

Human-Centered Strategies in Organizational Branding and Employee Resilience in Public Services

Reza Asgari*

Reza Asgari, Ph.D. Candidate in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Habib Roodsaz

Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Alireza Koushki Jahromi

Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Behrooz Rezaei Manesh

Associate Professor, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Amid intensifying competition for talent attraction and retention, employer branding has emerged as a strategic pillar of human resource management. This study aims to develop a conceptual framework for employer branding with a human-resilience orientation in pharmaceutical organizations. A qualitative systematic review was conducted following the PRISMA framework. Relevant studies were retrieved from major academic databases, and after screening and eligibility assessment, 31 peer-reviewed articles published between 2010 and 2024 were selected for analysis. Data were examined using inductive thematic analysis based on Braun and Clarke's six-phase guideline. Coding, theme integration, and refinement were carried out manually through iterative engagement with the extracted findings. The results revealed that the final themes are organized into three conceptual levels: the foundational level, comprising organizational identity and brand culture and trust, psychological safety, and relationship quality; the intermediate level, consisting of employer brand attractiveness and value proposition, employee participation and positive behavioral outcomes, and motivation, rewards, and retention; and the final level, which encompasses employee health, well-being, and work-life balance. Together, these levels shape a thematic structure that links the cultural, motivational, and well-being-oriented dimensions of a resilient employer brand. The proposed framework demonstrates that human-centered employer branding practices can enhance workforce resilience and performance sustainability by

* arajan.reza@gmail.com

How to Cite: Asgari et al. (2025)

reinforcing key psychological resources—including self-efficacy, optimism, and perceived organizational support—particularly within sensitive and highly regulated environments such as the pharmaceutical industry.

Keywords: Employer Brand, Human Resilience, Employer Value Proposition (EVP), Talent Attraction and Retention, Organizational Culture, Pharmaceutical Industry, Systematic Review

ماده انتشار

راهبردهای انسان محور در برند سازمانی و تاب آوری منابع انسانی خدمات عمومی

نویسنده اول  * رضا عسگری، دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده دوم  حبیب رودساز، دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده سوم  علیرضا کوشکی جهرمی، دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

نویسنده چهارم  بهروز رضایی منش، دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

با تشدید رقابت برای جذب و نگهداشت استعدادها و افزایش اهمیت سرمایه انسانی، «برندسازی کارفرما» به یکی از محورهای راهبردی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. هدف این پژوهش، طراحی چارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب آوری نیروی انسانی در شرکت های دارویی است. این مطالعه با روش مرور نظام مند کیفی و بر اساس چارچوب PRISMA انجام شد. جست و جوی مقالات در پایگاه های علمی معتبر طی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ صورت گرفت و پس از غربالگری و ارزیابی صلاحیت، ۳۱ مقاله برای تحلیل انتخاب شد. داده ها با تحلیل مضمون استقرایی و بر پایه رویکرد شش مرحله ای براون و کلارک بررسی شدند. کدگذاری و تلفیق مضامین به صورت دستی و با مرور مکرر متون انجام گرفت تا الگوهای مفهومی مشترک میان مطالعات شناسایی شود. نتایج نشان داد مضامین نهایی در قالب سه سطح مفهومی سازمان یافته اند: سطح بنیادین شامل «هویت سازمانی و فرهنگ برند» و «اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه»، سطح میانی شامل «جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما»، «مشارکت و رفتارهای مثبت کارکنان» و «انگیزش، پاداش و نگهداشت»، و سطح نهایی شامل «سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی». این ساختار سه سطحی بیانگر پیوند میان ابعاد فرهنگی، انگیزشی و سلامت محور برند است و نشان می دهد که برندسازی کارفرمای انسان محور می تواند از طریق تقویت مؤلفه های روان شناختی همچون خود کارآمدی، خوش بینی و حمایت ادراک شده، تاب آوری و پایداری عملکرد کارکنان را در محیط های پرتلاطم، به ویژه صنعت داروسازی، افزایش دهد. کلیدواژه ها: برند کارفرما، تاب آوری نیروی انسانی، ارزش پیشنهادی کارفرما، جذب و نگهداشت کارکنان، فرهنگ سازمانی، صنعت داروسازی، مرور نظام مند

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی می باشد.

* نویسنده مسئول: arajan.reza@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، با شدت گرفتن رقابت در بازار کار و افزایش اهمیت سرمایه انسانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد مزیت رقابتی پایدار، توجه به شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته است. در این میان، برندسازی کارفرما به عنوان یکی از رویکردهای کلیدی مدیریت منابع انسانی مطرح شده که می‌تواند در شکل‌گیری تصویر مطلوب سازمان به عنوان «محل کار برگزیده» نقش مهمی ایفا کند (Sharma et al., 2024). برندسازی کارفرما از طریق تأثیرگذاری بر ادراکات و نگرش‌های نیروی کار بالقوه و بالفعل نسبت به سازمان، زمینه جذب استعدادها را برتر، افزایش تعهد و بهبود ماندگاری کارکنان را فراهم می‌سازد (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016).

از سوی دیگر، تاب‌آوری نیروی انسانی به عنوان توانایی کارکنان در سازگاری با تغییرات، مدیریت فشارهای شغلی و حفظ عملکرد اثربخش در شرایط بحرانی، به یکی از مؤلفه‌های حیاتی پایداری سازمانی تبدیل شده است (Muadzah & Suryanto, 2024; Douglas & Haley, 2024).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که تاب‌آوری نه تنها یک ویژگی فردی، بلکه نتیجه‌ی ترکیب عوامل سازمانی همچون فرهنگ حمایتی، فرصت‌های یادگیری و حمایت روانی نیز هست (Tahmazi Aghdam et al., 2025; Arasanmi & Krishna, 2019).

از منظر مدیریت خدمات عمومی نیز بررسی این موضوع اهمیت دارد؛ زیرا شرکت‌های دارویی بخشی از زیرنظام سلامت عمومی محسوب می‌شوند و پایداری منابع انسانی آن‌ها تأثیر مستقیمی بر دسترسی جامعه به خدمات دارویی و سلامت دارد. در این چارچوب، تاب‌آوری کارکنان دارویی نه تنها بعدی سازمانی بلکه کارکردی اجتماعی دارد و بر کیفیت و تداوم ارائه خدمات عمومی اثرگذار است. این خلأ به‌ویژه در صنایع حساس و تنظیم‌گر مانند داروسازی که پویایی، مسئولیت اجتماعی و فشارهای محیطی بالایی دارند، محسوس‌تر است (Sharma et al., 2024).

از این‌رو، مطالعه‌ی حاضر ضمن تمرکز بر صنعت داروسازی، در گستره‌ی مفهومی مدیریت خدمات عمومی نیز قابل تبیین است.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر طراحی چارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری نیروی انسانی در شرکت‌های دارویی است. برای دستیابی به این هدف، از روش مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شده تا با ترکیب و تحلیل مطالعات پیشین، مؤلفه‌ها و ابعاد مؤثر بر این

رابطه شناسایی و چارچوبی نظری برای تقویت سیاست‌های انسان‌محور در مدیریت منابع انسانی ارائه شود.

پیشینه پژوهش

۱. برندسازی کارفرما

مفهوم برندسازی کارفرما نخستین بار توسط امبر و بارو (1996) مطرح شد و به مجموعه‌ای از مزایای اقتصادی، روان‌شناختی و کارکردی اشاره دارد که یک سازمان برای کارکنان فعلی و بالقوه خود فراهم می‌کند. برندسازی کارفرما نه تنها ابزاری برای جذب نیروی کار مستعد است، بلکه در شکل‌گیری تعهد، وفاداری و ماندگاری کارکنان نیز نقشی تعیین‌کننده دارد (Backhaus & Tikoo, 2004; Kapoor, 2023). در سال‌های اخیر، تمرکز مطالعات از جنبه‌های صرفاً بازاری و تبلیغاتی برند به سمت ابعاد رفتاری و روان‌شناختی گسترش یافته است. برای مثال، نگویان و نگویان (2023) نشان دادند که درک کارکنان از برند کارفرما بر تعامل شغلی و عملکرد تأثیر معناداری دارد. همچنین شارما و همکاران (2024) با مرور مطالعات جدید تأکید کردند که سازمان‌ها باید بر ارزش‌های انسانی و تجربه‌ی کاری تمرکز کنند تا برند کارفرما را به منبع تاب‌آوری تبدیل نمایند. به‌طور کلی، تحول اخیر در ادبیات این حوزه به سمت رویکرد انسان‌محور در برندینگ کارفرما است؛ به‌ویژه با تأکید بر «ارزش پیشنهادی کارفرما» که ترکیبی از فرصت‌های رشد، فرهنگ حمایتی، امنیت شغلی و سلامت روان است (Tanwar & Prasad, 2016; Kapoor, 2023).

۲. تاب‌آوری نیروی انسانی

تاب‌آوری در محیط کار به توانایی کارکنان برای حفظ عملکرد مطلوب در مواجهه با تغییرات و چالش‌ها اشاره دارد. (Muadzah & Suryanto, 2024) مطالعات اخیر نشان داده‌اند که تاب‌آوری حاصل ترکیب عوامل فردی و سازمانی است (Douglas & Haley, 2024; Tahmazi Aghdam et al., 2025). در سطح فردی، ویژگی‌هایی مانند خودکارآمدی و تنظیم هیجانی نقش دارند، در حالی که در سطح سازمانی، عواملی مانند حمایت اجتماعی، فرهنگ یادگیری، و امنیت شغلی مؤثرند. (Arasanmi & Krishna, 2019)

۳. پیوند برند کارفرما و تاب‌آوری نیروی انسانی

علیرغم ارتباط نظری روشن میان برندسازی کارفرما و تاب‌آوری، پژوهش‌های اندکی به‌صورت نظام‌مند این پیوند را بررسی کرده‌اند. مدل‌های کلاسیک مانند بکهاوس و تیکو

(2004) بیشتر بر جذابیت برند و فرایند جذب تمرکز دارند و به ابعاد روان‌شناختی کمتر پرداخته‌اند. در مقابل، مطالعات جدیدتر مانند شارما و همکاران (2024) و تمازی اقدام و همکاران (2025) تلاش کرده‌اند نشان دهند که سیاست‌های برند کارفرما می‌تواند از طریق ایجاد حس تعلق، حمایت روانی و فرصت‌های یادگیری، تاب‌آوری کارکنان را افزایش دهد.

جدول ۱. خلاصه منتخبی از مقالات

ارتباط با پژوهش حاضر	یافته کلیدی واقعی	حوزه مطالعه	نویسندگان
مبنای نظری چارچوب پیشنهادی برای تبیین سازوکارهای برند کارفرمایی	تبیین نقش برند کارفرما در شکل‌دهی به هویت سازمانی، تقویت فرهنگ مشترک و ایجاد تجربه ارزشمند و معنادار برای کارکنان،	برند کارفرما	Backhaus & Tikoo (2004)
تقویت محور فرهنگ، هویت و تجربه کارکنان در مدل برند کارفرمای تاب‌آور	تأکید بر اهمیت مدیریت تجربه کارکنان و انسجام میان ارزش‌های برند و رفتار سازمانی	برند کارفرما و تجربه کارکنان	Kapoor (2023)
مبنای مؤلفه «حمایت روانی»	هم‌راستا بودن پیام‌های سازمانی از سوی مدیران خط، مدیران واحد و منابع انسانی، باعث می‌شود قرارداد روان‌شناختی روشن‌تر و قابل اتکاتر باشد.	منابع انسانی و حمایت سازمانی	Arasanmi & Krishna (2019)
پیونددهنده‌ی مؤلفه‌های فرهنگی و محیطی تاب‌آوری با ساختار برند کارفرما	مرور نظام‌مند عوامل سازمانی مؤثر بر تاب‌آوری شامل فرهنگ یادگیری، ارزش‌ها و حمایت مدیریت	تاب‌آوری سازمانی و فرهنگ	Muadzah & Suryanto (2024)
تقویت رابطه بین برند کارفرما و پیامدهای رفتاری کارکنان در شرایط متغیر	نشان می‌دهد جذابیت برند کارفرما باعث افزایش تعامل شغلی و عملکرد کارکنان می‌شود	برند کارفرما و عملکرد کارکنان	Nguyen & Nguyen (2023)
تبیین نقش یادگیری و توسعه در پایداری و چابکی منابع انسانی	ارتباط راهبردهای یادگیری سازمانی با تاب‌آوری سازمانی را تبیین می‌کند	یادگیری سازمانی و تاب‌آوری	Douglas & Haley (2024)

Sharma et al. (2024)	برند کارفرما و مشارکت کارکنان	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی اثر مستقیم و معناداری بر درگیرسازی کارکنان دارند و «برند کارفرما» نقش یک میانجی مؤثر را ایفا می‌کند	شیوه‌های مؤثر منابع انسانی از مسیر تقویت برند کارفرما بر رفتار و پایداری کارکنان اثر می‌گذارند؛ نکته‌ای که مستقیماً اهمیت برند کارفرما را به‌عنوان یکی از سازوکارهای اصلی ایجاد تاب‌آوری سازمانی تأیید می‌کند.
Tahmazi Aghdam et al. (2025)	منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان	این پژوهش نشان می‌دهد که کاهش حمایت سازمانی به‌طور مستقیم با افت تاب‌آوری کارکنان همراه است؛ یافته‌ای که نقش برند کارفرما را در ایجاد احساس ارزشمندی، تعلق و اطمینان روانی برای تقویت تاب‌آوری کارکنان برجسته می‌کند.	یافته‌های این پژوهش که کاهش حمایت سازمانی را عاملی مؤثر بر تضعیف تاب‌آوری کارکنان معرفی می کند، پشتوانه نظری مهمی برای چارچوب پژوهش حاضر فراهم می‌سازد؛ زیرا بر نقش محوری سازه‌هایی همچون امنیت روانی، ادراک معنا، تجربه ارزشمندی و حمایت ادراک‌شده، که در ادبیات برند کارفرما و رویکرد تاب‌آوری به‌عنوان پیش‌نیازهای شکل‌گیری ظرفیت انطباق‌پذیری و پایداری کارکنان شناخته می شوند تأکید می‌کند.

بررسی تطبیقی این مطالعات نشان می‌دهد که شکاف نظری مهمی در ادبیات وجود دارد: هنوز مدل جامعی که برندسازی کارفرما را به سازوکارهای تاب‌آوری پیوند دهد ارائه نشده است.، بخش عمده‌ای از مطالعات تجربی در صنایع خدماتی یا فناوری بوده و صنایع حیاتی مانند داروسازی را کمتر پوشش داده‌اند.

در نتیجه مرور انتقادی پیشینه، می‌توان گفت بیشتر پژوهش‌ها بر جذابیت و شهرت برند تمرکز دارند، در حالی که ابعاد حمایتی، یادگیری و سلامت کارکنان در رابطه با تاب‌آوری کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

با توجه به جایگاه شرکت‌های دارویی در نظام سلامت عمومی، برندسازی کارفرما در این صنعت تنها جنبه‌ی سازمانی ندارد، بلکه می‌تواند ابزاری برای ارتقای پایداری منابع انسانی در بخش سلامت کشور نیز باشد. از منظر مدیریت خدمات عمومی، برند کارفرمای تاب‌آور با ایجاد فرهنگ حمایت، رفاه و یادگیری مستمر در سازمان‌های دارویی، به حفظ سرمایه انسانی متخصص و اطمینان از تداوم خدمات دارویی کمک می‌کند. از این رو، چارچوب مفهومی طراحی شده در این پژوهش، در امتداد اهداف کلان سلامت عمومی قابل تبیین است و می‌تواند به عنوان پلی میان سیاست‌های منابع انسانی و مأموریت اجتماعی صنعت داروسازی عمل کند.

پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ، در پی طراحی چارچوبی مفهومی برای برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری نیروی انسانی در شرکت‌های دارویی است تا ابعاد فرهنگی، روان‌شناختی و سازمانی برند را در تعامل با سازوکارهای تاب‌آوری تبیین کند.

روش^۱

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، یک مرور کیفی از نوع فراتحلیل کیفی^۲ است که با هدف ترکیب یکنواخت، نظام‌مند و تفسیری یافته‌های مطالعات پیشین انجام شده است. برخلاف مرورهای نظام‌مند کمی که مبتنی بر متاآنالیز هستند، مرورهای کیفی از نوع فراتحلیل کیفی با استفاده از روش‌های استقرایی به ادغام مفاهیم و استخراج مضامین مشترک می‌پردازند. در این پژوهش، فرایند مرور بر اساس دستورالعمل‌های پریسما^۳ و راهنمای مرورهای کیفی موسسه جونا بریگز (2020) انجام شد.

به منظور ساختاربندی سؤال پژوهش، از چارچوب پیکو مطابق با توصیه موسسه جونا بریگز (2020) و رویکرد بوث و همکاران (2021) استفاده شد. فرایند مرور نظام‌مند در چهار مرحله اصلی انجام گرفت:

1. Method

2. Meta-synthesis

3. PRISMA

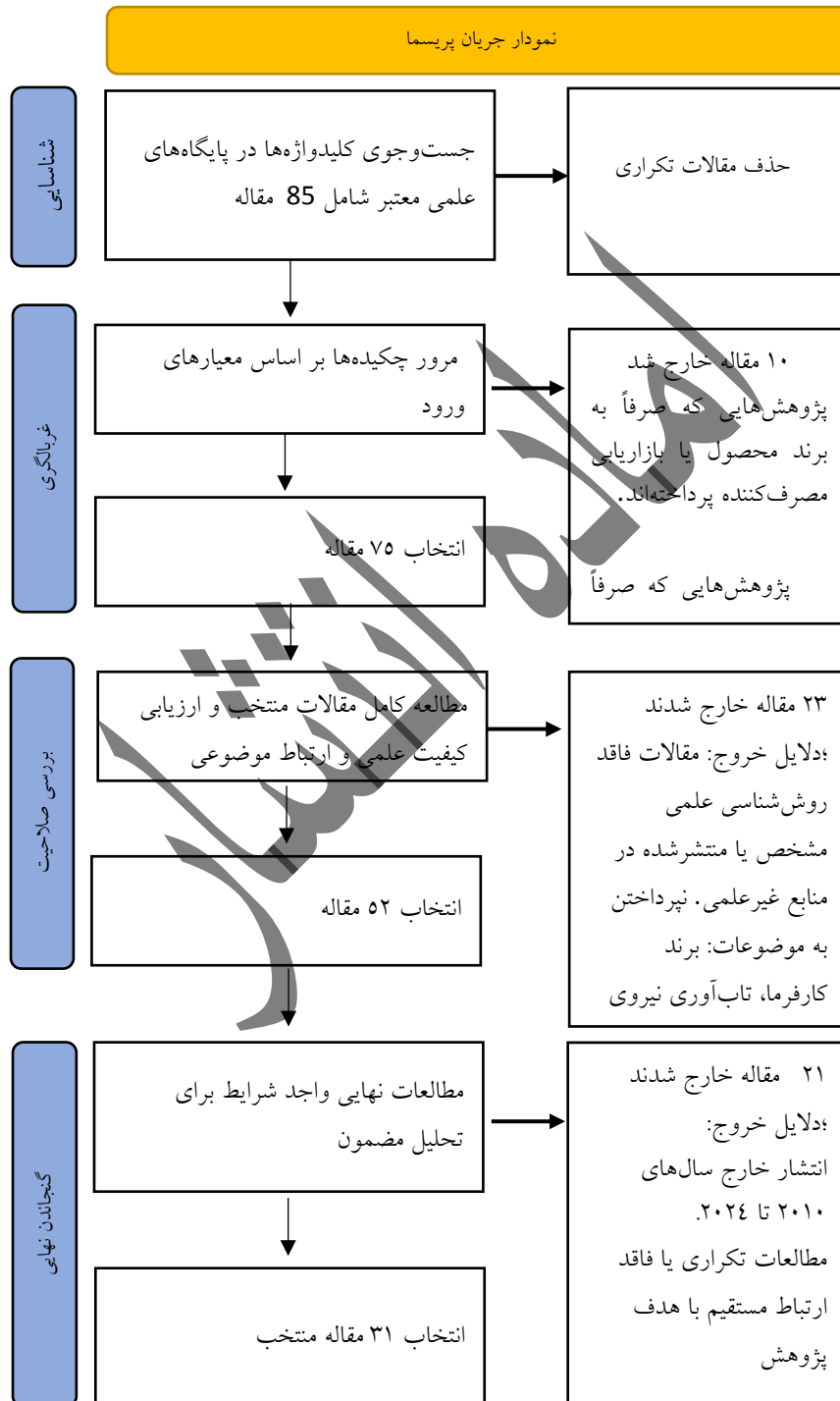
جدول ۲. فرایند مرور نظام مند

مرحله	شرح فعالیت
۱. شناسایی (Identification)	جست و جوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های علمی معتبر شامل Web of ,Scopus ,PubMed ,ScienceDirect Science Google و Emerald Insight Scholar.
۲. غربال‌گری (Screening)	حذف موارد تکراری و مرور چکیده‌ها بر اساس معیارهای ورود و خروج
۳. بررسی صلاحیت (Eligibility)	مطالعه کامل مقالات منتخب و ارزیابی کیفیت علمی و ارتباط موضوعی
۴. گنجاندن نهایی (Inclusion)	انتخاب مطالعات نهایی واجد شرایط برای تحلیل مضمون

معیارهای ورود مقالات به شرح زیر می باشد: مقالات دارای داوری همتا ، انتشار بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴. پرداختن به موضوعات: برند کارفرما، تاب‌آوری نیروی انسانی، ارزش پیشنهادی کارفرما ، جذب و نگهداشت کارکنان. زبان مقاله: فارسی یا انگلیسی .

معیارهای خروج مقالات به شرح زیر می باشد: پژوهش‌هایی که صرفاً به برند محصول یا بازاریابی مصرف‌کننده پرداخته‌اند. مقالات فاقد روش‌شناسی علمی مشخص یا منتشرشده در منابع غیرعلمی. مطالعات تکراری یا فاقد ارتباط مستقیم با هدف پژوهش. نمودار ۱ جریان فرایند پریسما را نمایش می دهد.

نمودار ۱. جریان پریسما



بر اساس هدف پژوهش و چارچوب مرور نظام‌مند، سؤال اصلی به‌صورت زیر تدوین شد: چارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری نیروی انسانی در شرکت‌های دارویی، بر اساس شواهد علمی موجود، شامل چه مؤلفه‌ها و ابعادی است؟

این سؤال بر مبنای چارچوب پیکو تنظیم شد که اجزای آن در جدول (۳) نشان داده شده است. در مرورهای نظام‌مند کیفی، چارچوب پیکو غالباً با رویکردهای مفهومی سازگار نیست، زیرا جزء مقایسه بیشتر در مطالعات مداخله‌ای کاربرد دارد. بر این اساس، با تبعیت از دستورالعمل مؤسسه جونا بریگز (2020) و توصیه‌ی بوث و همکاران (2021)، مؤلفه‌ی C در این پژوهش از «Comparison» به «Context» تغییر یافت تا بستر مفهومی مطالعات مرور شده را بهتر نمایان کند.

جدول ۳. چارچوب پیکو

مؤلفه	تعریف در پژوهش حاضر
P (Population)	شرکت‌های دارویی و کارکنان آن‌ها
I (Intervention)	سیاست‌ها و راهبردهای برندسازی کارفرما
C (Context)	شرایط سازمانی و محیطی صنعت داروسازی
O (Outcome)	تاب‌آوری نیروی انسانی (سازگاری، خودکارآمدی و تداوم عملکرد)

برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استقرایی براون و کلارک استفاده شد. این روش امکان می‌دهد تا مفاهیم پنهان و الگوهای معنایی در نتایج ۳۱ مطالعه استخراج و در قالب مضامین یکپارچه تلفیق شوند.

طبق مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک (2006)، تحلیل مضمون در این پژوهش به شرح زیر انجام شد:

۱. آشنا شدن با داده‌ها: مرور مکرر یافته‌های کلیدی مطالعات منتخب.
۲. تولید کدهای اولیه: استخراج مفاهیم پایه از متن مقالات.
۳. جستجوی مضامین: گروه‌بندی کدهای هم‌معنا و تشکیل مضامین اولیه.
۴. بازبینی مضامین: ادغام و اصلاح مضامین در چند مرحله بازبینی.
۵. تعریف و نامگذاری مضامین: استخراج مضامین نهایی و تعیین نام‌های مفهومی.
۶. نگارش گزارش: تشریح مضامین در قالب سه سطح بنیادین، میانی و نهایی.

تحلیل‌ها به صورت دستی و با استفاده از فایل‌های متنی، جداول تطبیقی و کارت‌های کدگذاری انجام شد.

این رویکرد دستی به پژوهشگر امکان داد تا در فرایند تحلیل، درک عمیق‌تر و بازاندیشانه‌تری از داده‌ها به دست آورد و از طریق تعامل مستمر با متون، از تحمیل چارچوب‌های ازپیش تعیین شده جلوگیری کند. بدین ترتیب، مضامین نهایی به صورت طبیعی از دل داده‌ها و نه از طریق کدگذاری ماشینی استخراج شدند.

به منظور افزایش دقت و روایی نتایج، اقدامات زیر انجام شد:
استفاده از دو مرحله بازبینی متقاطع بین پژوهشگران برای کنترل سوگیری تفسیری؛
ثبت جزئیات جست‌وجو (کلیدواژه‌ها، پایگاه‌ها و تاریخ‌ها) برای قابلیت بازتولید؛
مقایسه‌ی نتایج تحلیل مضمون با یافته‌های مطالعات مرجع به منظور اعتبارسنجی نظری.
در مجموع، ۳۱ منبع منتخب مورد تحلیل قرار گرفت و فهرست کامل آن‌ها در بخش منابع پایانی مقاله ارائه شده است.

یافته‌ها

در تحلیل مضمون، ابتدا عبارت‌های کلیدی استخراج شده از ۳۱ مطالعه مرور شدند و به عنوان کدهای اولیه ثبت گردیدند. سپس کدهای مشابه در قالب مضامین اولیه گروه‌بندی شدند. در مراحل بعدی، مضامین اولیه از طریق بازبینی مکرر، ادغام یا بازتعریف شدند و در نهایت شش مضمون اصلی در سه سطح بنیادین، میانی و نهایی شکل گرفتند. این مضامین چارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری را مشخص می‌کنند.

جدول ۴. جمع بندی مضامین

سطح مفهومی مدل	مضامین نهایی	مضامین اولیه	کدهای اولیه (نمونه مفاهیم استخراج شده)
سطح بنیادین	۱. هویت سازمانی و فرهنگ برند	ارزش‌های سازمانی، هویت برند، انسجام پیام، فرهنگ اخلاقی و یادگیری	ارزش‌های اخلاقی، شفافیت مأموریت، انسجام فرهنگی، تصویر برند، مسئولیت اجتماعی، کیفیت خدمت، هم‌راستایی برند، هویت مشترک، سرمایه اجتماعی

سطح بنیادین	۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه	حمایت اجتماعی، اعتماد سازمانی، شفافیت رفتاری، امنیت شغلی	احساس امنیت، اعتماد به مدیر، حمایت سازمانی، قرارداد روان‌شناختی، شفافیت نقش، روابط حمایتی، ارتباطات شفاف، ثبات رابطه، امنیت روانی
سطح میانی	۳. جذابیت برند کارفرما و ارزش پیشنهادی (EVP ^۱)	تجربه کارکنان، ارزش پیشنهادی پایدار، شهرت و جذابیت برند	شهرت کارفرما، تجربه مثبت کارکنان، ارزش‌های اقتصادی/اجتماعی/توسعه‌ای، عدالت پرداخت، تصویر مثبت کارفرما، ارزش پیشنهادی
سطح میانی	۴. مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان	مشارکت کاری، رفتارهای مثبت کارکنان، درگیری سازمانی	تعلق سازمانی، رفتارهای شهروندی، رفتار صدایی، مشارکت در تغییر، روتین‌های یادگیری، هویت‌یابی شغلی، کنشگری کارکنان
سطح میانی	۵. انگیزش، پاداش و نگهداشت	عدالت جبران خدمات، پاداش انگیزشی، فرصت پیشرفت	رضایت شغلی، انگیزش درونی/بیرونی، قدردانی، مسیر پیشرفت، پاداش عادلانه، حمایت مدیر، نگهداشت کارکنان
سطح نهایی	۶. سلامت، رفاه و تعادل کار- زندگی	رفاه سازمانی، سلامت جسم و روان، تعادل کار- زندگی	سلامت روان، رفاه شغلی، استرس‌زدایی، حمایت اجتماعی، تعادل کار-زندگی، رهبری تاب‌آور

همان‌طور که در جدول (۴) نشان داده شده است، کدهای استخراج‌شده از ۳۱ مقاله پس از چند مرحله گروه‌بندی، ادغام و بازبینی، در قالب شش مضمون نهایی سازمان یافته‌اند. این مضامین در سه سطح مفهومی بنیادین، میانی و نهایی قرار گرفته‌اند و در مجموع چارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری نیروی انسانی را شکل می‌دهند.

در **سطح بنیادین**، دو مؤلفه «هویت سازمانی و فرهنگ برند» و «اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه» قرار دارند. این سطح نمایانگر بنیان‌های فرهنگی و روان‌شناختی برند کارفرماست که از طریق هم‌راستایی ارزش‌های فرد و سازمان، ایجاد حس تعلق، و تقویت اعتماد متقابل، زمینه معنابخشی و احساس ثبات را برای کارکنان فراهم می‌کند.

سطح میانی شامل سه مؤلفه «جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما»، «مشارکت و رفتارهای مثبت کارکنان» و «انگیزش، پاداش و نگهداشت» است. این سطح بر ابعاد تجربه کاری، فرصت رشد، عدالت ادراک‌شده و درگیری سازنده کارکنان تمرکز دارد و نشان می‌دهد که چگونه طراحی منصفانه ارزش پیشنهادی، تقویت مشارکت و استقرار نظام‌های انگیزشی و مزایای عادلانه می‌تواند انگیزش درونی و تعهد رفتاری را در شرایط عادی و بحرانی حفظ کند.

در **سطح نهایی**، مؤلفه «سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی» قرار دارد که بعد انسانی و سلامت‌محور برند کارفرما را برجسته می‌سازد. این سطح بیانگر آن است که حمایت از سلامت روانی و جسمی، ایجاد تعادل میان نقش‌های شغلی و غیرشغلی، و تأمین رفاه سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری هیجانی و توان بازسازی کارکنان در مواجهه با فشار و عدم قطعیت دارد.

برآیند این سه سطح نشان می‌دهد که برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری، سازه‌ای یکپارچه و انسان‌محور است که از بنیان‌های فرهنگی و رابطه‌ای آغاز می‌شود، از مسیر انگیزش، مشارکت و تجربه مثبت شغلی عبور می‌کند و در نهایت با توجه به سلامت و رفاه کارکنان تکمیل می‌شود. برای شفافیت بیشتر، در جدول بعدی، مؤلفه‌های اصلی، مفاهیم و زیرمضامین کلیدی و منابع تأییدکننده هر محور ارائه شده است.

جدول ۵. استخراج مضامین و ارتباط مقالات مرور شده با مؤلفه‌های برند کارفرما و تاب‌آوری نیروی انسانی

مؤلفه اصلی	مفاهیم و زیرمضامین کلیدی	منابع
۱. هویت سازمانی و فرهنگ برند	هویت برند کارفرما؛ تصویر برند؛ یکپارچگی پیام؛ انسجام برند؛ محصول/سازمان؛ فرهنگ اخلاقی؛ ارزش‌های اخلاقی؛ مسئولیت اجتماعی؛ عدالت سازمانی؛ هویت اجتماعی؛ کیفیت محصول/خدمت؛ فرهنگ یادگیری؛ تناسب ارزش‌ها؛ ارتباطات داخلی؛ انسجام فرهنگی؛ معنابخشی منابع انسانی؛ ذهنیت جمعی؛ ارزش‌های مشترک؛ سرمایه اجتماعی درون سازمانی	Wilden et al. (2010); Tanwar & Prasad (2016); Schlager et al. (2011); Urbancová & Depoo (2021); Hoppe (2018); Helm (2010); Wang et al. (2023); Ta'Amnha et al. (2025); Mihalcea (2017); Arasanmi & Krishna (2019); Theurer et al. (2016); Muadzah & Suryanto (2024); Sinisterra et al. (2024); Kulkarni & Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Jo et al. (2023); Ali et al. (2023); Duchek (2020); Ma et al. (2018)
۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه	اعتماد سازمانی؛ امنیت روانی؛ شفافیت نقش؛ حمایت سازمانی؛ قرارداد روان‌شناختی؛ وضوح پیام برند؛ ارتباطات حمایتی؛ ثبات رابطه؛ کاهش ابهام؛ شبکه‌های حمایتی؛ سرمایه اجتماعی؛ روابط متقابل؛ نقش منابع انسانی در اعتمادسازی؛ پایداری روابط؛	Wilden et al. (2010); Akhtar et al. (2018); Wang et al. (2023); Ta'Amnha et al. (2025); Hoppe (2018); Arasanmi & Krishna (2019); Muadzah & Suryanto (2024); Sharma et al. (2024); Kulkarni & Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Jo et al. (2023); Ali et al. (2023); Liang & Cao (2021); Duchek (2020); Ma et al. (2018)

	هماهنگی رفتاری در بحران؛ نقش مدیران در ایجاد امنیت روانی	
۳. جذابیت برند کارفرما و ارزش پیشنهادی (EVP)	ارزش اقتصادی؛ ارزش اجتماعی؛ ارزش توسعه‌ای؛ ارزش اخلاقی؛ عدالت پرداخت؛ مسئولیت اجتماعی شرکت؛ شهرت؛ وضوح و انسجام سیگنال برند؛ تجربه کارکنان؛ ^۱ EVP پایدار؛ معنابخشی کار؛ نقش منابع انسانی در طراحی تجربه کارکنان؛ کاهش هزینه اطلاعات؛ تصویر مثبت کارفرما	Tanwar & Prasad (2016); Schlager et al. (2011); Wilden et al. (2010); Dalvi (2021); Chawla (2019); Chopra et al. (2024); Sharma et al. (2024); Ta'Amnha et al. (2025); Sinisterra et al. (2024); Mihalcea (2017); Helm (2010); Arasanmi & Krishna (2019); Theurer et al. (2016); Kulkarni & Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Jo et al. (2023)
۴. مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان	تعلق سازمانی، هویت‌یابی با برند؛ غرور سازمانی؛ رفتارهای شهروندی (OCB ^۲)؛ رفتار صدایی؛ مشارکت در تغییر؛ رفتارهای ابتکاری؛ نقش تاب‌آوری در مشارکت؛ روتین‌های یادگیری؛ مشارکت در بحران	Douglas & Haley (2023); Chawla (2019); Chopra et al. (2024); Schlager et al. (2011); Sharma et al. (2024); Ta'Amnha et al. (2025); Hoppe (2018); Sinisterra et al. (2024); Arasanmi & Krishna (2019); Mihalcea (2017); Kulkarni & Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Ibrahim & Hussein (2024); Ali et al. (2023); Liang & Cao (2021); Duchek (2020); Ma et al. (2018)
۵. انگیزش، پاداش و نگهداشت کارکنان	رضایت شغلی؛ انگیزش درونی/بیرونی؛ مسیر پیشرفت؛ پاداش؛ حمایت مدیر؛ امنیت شغلی؛ ارزش‌گذاری کارکنان؛	Tanwar & Prasad (2016); Sinisterra et al. (2024); Sharma et al. (2024); Dalvi (2021); Chawla (2019); Urbancová & Depoo (2021); Arasanmi & Krishna (2019); Theurer et al. (2016); Kulkarni

1. Employee Value Proposition

2. Organizational citizenship behavior

	توسعه فردی؛ کاهش ترک خدمت؛ رضایت شغلی	& Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Ibrahim & Hussein (2024); Liang & Cao (2021)
۶. سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی	سلامت روانی؛ رفاه شغلی؛ کاهش استرس؛ امنیت روانی؛ حمایت اجتماعی؛ تعادل کار-زندگی؛ تاب‌آوری فردی؛ تاب‌آوری سازمانی؛ پروفایل‌های مقابله‌ای؛ رهبری تاب‌آور؛ منابع انسانی حمایتی؛ سرمایه اجتماعی حمایتی	Tanwar & Prasad (2016); Urbancová & Depoo (2021); Wang et al. (2023); Ta'Amnha et al. (2025); Douglas & Haley (2023); Kossek & Lautsch (2012); Muadzah & Suryanto (2024); Sinisterra et al. (2024); Theurer et al. (2016); Kulkarni & Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Aljuaid (2025); Ibrahim & Hussein (2024); Kim, Lee & Chung (2024); Liang & Cao (2021); Duchek (2020); Ma et al. (2018)

تحلیل تفسیری مؤلفه‌ها و پیوند آن‌ها با تاب‌آوری نیروی انسانی
 نتایج تحلیل مضمون نشان داد که شش مؤلفه‌ی اصلی برند کارفرما، مضامین اصلی
 شکل‌دهنده‌ی چارچوب تاب‌آوری برند هستند. در ادامه، هر یک از این مؤلفه‌ها همراه با تبیین
 نقش آن در تقویت تاب‌آوری کارکنان تشریح می‌شود.

۱. هویت سازمانی و فرهنگ برند

این مؤلفه پایه‌ای‌ترین لایه چارچوب است؛ چون همه ادراک‌ها، رفتارها و تجربه‌های کارکنان
 از همین هویت مشترک منشأ می‌گیرد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد هویت برند کارفرما زمانی پایدار
 و اثرگذار است که با ارزش‌های اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تصویر برند، کیفیت محصول
 یا خدمت و یکپارچگی پیام‌های سازمانی همخوان باشد. فرهنگ یادگیری، انسجام درونی، ذهنیت
 جمعی و سرمایه اجتماعی سازمانی نیز نقش مهمی در معنابخشی به تجربه کارکنان دارند و باعث
 می‌شوند تصویر بیرونی برند با واقعیت‌های درونی هم‌تراز شود.

این مجموعه عناصر پایه‌ای‌ترین سازه تاب‌آوری برند کارفرما را می‌سازند، زیرا هرگونه
 شکاف میان پیام برند و تجربه واقعی کارکنان، پایداری و اعتبار برند را تهدید می‌کند.
 این مؤلفه به ادراک کارکنان از معنا، ارزش‌ها و انسجام فرهنگی سازمان اشاره دارد. هنگامی
 که هویت برند با ارزش‌های فردی کارکنان همسو می‌شود، احساس تعلق و هم‌بستگی اجتماعی

افزایش می‌یابد (Kapoor, 2023; Fuentes-Alcántara et al., 2024; Wang, X., 2023). Wang, & Zhu, 2023). چنین هم‌راستایی موجب شکل‌گیری سرمایه‌ی روان‌شناختی جمعی می‌شود که زیربنای تاب‌آوری سازمانی است. فرهنگ برند قوی همچنین در شرایط بحران، منبعی برای انسجام رفتاری و اعتماد متقابل به‌شمار می‌آید.

۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه

این مؤلفه قلب پویایی‌های روابط سازمانی است. اعتماد سازمانی، ثبات ارتباطات، قرارداد روان‌شناختی، وضوح نقش، شفافیت در پیام‌های برند و حس امنیت روانی، بستر ادراک مثبت و رفتارهای پایدار کارکنان را فراهم می‌کند.

مطالعات متعدد (Arasanmi & Krishna, 2019; Edmondson, 2018; Tahmazi Aghdam et al., 2025; Urbancová & Depoo, 2021) نشان داده‌اند که درک کارکنان از حمایت سازمانی، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تاب‌آوری است. وجود ارتباطات شفاف، اعتماد متقابل و احساس ثبات شغلی، اضطراب ناشی از عدم قطعیت را کاهش می‌دهد و به بازیابی روانی کارکنان در شرایط فشار کمک می‌کند. سازمانی که در برند خود بر ارزش‌های انسانی، همدلی و امنیت تأکید دارد، کارکنان خود را برای سازگاری بهتر با تغییرات تجهیز می‌کند.

۳. جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)

جذابیت برند کارفرما، ترکیبی از شهرت سازمان، فرصت‌های رشد، و تجربه‌ی مثبت کارکنان از محیط کار است (Tanwar & Prasad, 2016; Nguyen & Nguyen, 2023; Mihalcea, 2017; Wilden et al, 2010). برند جذاب نه تنها افراد با‌انگیزه‌تر را جذب می‌کند، بلکه موجب می‌شود کارکنان فعلی نیز در مواجهه با فضاها و محیط‌های محیطی احساس غرور و معنا کنند. در نتیجه، «ارزش پیشنهادی کارفرما» به‌عنوان عامل انگیزشی درونی، سطح بالایی از انرژی روانی و خودکارآمدی را در کارکنان ایجاد می‌کند که خود از مؤلفه‌های کلیدی تاب‌آوری است.

۴. مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان

این مؤلفه مستقیماً به رفتارهای کنشی، مشارکتی و حمایت‌گر کارکنان مربوط می‌شود. تعلق سازمانی، غرور نسبت به برند، رفتارهای شهروندی، رفتار صدایی، مشارکت در تغییر، رفتارهای ابتکاری و روتین‌های یادگیری نشان می‌دهند که کارکنان چقدر درگیر سازمان هستند و برای اصلاح و رشد آن تلاش می‌کنند.

یادگیری مستمر و توسعه‌ی مهارت‌ها یکی از پایه‌های تاب‌آوری شغلی محسوب می‌شود (Chawla, 2020; Sharma, Raj, Gupta, Johri, & Asif, 2024; Douglas &

(Haley, 2024; Bell & Kozlowski, 2008). محیط‌هایی که فرصت رشد، بازآموزی و یادگیری ضمن کار را فراهم می‌کنند، به کارکنان کمک می‌کنند تا در مواجهه با چالش‌های جدید، احساس کفایت و تسلط بیشتری داشته باشند. برند کارفرمایی که بر رشد شخصی و حرفه‌ای تأکید دارد، عملاً در حال ساختن نیروی کاری با ظرفیت بالا برای سازگاری و نوآوری است.

۵. انگیزش، پاداش و نگهداشت کارکنان

این مؤلفه شامل سازوکارهایی است که سازمان برای حفظ، تقویت و جهت‌دهی انگیزه کارکنان به کار می‌گیرد. رضایت شغلی، انگیزش درونی و بیرونی، مسیر پیشرفت، پاداش، حمایت مدیر، احساس امنیت شغلی، توسعه فردی و ارزش‌گذاری کارکنان مهم‌ترین عناصر این بخش هستند.

بر اساس یافته‌های مطالعات (Boxall, Purcell, & Wright, 2007; Helm, 2011; Collins & Kanar, 2013; Mihalcea, 2017)، طراحی نظام‌های پاداش عادلانه و مشوق‌های انگیزشی نه تنها در حفظ کارکنان مؤثر است بلکه نقش روانی مهمی در افزایش امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری دارد. انگیزش سازمانی زمانی به تاب‌آوری تبدیل می‌شود که کارکنان احساس کنند تلاش آن‌ها منصفانه دیده و پاداش داده می‌شود. چنین درکی، احساس کنترل و خودکارآمدی را افزایش داده و فرسودگی شغلی را کاهش می‌دهد.

۶. سلامت، رفاه و تعادل کار زندگی

سلامت روان، رفاه شغلی، کاهش استرس، امنیت روانی، تعادل کار-زندگی و حمایت اجتماعی از مهم‌ترین ابعاد تجربه کارکنان هستند. توانمندسازی و توجه به سلامت روانی و جسمی از بنیادی‌ترین پیش‌نیازهای تاب‌آوری انسانی است (Kossek & Lautsch, 2012; Fuentes-Alcántara et al., 2024). سازمان‌هایی که در برند خود بر رفاه کارکنان، تعادل کار و زندگی (WLB) و سلامت روان تأکید دارند، از طریق کاهش فشارهای هیجانی و افزایش انرژی مثبت، ظرفیت مقابله‌ی کارکنان را بالا می‌برند. برند کارفرما در این معنا نه تنها تصویری از یک «محیط کار خوب»، بلکه نمادی از «محیطی تاب‌آور» است که در آن افراد رشد می‌کنند. بر پایه تلفیق نهایی مضامین و تحلیل چندمرحله‌ای داده‌ها، چارچوب مفهومی برند کارفرمای تاب‌آور در قالب مدلی سه‌سطحی شکل گرفت؛ مدلی که پیوند میان ابعاد هویتی، رابطه‌ای، انگیزشی و رفاهی برند را به صورت یک ساختار درهم‌تنیده نشان می‌دهد. این مدل توضیح می‌دهد که چگونه عناصر فرهنگی و روان‌شناختی در لایه زیرین قرار می‌گیرند، چگونه تجربه و رفتار کارکنان در سطح میانی شکل می‌گیرد، و چگونه سازوکارهای رفاهی و سلامت‌محور، انسجام و پایداری بلندمدت برند را تقویت می‌کنند.

در **سطح بنیادین**، دو مؤلفه «هویت سازمانی و فرهنگ برند» و «اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه» قرار دارند؛ لایه‌ای که زیربنای معنا، انسجام و تعلق سازمانی را می‌سازد. هر چه ارزش‌های برند با ارزش‌های فردی کارکنان هم‌خوان‌تر باشد و روابط سازمانی شفاف، باثبات و حمایت‌گراانه شکل بگیرد، سرمایه روان‌شناختی و اعتماد متقابل تقویت می‌شود. این سطح، پایه اصلی تاب‌آوری است و شرایطی فراهم می‌کند که سایر مؤلفه‌های مدل بتوانند به‌صورت پایدار عمل کنند.

در **سطح میانی**، سه مؤلفه «جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما»، «مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان» و «انگیزش، پاداش و نگهداشت» قرار می‌گیرند. این سطح بیانگر تجربه عملیاتی کارکنان است؛ جایی که ارزش پیشنهادی منصفانه، رفتارهای مشارکتی، ابتکار عمل، رفتارهای شهروندی، سیستم‌های انگیزشی و سازوکارهای نگهداشت به شکل‌گیری تجربه مثبت و پایدار کمک می‌کنند. این مؤلفه‌ها، ارتباط مستقیم میان هویت برند و رفتارهای واقعی کارکنان را برقرار می‌سازند و نقش مهمی در تقویت ثبات نیروی انسانی و پایداری برند دارند.

در **سطح نهایی**، مؤلفه «سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی» قرار دارد که بعد انسانی و نظام حمایتی برند را نمایندگی می‌کند. این سطح بر جنبه‌هایی مانند سلامت روان، رفاه شغلی، کاهش استرس، حمایت اجتماعی و تعادل میان مسئولیت‌های شغلی و زندگی شخصی تأکید دارد. حضور این مؤلفه در بالاترین سطح مدل نشان می‌دهد که برند کارفرمایانی به بلوغ می‌رسد که تجربه کارکنان را تنها در سطح هویتی و انگیزشی مدیریت نکنند، بلکه حمایت‌های رفاهی و سلامت‌محور را نیز به‌عنوان بخشی از هویت پایدار برند ارائه دهد. این ساختار سه‌سطحی در جدول زیر ترسیم شده است و بنیانی برای تبیین پویایی‌های تاب‌آوری برند کارفرما فراهم می‌کند.

جدول ۶. ساختار سه سطحی

نقش در شکل‌گیری تاب‌آوری نیروی انسانی	زیرمضامین و مفاهیم کلیدی	مؤلفه‌های اصلی برند کارفرما	سطح مفهومی
ایجاد پایه‌های هویتی و روان‌شناختی تاب‌آوری از طریق تقویت معنا، انسجام فرهنگی، اعتماد متقابل و امنیت روانی؛ بسترسازی برای ثبات تجربه	• ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی • هویت برند و انسجام پیام • مسئولیت اجتماعی و تصویر برند • عدالت سازمانی و تناسب ارزش‌ها • ارتباطات	۱. هویت سازمانی و فرهنگ برند ۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه	سطح بنیادین

		• حمایتی و شفافیت نقش • قرارداد روان‌شناختی و ثبات • رابطه • اعتماد سازمانی و امنیت روانی	کارکنان و آمادگی سازمان در مواجهه با بحران‌ها.
سطح میانی	۳. جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما ۴. مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان ۵. انگیزش، پاداش و نگهداشت	• ارزش اقتصادی، اجتماعی و توسعه‌ای • تجربه کارکنان، شهرت و سیگنال‌های برند • رفتارهای شهروندی، رفتار صدایی و ابتکار عمل • مشارکت در تغییر و روتین‌های یادگیری • مسیر پیشرفت، رضایت شغلی و پاداش منصفانه • انگیزش درونی/بیرونی و نگهداشت	ارتقای انگیزش و رفتارهای کنشی از طریق تجربه مثبت کارفرما، مشارکت فعال و نظام‌های عادلانه پاداش؛ تقویت ثبات عملکرد، تعهد و انسجام نیروی انسانی.
سطح نهایی	۶. سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی	• سلامت روان و رفاه شغلی • کاهش استرس و حمایت اجتماعی • تعادل کار-زندگی • رهبری تاب‌آور و سرمایه اجتماعی حمایتی	تقویت تاب‌آوری هیجانی و رفتاری کارکنان از طریق سیاست‌های سلامت‌محور، حمایت اجتماعی و تعادل زندگی-کار؛ ایجاد ظرفیت سازگاری پایدار در نیروی انسانی.
پیامد کلان چارچوب			برند کارفرمای تاب‌آور از هم‌افزایی سه سطح هویتی (رابطه‌ای، انگیزشی رفتاری و رفاهی) سلامت‌محور شکل می‌گیرد و پایداری عملکرد، تعهد و انسجام کارکنان را در شرایط بحرانی تضمین می‌کند.

به صورت کلی، برهم کنش این سه سطح نشان می‌دهد که تاب‌آوری نیروی انسانی در برند کارفرما از هیچ مؤلفه‌ای به تنهایی سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه حاصل هم‌افزایی میان بنیان‌های هویتی و رابطه‌ای، تجربه و رفتار کارکنان، و سازوکارهای رفاهی و سلامت‌محور است. در الگوی نهایی پژوهش، برند کارفرمای تاب‌آور به عنوان یک نظام یکپارچه ترسیم می‌شود که با ایجاد حس معنا، اعتماد، امنیت و رفاه، زمینه افزایش ظرفیت سازگاری و ثبات عملکرد کارکنان را فراهم می‌کند. این موضوع به‌ویژه در صنایع حساس و تنظیم‌گر مانند داروسازی اهمیت دوچندان دارد؛ جایی که پایداری انسانی و سازمانی، ارتباط مستقیم با سلامت و ایمنی جامعه دارد.

بحث

هدف این پژوهش طراحی چهارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری نیروی انسانی در صنعت داروسازی بود. مرور نظام‌مند کیفی و تحلیل مضمون استقرایی نشان داد که برند کارفرمای انسان‌محور می‌تواند ستازوکاری مؤثر برای تقویت تاب‌آوری شناختی، هیجانی و رفتاری کارکنان باشد. یافته‌ها تأکید می‌کنند که تاب‌آوری صرفاً از ویژگی‌های فردی ناشی نمی‌شود، بلکه نتیجه هم‌افزایی مجموعه‌ای از عوامل فرهنگی، سازمانی، رابطه‌ای، حمایتی و سلامت‌محور است که در قالب مدل سه‌سطحی پیشنهادی این پژوهش قابل تبیین است. نتایج به‌دست‌آمده در ارتباط با مدل‌های پایه‌ای برندسازی کارفرما نیز قابل توجه است. مدل کلاسیک بکه‌اوس و تیکو (2004) دو محور اصلی را مورد توجه قرار می‌داد: بعد بیرونی جذب استعدادها از طریق تصویر برند و بعد درونی افزایش تعهد کارکنان از طریق هویت سازمانی. یافته‌های این پژوهش، ضمن تأیید اهمیت این دو بعد، نشان می‌دهد که تمرکز بر جذب و تعهد به تنهایی کافی نیست؛ بلکه برای حفظ تاب‌آوری نیروی انسانی در شرایط بحرانی، مؤلفه‌های روانی، رابطه‌ای و سلامت‌محور نیز باید در طراحی برند کارفرما لحاظ شوند. در ادامه، سازوکار اثرگذاری سه سطح مدل تبیین می‌شود.

سطح بنیادین: هویت سازمانی، فرهنگ برند و اعتماد روانی

یافته‌ها نشان داد که «هویت سازمانی و فرهنگ برند» و «اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه» در لایه بنیادین قرار می‌گیرند و نقش زیرساختی در شکل‌دهی تاب‌آوری کارکنان دارند. تاب‌آوری در محیط کار پیش از آنکه یک مهارت فردی باشد، محصول ادراک کارکنان از ثبات، معنا و امنیت در رابطه با سازمان است. زمانی که کارکنان سازمان را محیطی قابل اعتماد، همسو با ارزش‌های شخصی و برخوردار از فرهنگی یکپارچه بدانند، احساس مالکیت روانی، تعلق و

انسجام در آنان افزایش می‌یابد و این احساس تعلق، نخستین شرط برای فعال‌سازی ظرفیت سازگاری در شرایط پرتنش است.

این سطح از سه مسیر اصلی بر تاب‌آوری اثر می‌گذارد:

معناسازی: کارکنان بحران را تهدیدی شخصی تلقی نمی‌کنند، بلکه آن را مسئله‌ای مشترک در چارچوب هویت سازمانی می‌بینند.

اعتماد سازمانی: امنیت شغلی، ارتباطات شفاف و قرارداد روان‌شناختی پایدار، اضطراب را کاهش داده و امکان تنظیم هیجانی را افزایش می‌دهد.

انسجام فرهنگی: فرهنگ برند قوی واکنش‌های هماهنگ و جمعی را در شرایط ناپایدار تسهیل می‌کند.

در نتیجه، این سطح زیرساخت ذهنی و روان‌شناختی لازم برای فعال‌شدن تاب‌آوری در سطوح بالاتر را فراهم می‌سازد.

سطح میانی: جذابیت برند، مشارکت و انگیزش

سطح میانی شامل سه مؤلفه «جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما»، «مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان» و «انگیزش، پاداش و نگهداشت» است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تاب‌آوری تنها در اثر احساس امنیت شکل نمی‌گیرد؛ بلکه نیازمند تجربه رشد، ارزشمندی، عدالت و امکان کنشگری است. مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که فرصت مشارکت، بازخورد، پیشرفت و رفتارهای ابتکاری دارند، در مواجهه با بحران‌ها کمتر دچار درماندگی و انفعال می‌شوند.

سازوکار اثرگذاری این سطح از سه مسیر کلیدی قابل تبیین است:

تقویت خودکارآمدی: مشارکت در تصمیم‌ها و رفتارهای شهروندی به کارکنان حس توانایی و مؤثر بودن می‌دهد.

افزایش انگیزش درونی: ارزش پیشنهادی کارفرما بر پایه عدالت، فرصت رشد و تجربه مثبت کاری انرژی روانی کارکنان را بالا می‌برد.

ایجاد احساس پیش‌بینی‌پذیری و کنترل: نظام پاداش منصفانه، بازخورد شفاف و مسیر پیشرفت روشن، بحران را برای کارکنان قابل مدیریت‌تر می‌کند.

در مجموع، این سطح تاب‌آوری شناختی و رفتاری را فعال می‌سازد و به بروز رفتارهای سازگارانه، مشارکتی و خلاقانه در شرایط فشار کمک می‌کند.

سطح نهایی: سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی

در صنعت داروسازی که با فشارهای هیجانی، الزامات سخت‌گیرانه، استانداردهای کیفی بالا و بحران‌های سلامت همراه است، پایداری نیروی انسانی بدون توجه به سلامت و رفاه کارکنان امکان‌پذیر نیست. به همین دلیل، «سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی» در بالاترین سطح مدل قرار گرفته و بیانگر نگاه انسانی و کل‌نگر به برند کارفرما است.

این سطح از سه مسیر اصلی بر تاب‌آوری اثرگذار است:

کاهش فرسودگی شغلی: برنامه‌های رفاهی، حمایت اجتماعی و خدمات سلامت روان فشار مزمن را کاهش می‌دهند.

بازیابی هیجانی: توجه به سلامت روان و تعادل زندگی-کار امکان بازسازی سریع پس از فشارهای کاری را فراهم می‌کند.

تقویت امید و خوش‌بینی سازمانی: کارکنان احساس می‌کنند سازمان در شرایط دشوار کنار آن‌ها می‌ایستد و این حس، مؤلفه حیاتی تاب‌آوری است.

در نتیجه، این سطح از کارکنان در برابر فشارهای سازمانی محافظت کرده و امکان حفظ عملکرد پایدار را در بحران فراهم می‌کند.

نوآوری پژوهش حاضر آن است که نشان می‌دهد تاب‌آوری نه از یک مؤلفه، و نه از یک سطح، بلکه از پیوستگی و هم‌افزایی سه سطح ایجاد می‌شود:

سطح بنیادین بستر روانی و فرهنگی لازم برای مواجهه با بحران را ایجاد می‌کند.

سطح میانی توانمندسازی شناختی، مشارکتی و انگیزشی را فعال می‌سازد.

سطح نهایی حمایت هیجانی و سلامت‌محور را برای عبور پایدار از بحران فراهم می‌کند.

این پیوستگی، برند کارفرمای تاب‌آور را از برندهای صرفاً جذاب متمایز کرده و نشان می‌دهد

که رویکرد انسان‌محور چگونه می‌تواند پایداری عملکرد کارکنان را در بلندمدت تضمین کند.

بر این اساس، چارچوب سه‌سطحی این پژوهش می‌تواند به‌عنوان یک مدل سیاست‌گذاری

کارآمد برای مدیران سازمان‌های دارویی و نهادهای سلامت‌محور مورد استفاده قرار گیرد.

تبیین چرایی اثربخشی مؤلفه‌های چارچوب تاب‌آوری برند کارفرما

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تاب‌آوری نیروی انسانی در چارچوب برند کارفرما از

مسیر تعامل میان شش مؤلفه اصلی شکل می‌گیرد؛ مؤلفه‌هایی که هرکدام از طریق سازوکار

ویژه‌ای به پایداری روان‌شناختی، رفتاری و هیجانی کارکنان کمک می‌کنند.

۱. هویت سازمانی و فرهنگ برند

هویت و فرهنگ برند زمانی به تاب‌آوری منجر می‌شوند که کارکنان در ارزش‌ها، اهداف و

معنای سازمانی، نوعی هم‌سویی شخصی بیابند. این هم‌ترازی ارزش‌ها حس تعلق، انسجام

اجتماعی و ادراک مثبت از هویت مشترک را تقویت می‌کند و امکان بازسازی روانی در شرایط فشار را افزایش می‌دهد. پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که «هم‌ترازی فرهنگی» در برند کارفرما، سطح اعتماد سازمانی و سازگاری کارکنان در شرایط بحرانی را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد (Sinisterra, Peñalver, & Salanova, 2024).

۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه

حمایت سازمانی و امنیت روانی، از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های تاب‌آوری شغلی محسوب می‌شوند. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان در شرایط دشوار پشت آن‌ها ایستاده است، نگرش‌های مثبت، حس کنترل و توان بازگشت به عملکرد مطلوب در آنان افزایش می‌یابد. مطالعات نشان داده‌اند که ادراک حمایت و امنیت شغلی، بخشی از تجربه اعتماد سازمانی و نشانه‌ای از ارزش‌گذاری واقعی کارکنان است. (Klerk & Muir, 2022).

۳. جذابیت برند و ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP)

ارزش پیشنهادی کارفرما زمانی نقش تاب‌آورانه پیدا می‌کند که فراتر از مزایای اقتصادی، ابعاد معنا، رشد و رفاه روانی را دربرگیرد. ترکیب ارزش پیشنهادی کارفرما با مؤلفه‌های سلامت‌محور، انگیزش درونی و تعهد هیجانی کارکنان را تقویت کرده و احساس توانمندی و کارآمدی را افزایش می‌دهد. شواهد نشان می‌دهد برندهای کارفرمای انسان‌محور، از طریق ایجاد تجربه مثبت روانی در کار، به شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری جمعی کمک می‌کنند (Ta'Amnha et al., 2025).

۴. مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت کارکنان

رفتارهای مشارکتی، صدایی و شهروندی از مهم‌ترین شاخص‌های تاب‌آوری در سطح رفتاری هستند. سازمان‌هایی که مشارکت را تسهیل می‌کنند، فرصت ابراز نظر می‌دهند و رفتارهای ابتکاری را تشویق می‌کنند، کارکنانی انعطاف‌پذیرتر، خلاق‌تر و سازگارتر در شرایط فشار خواهند داشت. این الگوها، امکان پاسخ جمعی هماهنگ و رفتارهای حمایتی را در زمان بحران افزایش می‌دهند؛ الگویی که در پژوهش‌های جدید نیز تأیید شده است (Sinisterra, Peñalver, & Salanova, 2024).

۵. انگیزش، پاداش و نگهداشت

عدالت در پاداش، شفافیت در فرصت‌ها و قدردانی از عملکرد، از مسیر تقویت احساس کنترل، ارزشمندی و پیش‌بینی‌پذیری به تاب‌آوری کمک می‌کنند. سیاست‌های انگیزشی مؤثر، کارکنان را نسبت به توانایی خود برای مدیریت فشارها امیدوارتر می‌سازد و احتمال فرسودگی و کناره‌گیری را کاهش می‌دهد. شواهد پساکرونا نشان می‌دهد که «پاداش‌های معنادار» بیش از مشوق‌های مالی سنتی در افزایش تاب‌آوری مؤثر هستند. (Klerk & Muir, 2022).

۶. سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی

سلامت روان، حمایت اجتماعی، تعادل کار-زندگی و سیاست‌های رفاهی، عناصر حیاتی تاب‌آوری سازمانی‌اند. ارائه خدمات سلامت روان، انعطاف‌پذیری کاری و ایجاد فضای روانی ایمن، امکان بازیابی هیجانی و کاهش استرس مزمن را فراهم می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند برندهایی که بر رفاه، تعادل و «صدای ایمن» کارکنان تأکید دارند، احتمال بروز رفتارهای تاب‌آور و مشارکتی بالاتری را تجربه می‌کنند. (Ta'Amnha et al., 2025)

در مجموع، شش مؤلفه اصلی این پژوهش از مسیر پاسخ‌دادن به پنج نیاز بنیادین کارکنان (معنا، شایستگی، امنیت، عدالت و رفاه) توان مقابله، تعهد و پایداری رفتاری را تقویت می‌کنند. به همین دلیل، برند کارفرمای تاب‌آور فقط ابزاری برای جذب نیروهای توانمند نیست، بلکه چارچوبی برای پایداری انسانی و سازمانی است؛ سازه‌ای که توان سازمان را در مواجهه با فشارها، تغییرات و بحران‌های محیطی افزایش می‌دهد.

ابعاد روان‌شناختی تاب‌آوری در چارچوب برند کارفرما

تاب‌آوری نیروی انسانی پدیده‌ای چندلایه است که از تعامل سازوکارهای روان‌شناختی، اجتماعی و سازمانی شکل می‌گیرد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد برند کارفرما زمانی نقش تاب‌آورساز ایفا می‌کند که بتواند بسترهای حمایتی، انگیزشی و معنابخش را برای کارکنان فراهم کند. مهم‌ترین مؤلفه‌های روان‌شناختی مؤثر در این زمینه عبارتند از:

۱. خودکارآمدی

احساس توانایی در مدیریت موقعیت‌های چالش‌برانگیز، یکی از پایه‌های تاب‌آوری فردی است. تجربه مثبت کارکنان از برند کارفرما، فرصت رشد، یادگیری و بهبود مهارت‌ها باعث افزایش خودکارآمدی می‌شود و ظرفیت سازگاری با تغییرات محیطی را بالا می‌برد (Nguyen & Nguyen, 2023).

۲. حمایت ادراک‌شده

احساس حمایت از سوی سازمان، پایه‌ی شکل‌گیری اعتماد و امنیت روانی است. زمانی که کارکنان ببینند ارزش‌های انسانی در فرهنگ برند بازتاب دارد، احساس می‌کنند سازمان در شرایط دشوار همراه آنان است؛ امری که نقش مهمی در تاب‌آوری هیجانی و اجتماعی دارد.

(Eisenberger et al., 1986) مضامین مربوط به اعتماد و امنیت روانی در همین مسیر قرار می‌گیرند.

۳. خوش‌بینی سازمانی

برندهایی که آینده‌ای روشن، ثبات و امکان رشد را القا می‌کنند، نوعی نگرش خوش‌بینانه و امیدوارانه در کارکنان ایجاد می‌کنند. این خوش‌بینی در شرایط بحران به حفظ انرژی روانی، امید و انگیزه کمک می‌کند. ارزش پیشنهادی کارفرما، عدالت در پاداش و رفتار منصفانه مدیران از عوامل تقویت‌کننده این نگرش هستند. (Luthans & Youssef, 2007)

۴. معنای شغلی و هدفمندی

هویت سازمانی و فرهنگ برند زمانی اثرگذار است که کارکنان شغل خود را معنادار و همسو با ارزش‌های شخصی‌شان تجربه کنند. این معنابخشی، پایه‌ای برای انسجام روانی، تعلق سازمانی و ثبات عملکرد در شرایط فشار است. فرهنگ برند معنامحور، تاب‌آوری شناختی کارکنان را افزایش می‌دهد.

۵. خودبازسازی هیجانی

محیط‌های کاری که بر سلامت روان، رفاه و تعادل کارزندگی تأکید دارند، امکان تنظیم بهتر هیجانات و بازیابی آرامش پس از فشارهای کاری را فراهم می‌کنند. مؤلفه سلامت، رفاه و تعادل کارزندگی که در مدل نهایی این پژوهش شناسایی شده، نقش کلیدی در حفظ ثبات هیجانی و افزایش ظرفیت بازیابی روانی کارکنان دارد.

این مؤلفه‌ها نشان می‌دهند تاب‌آوری در چارچوب برند کارفرما تنها به معنای «پایداری عملکرد» نیست، بلکه فرآیندی روان‌شناختی و اجتماعی است که از تجربه حمایت، احساس معنا، فرصت یادگیری، امید و امنیت سرچشمه می‌گیرد. از این منظر، برند کارفرما می‌تواند نقش یک نظام تاب‌آورساز انسانی را ایفا کند که کارکنان را برای مواجهه با فشارها و ناپایداری‌های محیطی توانمندتر می‌سازد.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی چارچوب مفهومی برند کارفرما با رویکرد تاب‌آوری نیروی انسانی در صنعت داروسازی انجام شد. مرور نظام‌مند کیفی و تحلیل مضمون نشان داد که تاب‌آوری کارکنان محصول ترکیب درهم‌تنیده‌ای از مؤلفه‌های فرهنگی، رابطه‌ای، انگیزشی و سلامت‌محور است؛ به‌گونه‌ای که برند کارفرما زمانی می‌تواند نقشی مؤثر در پایداری عملکرد ایفا کند که این مؤلفه‌ها به‌صورت یکپارچه، تجربه‌محور و مبتنی بر رویکرد انسان‌محور طراحی شوند.

نتایج مطالعه آشکار ساخت که تاب‌آوری نیروی انسانی در سازمان‌های دارویی صرفاً ویژگی فردی نیست؛ بلکه ریشه در تجربه کارکنان از معنا، امنیت روانی و شغلی، احساس عدالت، فرصت رشد و سطح حمایت سلامت دارد. از این منظر، برند کارفرمای تاب‌آور مفهومی فراتر از «تصویر بیرونی» سازمان است و در عمل به‌مثابه یک سامانه حمایت روانی-سازمانی عمل می‌کند که توان سازگاری کارکنان را در برابر فشارهای محیطی افزایش می‌دهد.

بر اساس مدل سه‌سطحی ارائه‌شده، سازمان‌های دارویی می‌توانند از طریق تقویت هویت فرهنگی و اجتماعی برند، ایجاد تجربه کاری منصفانه و مشارکتی و توسعه سیاست‌های رفاهی و سلامت‌محور، تاب‌آوری کارکنان خود را به‌شکلی پایدار ارتقا دهند. این چارچوب برای مدیران منابع انسانی، سیاست‌گذاران حوزه سلامت و مدیران ارشد صنعت داروسازی می‌تواند نقش یک نقشه‌راه عملیاتی را ایفا کند؛ به‌ویژه در محیط‌هایی که حساسیت‌های حرفه‌ای، فشارهای هیجانی و الزامات نظارتی بالاست و حفظ نیروی انسانی متخصص اهمیت راهبردی دارد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌هایی که برند کارفرمای خود را بر پایه معنا، عدالت، رشد، مشارکت و حمایت سلامت بنا می‌کنند، قادر خواهند بود نیروی انسانی توانمندتر، متعهدتر و سازگارتر پرورش دهند و در برابر چالش‌ها، بحران‌ها و ناپایداری‌های محیطی نیز تاب‌آورتر عمل کنند. این پژوهش تأکید می‌کند که برندسازی کارفرما در صنعت داروسازی تنها یک رویکرد مدیریتی نیست، بلکه ابزاری حیاتی برای حفظ سرمایه انسانی کشور است؛ سرمایه‌ای که تاب‌آوری آن پیامدی مستقیم بر کیفیت، تداوم و ایمنی خدمات دارویی و سلامت عمومی جامعه دارد.

پیشنهادهای آتی پژوهش

بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی ضمن آزمون تجربی چارچوب ارائه‌شده در شرکت‌های دارویی، به بررسی روابط میان مؤلفه‌های آن در سایر نهادهای سلامت‌محور (مانند بیمارستان‌ها و سازمان‌های دارویی دولتی) بپردازند. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی برای

سنجش اثر هر مؤلفه بر شاخص‌های تاب‌آوری سازمانی، می‌تواند گامی در جهت توسعه‌ی نظری و عملی این چارچوب باشد.

محدودیت‌ها

این پژوهش از نوع مرور نظام‌مند کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون مطالعات منتشرشده بود؛ بنابراین، یافته‌ها به شواهد موجود در منابع ثانویه وابسته است و ممکن است همه ابعاد تجربی پدیده برند کارفرما و تاب‌آوری در محیط‌های واقعی را پوشش ندهد. علاوه بر این، بخش قابل‌توجهی از مطالعات مرورشده مربوط به کشورهای دیگر بوده و تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و نهادی ممکن است بر تعمیم‌پذیری مدل پیشنهادی در صنعت داروسازی ایران تأثیر بگذارد. تمرکز پژوهش بر صنعت داروسازی نیز دامنه کاربرد نتایج را محدود می‌کند و بررسی این چارچوب در سایر حوزه‌های سلامت‌محور نیازمند پژوهش‌های تکمیلی است. **تعارض**

منافع

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع در انجام این پژوهش وجود ندارد.

سپاسگزاری

پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی چارچوب برند کارفرما در شرکت‌های دارویی با رویکرد تاب‌آوری» می‌باشد. نگارنده بر خود لازم می‌داند از اساتید راهنما و مشاور، همچنین تمامی متخصصان و مدیرانی که با ارائه دیدگاه‌های ارزشمند خود در مراحل انجام پژوهش یاری‌رسان بوده‌اند، صمیمانه قدردانی نماید.

ORCID

Reza Asgari		https://orcid.org/0009-0004-7374-6644
Habib Roodsaz		http://orcid.org/0000-0002-6639-9339
Alireza Kooshki jahromi		http://orcid.org/0000-0001-6175-447X
Behrooz Rezaemanesh		http://orcid.org/0000-0002-3720-4475

References

- Akhtar, M. S., Salleh, L. M., Ghafar, N. H., Khurro, M. A., & Mehmood, S. A. (2018). Conceptualizing the impact of perceived organizational support and psychological contract fulfillment on employees' paradoxical intentions of stay and leave. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(5), 9–14. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.5.10045>
- Ali, Muhammad & Freeman, Susan & Shen, Lei & Xiong, Lin & Zahid Chudhery, Muhammad. (2022). High-performance work systems in public service units: examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel Review*. 53. 10.1108/PR-11-2021-0835. https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0835?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Human Resource Management*, 4(4), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174–183. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086>
- Aljuaid, Abdulrahman. (2025). Determining organizational resilience through employee resilient characteristics and supportive HR practices: The moderating effect of managerial resilience. *PLOS One*. 20. 10.1371/journal.pone.0335751. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0335751>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakshi, Megha & Chopra, Priyanka & Budhiraja, Ankur & Nagaprakash T, Dr. (2025). The Financial Implications of Integrated HR-Marketing Strategies for Brand Value and Employee Engagement. 2. 76-82. 10.61336/jmsr/25-04-11. <https://doi.org/10.61336/jmsr/25-04-11>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2008). Active learning: Effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.296>

- Booth, A., Martyn-St James, M., Clowes, M., & Sutton, A. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage Publications. https://www.researchgate.net/publication/235930866_Systematic_Approaches_to_a_Successful_Literature_Review
- Boxall, P. F., Purcell, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks Online. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: Mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35–49. https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2024). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 702–720. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3638?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). 16 Employer Brand Equity and Recruitment Research. *The Oxford handbook of recruitment*, 284. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB%2F9780199756094.013.0016>
- Duchek, Stephanie. (2019). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 13. 10.1007/s40685-019-0085-7. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Douglas, S., & Haley, G. (2024). Connecting organizational learning strategies to organizational resilience. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(1), 12–15. https://doi.org/10.1108/DLO-01-2023-0018?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons. https://books.google.nl/books/about/The_Fearless_Organization.html?id=aZZxDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fuentes-Alcántara, L., Díaz-Miranda, Y., Tolosa-Rada, J., Picalúa-Parra, V., Granados-Encinales, A., & Barros-Arrieta, D. (2024). Employer brand: Experience dimensions, components, and appeals in a telecommunications company. *Procedia Computer Science*, 238, 974–980. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.122>

- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452–467. https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Ibrahim, Bassma & Hussein, Sarah. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*. 24. 10.1186/s12889-024-18507-9. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Joanna Briggs Institute. (2020). *JBİ manual for evidence synthesis*. The Joanna Briggs Institute. Retrieved from <https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL>
- Jo, Jinhwan & Chadwick, Clint & Han, Joo. (2023). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*. 63. 5-23. 10.1002/hrm.22184. https://doi.org/10.1002/hrm.22184?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Kapoor, B. (2023). Richard Mosley, *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Wiley, 2014, 306 pp., ₹ 2,785. ISBN: 9781118898529 (Hardback). *NHRD Network Journal*, 16(3), 331-332. <https://doi.org/10.1177/26314541231170458>
- Klerk, N. O. D., & Muir, C. (2022). Corporate brand reputation and ethic, sustainability and inclusion. In *The Emerald Handbook of Multi-Stakeholder Communication* (pp. 365–391). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80071-897-520221031?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Kulkarni, Mangesh & Mohanty, Vandana. (2024). Employee Experience and Internal Employer Brand: An Employer Brand Assessment in Manufacturing Industry. 20. 62-73.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. https://doi.org/10.1177/2041386611436264?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Liewendahl, Helena & Sarasvuo, Sonja & Heinonen, Kristina & Grönroos, Christian & Stigzelius, Teresia. (2025). Employee alignment with conscientious brand promises: exploring participatory mechanisms of brand promise co-creation. *Journal of Brand Management*. 32. 545-561. 10.1057/s41262-025-00401-3. <https://doi.org/10.1057/s41262-025-00401-3>

- Liang, Fu & Cao, Linlin. (2021). Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063-1075. 10.2147/PRBM.S318632. https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Ma, Zhenzhong & Xiao, Lei & Yin, Jieli. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9, 00-00. 10.1108/NBRI-07-2017-0041. https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306. https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.07?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Muadzah, S., & Suryanto, S. (2024). Organizational culture and resilience: Systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEAA)*, 8(2), 1426–1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859–2881. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (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?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Sharma, A., Raj, R., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). HR practices and employee engagement: The mediating role of employer branding. *SAGE Open*, 14(4). https://doi.org/10.1177/21582440241303625?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15, 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Tahmazi Aghdam, E., Tavakoli, M. E., Mehr Soroush, S., Aghaei Hashjin, A., Joudyian, N., & Kabiri, L. (2025). Investigating the relationship

- between perceived organizational support and resilience of staff employees working at the Tehran Emergency Organization. *Health Management & Information Science*, 12(1), 32–40. <https://doi.org/10.30476/jhmi.2025.105933.1271>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854–886. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
- Ta'Amnha, M., Kurtishi-Kastrati, S., Magableh, I. K., & Riyadh, H. A. (2025). Sustainable employer branding as a catalyst for safety voice behavior in healthcare: The mediating role of employee engagement. *Sustainability*, 17(11), 4890. <https://dx.doi.org/10.3390/su17114890>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121?urlappend=%3Futm_source%3DResearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Urbancová, H., & Depoo, L. (2021). Factors affecting strategic types of organizational culture: Evidence from organizations and managers operating in the Czech Republic. *Management and Production Engineering Review*, 48–59. <https://doi.org/10.24425/mper.2021.136871>
- Wang, X., Wang, S., & Zhu, M. (2023). Employment relationships of Chinese expatriates: A multi-foci perspective of psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 14, 945292. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.945292>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. https://doi.org/10.1080/02672570903577091?urlappend=%3Futm_source%3DResearchgate.net%26utm_medium%3Darticle

-based literature review and

استناد به این مقاله: عسگری، رضا. رودساز، حبیب. کوشکی جهرمی، علیرضا. رضایی منش، بهروز. (۱۴۰۴).

راهبردهای انسان محور در برند سازمانی و تاب آوری منابع انسانی خدمات عمومی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، سال (۱۴۰۴)، ص آغاز-ص پایان.



Journal of Studies in Public Service Administration is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.