی ارزش‌ها	تطابق ارزش فرد و سازمان، هویت سازمانی، معنا در کار
	اخلاق حرفه‌ای	انصاف، مسئولیت‌پذیری، رفتار محترمانه، صداقت
	کرامت انسانی	احترام به کارکنان، پرهیز از تحقیر، توجه به شأن انسانی
عوامل اقتصادی	حقوق و دستمزد	پرداخت منصفانه، عدالت مزدی، تناسب حقوق با عملکرد
	مزایا و مشوق‌ها	بیمه، خدمات رفاهی، پاداش عملکرد، مزایای غیرنقدی
	ثبات مالی	امنیت پرداخت، پایداری سازمان، اطمینان اقتصادی
عدالت سازمانی و امنیت شغلی	عدالت توزیعی	انصاف در پرداخت، عدالت در پاداش، برابری فرصت‌ها
	عدالت رویه‌ای	شفافیت ارزیابی، عدالت در ارتقاء، رویه‌های منصفانه
	امنیت شغلی	قرارداد پایدار، کاهش نگرانی شغلی، ثبات شغلی

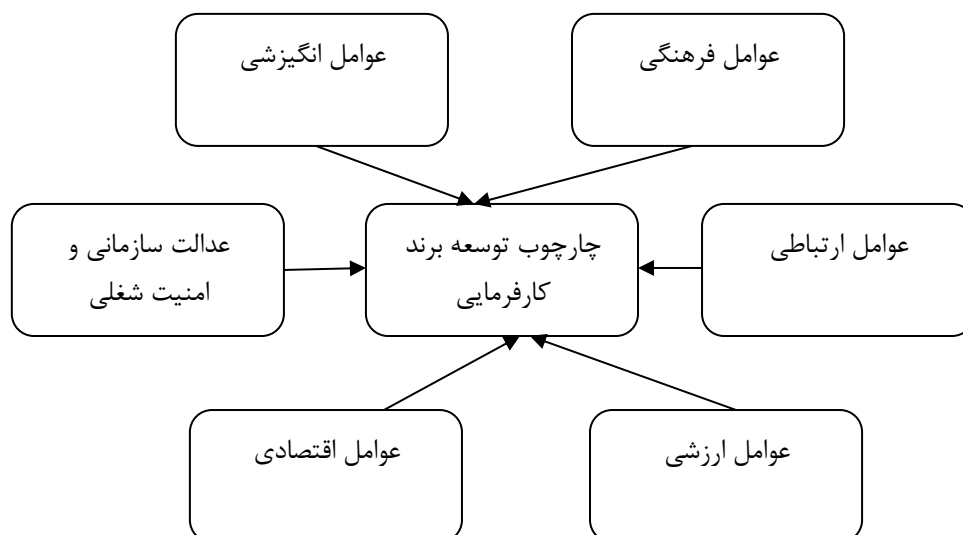
جدول ۲ نشان می‌دهد که ۹۸۱ کد باز استخراج‌شده از متون علمی، پس از پالایش و حذف هم‌پوشانی‌ها، در قالب مجموعه‌ای منسجم از مضامین محوری سازمان‌دهی شده‌اند. این مضامین محوری، بیانگر تجربه زیسته کارکنان، انتظارات آنان از کارفرما و سازوکارهای اثرگذار بر نگهداشت منابع انسانی هستند. دسته‌بندی کدها در شش بُعد اصلی نشان می‌دهد که برند کارفرمایی صرفاً یک مفهوم بازاریابی نیست، بلکه ساختاری چندلایه و درهم‌تنیده از عوامل فرهنگی، انگیزشی، ارتباطی، ارزشی، اقتصادی و عدالت سازمانی است که به‌صورت هم‌زمان بر رفتار و تصمیم کارکنان اثر می‌گذارد.

در گام نهایی، ابعاد اصلی و نقش آن‌ها در شکل‌دهی مدل مفهومی توسعه برند کارفرمایی تبیین شد. جدول ۳ خلاصه‌ای از ابعاد نهایی مدل و کارکرد هر بُعد در نگهداشت منابع انسانی را ارائه می‌دهد.

جدول ۳. ابعاد نهایی مدل توسعه برند کارفرمایی و نقش آن‌ها در نگهداشت منابع انسانی

بُعد اصلی	نقش در نگهداشت منابع انسانی
عوامل فرهنگی	تقویت هویت سازمانی، افزایش تعلق و وفاداری
عوامل انگیزشی	افزایش رضایت شغلی و کاهش تمایل به ترک خدمت
عوامل ارتباطی	اعتمادسازی و هم‌راستاسازی کارکنان با اهداف سازمان
عوامل ارزشی	ایجاد معنا در کار و وفاداری عاطفی
عوامل اقتصادی	تثبیت انگیزش بیرونی و احساس امنیت مالی
عدالت سازمانی و امنیت شغلی	پایداری بلندمدت ماندگاری کارکنان

بر اساس یافته‌های جدول ۳، نگهداشت پایدار منابع انسانی زمانی محقق می‌شود که سازمان بتواند به‌صورت هم‌زمان به تمامی ابعاد برند کارفرمایی توجه کند. غلبه یا تمرکز صرف بر یک بُعد، بدون تقویت سایر ابعاد، منجر به ناپایداری در وفاداری کارکنان خواهد شد. بنابراین، مدل نهایی پژوهش تأکید می‌کند که برند کارفرمایی اثربخش حاصل تعامل یکپارچه فرهنگ، انگیزش، ارتباطات، ارزش‌ها، اقتصاد و عدالت سازمانی است و تنها در چنین چارچوبی می‌توان به کاهش نرخ ترک خدمت و ارتقای تعهد سازمانی دست یافت.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش توسعه یک مدل مفهومی برند کارفرمایی با رویکرد نگهداشت منابع انسانی در بستر گروه صنعتی زر بود. نتایج حاصل از مرور نظام‌مند ادبیات و فراترکیب نشان داد که برند کارفرمایی سازه‌ای چندبعدی و پویاست که از تعامل هم‌زمان عوامل فرهنگی، انگیزشی، ارتباطی، ارزشی، اقتصادی و عدالت سازمانی و امنیت شغلی شکل می‌گیرد. این یافته با رویکردهای نظری معاصر هم‌راستاست که برند کارفرمایی را فراتر از یک ابزار بازاریابی استخدامی و به‌مثابه یک راهبرد کل‌نگر مدیریت منابع انسانی تبیین می‌کنند (Gilani & Cunningham, 2017; Verčič & Corić, 2018). نتایج نشان می‌دهد که در سازمان‌های تولیدی، به‌ویژه در صنعت غذا، نقش برند کارفرمایی در نگهداشت کارکنان نه تنها مستقیم، بلکه از طریق سازوکارهای میانجی مانند تعهد، رضایت و تجربه کارکنان اعمال می‌شود (Davies et al., 2018; Sypniewska et al., 2023).

در تبیین بعد فرهنگی، یافته‌ها حاکی از آن است که فرهنگ یادگیری، نوآوری و تعامل تیمی زیربنای هویتی برند کارفرمایی را تشکیل می‌دهد. این نتیجه با مطالعاتی هم‌راستاست که بر نقش فرهنگ سازمانی و یادگیری مستمر در افزایش تعلق سازمانی و کاهش تمایل به ترک خدمت تأکید دارند (Babapour & Karimizadeh, 2022; Jamshidi, 2023). در سازمان‌هایی که فرصت یادگیری و فضای امن برای ارائه ایده‌های نو فراهم است، کارکنان سازمان را مکانی برای رشد بلندمدت تلقی کرده و پیوند عمیق‌تری با آن برقرار می‌کنند (Sarlak et al., 2022). از این منظر، برند کارفرمایی زمانی پایدار خواهد بود که فرهنگ سازمانی تجربه‌شده توسط کارکنان با پیام‌های رسمی برند هم‌خوانی داشته باشد (Fernandes et al., 2023).

بعد انگیزشی به‌عنوان یکی از قوی‌ترین ابعاد مدل شناسایی شد. نتایج نشان داد که ترکیب انگیزش‌های درونی نظیر رشد شغلی، توانمندسازی و احساس ارزشمندی با انگیزش‌های بیرونی مانند پاداش‌ها و مزایا، نقش تعیین‌کننده‌ای در نگهداشت منابع انسانی دارد. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌سو است که بیان می‌کنند مسیر شغلی روشن و فرصت پیشرفت، حتی در برخی موارد بیش از مشوق‌های مالی، در تصمیم کارکنان برای ماندگاری مؤثر است (Hietaniemi, 2023; Najarian et al., 2022). در عین حال، مطالعات نشان می‌دهد که نبود نظام انگیزشی منسجم می‌تواند به تضعیف برند کارفرمایی و افزایش نرخ خروج منجر شود (Azhar et al., 2024; Srimulyani & Hermanto, 2022).

یافته‌های مربوط به بعد ارتباطی نشان می‌دهد که ارتباطات شفاف، دوسویه و مشارکتی نقش تسهیل‌گر در اثربخشی سایر ابعاد برند کارفرمایی ایفا می‌کند. این نتیجه با ادبیات موجود هم‌راستاست که ارتباطات درون‌سازمانی را بستر انتقال ارزش‌ها و ایجاد اعتماد معرفی می‌کند (Davies et al., 2018; Fernandes et al., 2023). در سازمان‌هایی که اطلاعات به‌صورت شفاف به اشتراک گذاشته می‌شود و کارکنان در تصمیم‌ها مشارکت دارند، شکاف میان وعده‌های برند کارفرما و تجربه واقعی کارکنان کاهش می‌یابد (Ojha & Vaishnav, 2024). این هم‌راستایی، به تقویت اعتماد و در نهایت به افزایش وفاداری و ماندگاری کارکنان منجر می‌شود (Drūteikienė et al., 2023).

در بعد ارزشی، یافته‌ها نشان داد که همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و کرامت انسانی از عناصر کلیدی برند کارفرمایی مؤثر هستند. این نتیجه با مطالعاتی هم‌خوان است که تأکید دارند معنا در کار و احترام به شأن انسانی کارکنان، پایه وفاداری عاطفی به سازمان را شکل می‌دهد (Sypniewska et al., 2023; Verčič & Corić, 2018). پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت پایدار منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که ارزش‌محوری و اخلاق سازمانی می‌تواند اثرات بلندمدتی بر تعهد و نگهداشت کارکنان داشته باشد (Abu-Mahfouz et al., 2023). در مقابل، بی‌توجهی به این مؤلفه‌ها، حتی در صورت وجود مزایای اقتصادی، می‌تواند منجر به تضعیف برند کارفرمایی شود (Gilani & Cunningham, 2017).

بعد اقتصادی شامل حقوق منصفانه، مزایا و ثبات مالی سازمان، همچنان یکی از پیش‌نیازهای اساسی نگهداشت منابع انسانی شناسایی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که اگرچه عوامل غیرمالی اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند، اما امنیت اقتصادی و احساس عدالت مزدی شرط لازم برای شکل‌گیری ادراک مثبت از برند کارفرماست. این نتیجه با پژوهش‌هایی هم‌راستاست که بر نقش عدالت توزیعی و امنیت پرداخت در کاهش فرسودگی و ترک خدمت تأکید دارند (Khalili et al., 2022; Zolfaghari et al., 2023). در صنایع تولیدی، به‌ویژه صنایع غذایی که فشار کاری بالاست، این بعد اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند (Oyewole et al., 2024).

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که عدالت سازمانی و امنیت شغلی نقش پیونددهنده میان تمامی ابعاد برند کارفرمایی را ایفا می‌کند. ادراک عدالت رویه‌ای و توزیعی، به‌طور مستقیم بر اعتماد کارکنان و تمایل آن‌ها به ماندگاری اثر می‌گذارد. این نتیجه با مطالعات متعددی هم‌سو است که عدالت سازمانی را یکی از قوی‌ترین پیش‌بین‌های رضایت و تعهد سازمانی معرفی کرده‌اند (Borjinia et al., 2023; Najarian et al., 2022). امنیت شغلی نیز در شرایط عدم قطعیت اقتصادی، به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در حفظ سرمایه انسانی مطرح می‌شود (Nejad et al., 2022). بر این اساس، برند کارفرمایی بدون توجه جدی به عدالت و امنیت شغلی، فاقد پایداری خواهد بود.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برند کارفرمایی یک سازه یکپارچه است و اثربخشی آن در نگهداشت منابع انسانی منوط به تعامل هم‌زمان تمامی ابعاد شناسایی شده است. این یافته با مدل‌های چندبعدی ارائه‌شده در مطالعات بین‌المللی هم‌راستاست (Ada et al., 2023; Grigore et al., 2024). با این حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر بستر بومی صنعت غذا و گروه صنعتی زر، نشان می‌دهد که وزن و اولویت هر بعد می‌تواند متأثر از زمینه فرهنگی، اقتصادی و صنعتی باشد (Bojnourdi et al., 2024; Elegbe, 2018). از این منظر، مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی و قابل‌انطباق برای سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش با وجود تلاش برای جامعیت و انسجام روش‌شناختی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست آن‌که داده‌های پژوهش مبتنی بر منابع ثانویه و مرور نظام‌مند ادبیات بوده و از داده‌های میدانی مستقیم از کارکنان استفاده نشده است. دوم، تمرکز بومی‌سازی مدل بر گروه

صنعتی زر ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع یا سازمان‌ها را با محدودیت مواجه سازد. سوم، ناهمگونی روش‌ها و چارچوب‌های نظری در مطالعات مورد بررسی می‌تواند بر یکپارچگی برخی مضامین استخراج‌شده اثرگذار بوده باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی یا ترکیبی، مدل مفهومی ارائه‌شده را در بسترهای سازمانی مختلف آزمون و اعتبارسنجی کنند. همچنین بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند تعهد سازمانی، درگیری شغلی و تجربه کارکنان می‌تواند به غنای تبیین روابط میان برند کارفرمایی و نگهداشت منابع انسانی بیفزاید. انجام مطالعات تطبیقی میان صنایع مختلف و یا میان سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های زمینه‌ای در ابعاد برند کارفرمایی کمک کند. مدیران سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از مدل ارائه‌شده، سیاست‌های منابع انسانی خود را به‌صورت یکپارچه و هماهنگ بازطراحی کنند. تمرکز هم‌زمان بر فرهنگ سازمانی، انگیزش، ارتباطات، ارزش‌ها، عدالت و امنیت شغلی می‌تواند به کاهش نرخ ترک خدمت و افزایش وفاداری کارکنان منجر شود. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها به‌صورت مستمر تجربه کارکنان را پایش کرده و شکاف میان وعده‌های برند کارفرما و واقعیت محیط کار را کاهش دهند تا برند کارفرمایی به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار تقویت شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary organizational contexts, intensifying competition for talent, rapid technological change, and evolving employee expectations have transformed human resource management from an administrative function into a strategic capability. One of the most prominent concepts emerging from this shift is employer branding, which reflects how organizations are perceived as employers by current and potential employees. Employer branding encompasses the set of functional, economic, and psychological benefits associated with employment in an organization and plays a critical role in attracting, engaging, and retaining human capital (Verčič & Corić, 2018). Prior research consistently indicates that a strong employer brand contributes to higher employee satisfaction, organizational commitment, and long-term retention, thereby supporting sustainable organizational performance (Davies et al., 2018; Gilani & Cunningham, 2017).

In developing and emerging economies, the strategic importance of employer branding is further amplified by labor market volatility, skill shortages, and structural challenges in human resource systems. Studies emphasize that organizations operating in such contexts require context-sensitive and internally aligned employer branding strategies rather than imported or purely symbolic models (Elegbe, 2018; Wijaya & Senen, 2024). Recent scholarship has highlighted the multidimensional nature

of employer branding, identifying cultural, motivational, communicative, value-based, economic, and justice-related elements as central to shaping employees' experiences and decisions to remain with an organization (Azhar et al., 2024; Sypniewska et al., 2023).

Another critical strand of the literature underscores the role of internal communication, organizational values, and perceived fairness in translating employer branding promises into lived employee experiences. When employees perceive consistency between communicated employer values and actual organizational practices, trust and loyalty are reinforced, strengthening retention outcomes (Drūteikienė et al., 2023; Fernandes et al., 2023). Conversely, misalignment between branding messages and workplace realities can undermine credibility and accelerate turnover (Gilani & Cunningham, 2017). Despite the growing body of international research, there remains a notable gap in integrated, empirically grounded employer branding models tailored to production-based industries and non-Western contexts, particularly within the food industry and Iranian organizational settings (Bojnourdi et al., 2024; Falah Noushabadi et al., 2022). Addressing this gap requires systematic synthesis of existing knowledge to identify core dimensions and relationships relevant to employee retention.

Methods and Materials

This study adopted an applied qualitative research design based on a systematic literature review combined with a meta-synthesis approach. The objective was to integrate and reinterpret existing empirical and conceptual studies on employer branding and human resource retention to develop a coherent and contextually adaptable conceptual model. Academic publications published between 2015 and 2025 were identified through comprehensive searches of international databases, including Scopus, ScienceDirect, Emerald, Springer, and Google Scholar, as well as national scholarly databases. Clear inclusion and exclusion criteria were applied to ensure methodological rigor, relevance to employer branding and retention, and accessibility of full-text articles.

Following the screening process, 41 peer-reviewed studies were selected for in-depth qualitative analysis. The full texts of these studies were imported into MaxQDA (version 2024) for data management and analysis. Data analysis followed a three-stage thematic coding process consisting of open coding, axial coding, and selective coding. This iterative and inductive process enabled the identification, refinement, and integration of key concepts and relationships. To enhance analytical credibility, coding decisions were reviewed and refined through repeated comparisons across sources, and conceptual consistency was ensured throughout the synthesis process. The final outcome of the analysis was a structured conceptual framework that links employer branding dimensions to human resource retention outcomes.

Findings

The findings of the study reveal that employer branding is a multidimensional construct composed of six interrelated core dimensions that collectively influence employee retention. The systematic analysis initially yielded 981 open codes representing discrete concepts related to employer branding and employee retention. After eliminating overlaps and redundancies, 878 unique codes were retained for further analysis. These codes were subsequently clustered into 130 first-order subcategories, which were further integrated into 30 second-order subcategories. Ultimately, these subcategories converged into six core dimensions forming the final conceptual model.

The first dimension, cultural factors, encompasses elements such as a learning-oriented culture, innovation, teamwork, and interpersonal respect. These elements shape employees' sense of belonging and organizational identity, reinforcing emotional attachment to the organization. The second dimension, motivational factors, includes career development opportunities, empowerment,

recognition, and both financial and non-financial rewards. This dimension highlights the importance of aligning intrinsic and extrinsic motivation to sustain long-term employee engagement and retention.

The third dimension, communicative factors, reflects the role of transparent, two-way, and participatory internal communication. Effective communication facilitates trust, clarifies expectations, and ensures alignment between organizational values and employee experiences. The fourth dimension, value-based factors, relates to ethical conduct, value congruence, and respect for human dignity. These factors contribute to meaning at work and foster affective loyalty beyond transactional employment relationships.

The fifth dimension, economic factors, includes fair compensation, benefits, and organizational financial stability. While not sufficient on their own, these factors were found to be necessary conditions for positive employer brand perceptions, particularly in production-intensive industries. The sixth and integrative dimension, organizational justice and job security, emerged as a critical binding force across all other dimensions. Perceptions of distributive and procedural justice, along with employment stability, were strongly associated with trust, satisfaction, and employees' willingness to remain with the organization.

Discussion and Conclusion

The results of this meta-synthesis demonstrate that employer branding should be understood as an integrated and systemic framework rather than a collection of isolated practices. Employee retention is not driven by a single dominant factor; rather, it emerges from the dynamic interaction among cultural, motivational, communicative, value-based, economic, and justice-related elements. This finding reinforces contemporary theoretical perspectives that conceptualize employer branding as a holistic human resource strategy embedded in everyday organizational practices rather than as an external marketing tool.

The prominence of cultural and value-based dimensions underscores the growing importance of meaning, identity, and ethical alignment in employment relationships. At the same time, the continued relevance of economic and security-related factors highlights the necessity of balancing symbolic and material aspects of the employment experience. Notably, organizational justice and job security function as foundational mechanisms that enable other employer branding dimensions to exert their positive effects on retention. Without perceived fairness and stability, investments in culture, communication, or motivation are unlikely to yield sustainable outcomes.

From a contextual perspective, the findings suggest that employer branding models must be adapted to industry-specific and cultural conditions. In production-oriented sectors such as the food industry, where work intensity and operational pressures are high, integrated attention to fairness, communication, and development opportunities is particularly critical. The conceptual model developed in this study offers a structured and adaptable framework that organizations can use to assess, design, and refine employer branding strategies aligned with retention objectives.

In conclusion, this study contributes to the employer branding literature by synthesizing diverse strands of research into a coherent, multidimensional model focused explicitly on human resource retention. By clarifying key dimensions and their interrelationships, the study provides both theoretical insight and practical guidance for organizations seeking to strengthen their employer brand and retain valuable human capital in competitive and dynamic environments.

References

- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57-97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Ada, N., Korolchuk, M., & Yunyk, I. (2023). The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention. *Economics Ecology Socium*, 7(1), 46-60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>
- Anujan, A., Foroudi, P., & Palazzo, M. (2024). Rethinking digital entrepreneurship in a digital transformation era: leveraging on brand avatars to boost brand experiences and loyal communities. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2024-0325>
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Babapour, S., & Karimizadeh, Z. (2022). The Impact of Human Resource Development on Entrepreneurship and Organizational Innovation in Sports Organizations. *Human Resource Management in Sport Journal*, 12(4), 68-81.
- Bojnourdi, Z., Nikkhah Farkhani, Z., Mirzaei, V., & Rahimpour, A. (2024). Providing a model of employer branding attractiveness in the Khorasan Regional Electric Company. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 15(12), 247-258.
- Borjnia, F., Mashali, B., & Askari, N. (2023). Designing and explaining the employer brand reinforcement model of Tejarat Bank to Attract and retain human resources (A mixed-method approach). *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(11), 219-232. https://ijnaa.semnan.ac.ir/index.php/article_7333.html
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Drūteikienė, G., Savickė, J., & Skarupskienė, D. (2023). The impact of employer brand on the relationship between psychological empowerment and employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 193-203. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.17)
- Elegbe, J. A. (2018). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315611822/talent-management-developing-world-joel-alemibola-elegbe>
- Falah Noushabadi, M., Mahmoudzadeh, S. M., Abbaspour, A., & Yazdanshenas, M. (2022). Employer Branding Model of the Ministry of Education for Attracting and Retaining Talented and Specialized Human Resources. *Iranian Journal of Political Sociology*, 5(12), 2133-2147. https://jou.spsiran.ir/article_158314.html
- Fernandes, R., Sousa, B., Fonseca, M. J., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13(6), 155. <https://doi.org/10.3390/admsci13060155>
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A review of the literature. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. <https://doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>
- Grigore, G., Chapleo, C., Homberg, F., Alniacik, U., & Stancu, A. (2024). Employer branding dimensions: An adapted scale for Eastern Europe. *Journal of Strategic Marketing*, 32(4), 447-466. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2023.2241460>
- Hietaniemi, L. (2023). Human Resource Redeployability and Entrepreneurial Hiring Strategy. *Strategic management journal*, 45(2), 272-300. <https://doi.org/10.1002/smj.3547>
- Irawan, D., Ady, S. U., & Sayidah, N. (2024). Building Brand Trust: The Role of AI-Driven Personalization and Brand Storytelling in Strengthening Brand Authenticity Perceptions. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 4(2), 83-91.
- Jamshidi, A. (2023). Examining the role of human resource empowerment and good governance agility in private organizations. Tenth National Conference on New Studies and Research in the Fields of Humanities, Management, and Entrepreneurship in Iran, <https://civilica.com/doc/1828189/>
- Karimi Zand, M., & Tayebi, A. (2023). Designing model Internal Marketing with Entrepreneurial Orientation approach to the development of start-up businesses (Mixed paradigm). *Political Sociology of Iran*, 5(12), 1061-1081. <https://doi.org/10.30510/psi.2022.343906.3500>
- Khalili, A., Asadi, K., Rahmani, N., & Farahani, E. (2022). A model for attracting and developing human resources in the school of Martyr Soleimani. The First National Conference on Management and Entrepreneurship in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani (Focusing on Poverty Alleviation in the Jarmorian Region of Kerman Province),

- Najarian, R., Hajinabi, K., & Nazarimanesh, L. (2022). The Relationship Between Human Resource Empowerment and Organizational Productivity of Imam Hossein (AS) Shahrood Hospital. *Journal of healthcare management*, 2(13), 7-15. <https://doi.org/10.30495/jhm.2022.67880.11054>
- Nejad Mohammad, N. (2022). A Model for the Role of Transactional Memory, Learning, and Human Resource Development in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Knowledge*, 1(1). <https://sanad.iau.ir/fa/Journal/enkn/Article/791148>
- Ojha, N., & Vaishnav, H. (2024). Employer branding tactics for elevating attractiveness. *European Economic Letters*, 14(1), 552-557. <https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/issue/view/22>
- Oyewole, A. T., Okoye, C. C., Ofodile, O. C., Odeyemi, O., Adeoye, O. B., Addy, W. A., & Ololade, Y. J. (2024). Human resource management strategies for safety and risk mitigation in the oil and gas industry: a review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 623-633. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.875>
- Rahimi, E., Heidari, A., & Ghasemi, B. (2024). The Impact of Entrepreneurship-Based Branding on Startup Performance. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), 100-106. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.12>
- Rahma, D. N., & Nasir, M. (2024). Understanding Brand Loyalty: The Impact of Brand Reputation, Corporate Reputation, and Brand Experience with Mediating Satisfaction on Skincare Facetology. *Jurnal Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship*, 5(2), 150-162. <https://doi.org/10.33476/jobs.v5i2.4855>
- Sarlak, S. A., Foroughipour, H., & Nikravan, M. (2022). Providing a Human Resource Development Model in Sports Organizations with an Entrepreneurial Approach Using Grounded Theory (Case Study of Lorestan Province). *Sports Management Journal*, 14(4), 322-340.
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Employer Branding and Employee Performance at KAI: Employee Retention' Role as Mediator. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 6(3), 921-940. <https://doi.org/10.25139/jsk.v6i3.5381>
- Suwarni, S., Fauzan, N., & Herliawan, P. (2024). Value-Based Employer Branding to Attract and Retain Millennial Doctors at Hospitals in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 9(1), 24. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4235>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work Engagement and Employee Satisfaction in the Practice of Sustainable Human Resource Management—Based on the Study of Polish Employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- Szántó, P., Papp-Váry, Á., & Radácsi, L. (2025). Research Gap in Personal Branding: Understanding and Quantifying Personal Branding by Developing a Standardized Framework for Personal Brand Equity Measurement. *Administrative Sciences*, 15(4), 148. <https://doi.org/10.3390/admsci15040148>
- Verčič, A. T., & Corić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding, and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Westerbeek, H. (2025). Platform Power, Athlete Branding, Generative AI, and the Future of Sport Governance—a Systematic Review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1642180>
- Wijaya, F., & Senen, S. H. (2024). Strategic Human Resource Management in Social Enterprises: A Systematic Review of Practices and Challenges. *Journal of Social Entrepreneurship Theory and Practice*, 3(2). <https://doi.org/10.31098/jsetp.v3i2.2821>
- Zolfaghari, S. A., Akbari, F., & Mohammadi, H. (2023). The Relationship between Human Resource Management Policies and Organizational Innovation in the Tehran Province Department of Sport and Youth. *Innovation and Entrepreneurship in Sport Quarterly*, 5(2), 19-34.