



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

Reza Asgari *

Phd student in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Habib Roodsaz 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'ei University, Tehran, Iran

Alireza Koushki Jahromi 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'ei University, Tehran, Iran

Behrooz Rezaei Manesh 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'ei 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

* Corresponding Author: arajan.reza@gmail.com

How to Cite: Asgari, R. , Roodsaz, H. , Rezaeimanesh, B. and Koushki Jahromi, A. (2025). Human-Centered Strategies in Organizational Branding and Employee Resilience in Public Services. *Studies in Public Service Administration*, 3(8), 39 - 78. doi: [10.22054/spsa.2025.86348.1069](https://doi.org/10.22054/spsa.2025.86348.1069)

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 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

1. Introduction

In recent years, competition for attracting and retaining skilled human resources has driven organizations toward adopting innovative

approaches in human resource management. In this context, employer branding functions as a mechanism for shaping perceptions of the organization as an “employer of choice” and influences talent attraction, employee commitment, and retention. Concurrently, workforce resilience—defined as the capacity to adapt to change and maintain effective performance under uncertainty—has become a key determinant of organizational sustainability.

Despite the significance of these two constructs, a major gap remains in that most employer branding models have not comprehensively integrated the human and psychological mechanisms that contribute to employee resilience. This gap is particularly pronounced in the pharmaceutical industry, which operates under high regulatory pressure and social sensitivity.

Research Question:

Based on existing scientific evidence, what components and dimensions constitute a conceptual framework for employer branding with a workforce resilience orientation in pharmaceutical companies?

2. How can the elements of this framework contribute to enhancing employees’ flexibility and adaptability?

2. Literature Review

2.1 Employer Branding

The concept of employer branding was first introduced by Ambler and Barrow (1996) and refers to the set of economic, psychological, and functional benefits offered by organizations to their employees. Employer branding serves as an effective tool for enhancing employee engagement, commitment, and loyalty.

2.2 Workforce Resilience

Workforce resilience refers to individuals’ ability to cope with pressure, sustain performance during crises, and recover rapidly to a

state of balance. Factors such as social support, self-efficacy, and coping skills play a critical role in developing this capability.

2.3 Linking Employer Branding and Resilience

Recent studies emphasize the reciprocal relationship between internal branding policies and employee resilience. Supportive environments, job security, and professional development simultaneously strengthen employer branding and workforce resilience.

2.4 Research Gap

A substantial portion of existing studies focuses on brand attractiveness and behavioral outcomes, while supportive, relational, and well-being-oriented components receive less attention. Moreover, as a highly regulated and vital industry, pharmaceuticals have been underexplored in resilience-oriented employer branding research.

3. Methodology

This study employed a qualitative systematic review based on the PRISMA framework. Articles were retrieved from reputable academic databases and filtered using predefined inclusion and exclusion criteria. Following identification, screening, eligibility assessment, and final inclusion, 31 qualified studies were selected.

To structure the research question, the PICO framework was used with the “C” component adapted from Comparison to Context, aligning with qualitative review standards. Data were analyzed using inductive thematic analysis (Braun & Clarke), with manual coding and iterative theme refinement.

4. Findings

The findings were organized into six final themes across three conceptual levels:

Foundational Level

Organizational identity and brand culture

Trust, psychological safety, and relationship quality

Intermediate Level

Employer brand attractiveness and employer value proposition (EVP)

Employee participation, engagement, and positive behaviors

Motivation, rewards, and retention

Final Level

Employee health, well-being, and work–life balance

This structure indicates that a resilient employer brand emerges from cultural and relational foundations, is reinforced through motivation and participation, and is ultimately sustained through health- and well-being–oriented policies.

5. Discussion and Conclusion

The proposed model elevates employer branding from a purely attraction-focused tool to a human-centered and resilience-building construct. The findings demonstrate that employee resilience in the pharmaceutical industry depends not only on individual traits but also on brand culture quality, relational stability, psychological safety, motivational justice, growth opportunities, and well-being policies. Accordingly, employer branding strategies are most effective when they simultaneously address foundational, intermediate, and final levels, moving beyond a narrow focus on reputation or benefits.

Limitations

The findings are based on secondary evidence and have not yet been empirically tested within pharmaceutical organizations. Cultural and institutional differences across countries may also affect the generalizability of the framework.

Future Research Directions

Future studies are encouraged to empirically test the proposed framework in pharmaceutical and other health-related organizations using quantitative or mixed-method approaches. Structural equation modeling (SEM) may be employed to examine relationships among the framework's components. Context-specific studies in Iran could further enhance the model's applicability.

Final Conclusion:

Employer branding should extend beyond a marketing instrument and be institutionalized as a human-centered and resilience-oriented construct within human resource policies.



راهبردهای انسان‌محور در برند سازمانی و تاب‌آوری منابع

انسانی خدمات عمومی

- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  رضا عسگری*
- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  حبیب رودساز
- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  علیرضا کوشکی جهرمی
- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  بهروز رضایی منش

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 تاب‌آوری نیروی انسانی در شرکت‌های دارویی است. این مطالعه با روش مرور نظام‌مند کیفی و بر اساس چارچوب پریزما انجام شد. جست‌وجوی مقالات در پایگاه‌های علمی معتبر طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۴ صورت گرفت و پس از غربال‌گری و ارزیابی صلاحیت، ۳۱ مقاله برای تحلیل انتخاب شد. داده‌ها با تحلیل مضمون استقرایی و بر پایه رویکرد شش مرحله‌ای 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 یافته‌اند: سطح بنیادین شامل «هویت‌سازمانی 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 سلامت‌محور برند است و نشان می‌دهد که برندسازی کارفرمای انسان‌محور می‌تواند از طریق تقویت مؤلفه‌های روان‌شناختی همچون خودکارآمدی، خوش‌بینی و حمایت ادراک شده، تاب‌آوری و پایداری عملکرد کارکنان را در محیط‌های پرتلاطم، به‌ویژه صنعت داروسازی، افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: برند کارفرما، تاب‌آوری نیروی انسانی، ارزش پیشنهادی کارفرما، جذب و نگهداشت کارکنان، فرهنگ‌سازمانی، صنعت داروسازی، مرور نظام‌مند.

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

* نویسنده مسئول: arajan.reza@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر، با شدت گرفتن رقابت در بازار کار و افزایش اهمیت سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع ایجاد مزیت رقابتی پایدار، توجه به شیوه‌های نوین مدیریت منابع انسانی بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار گرفته است. در این میان، برندسازی کارفرما به‌عنوان یکی از رویکردهای کلیدی مدیریت منابع انسانی مطرح شده که می‌تواند در شکل‌گیری تصویر مطلوب سازمان به‌عنوان «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 برتر، افزایش تعهد و بهبود ماندگاری کارکنان را فراهم می‌سازد (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016).

از سوی دیگر، تاب‌آوری نیروی انسانی به‌عنوان 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 نتیجه 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 این رو، مطالعه حاضر ضمن تمرکز بر صنعت داروسازی، در گستره مفهومی مدیریت خدمات عمومی نیز قابل تبیین است.

براین 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.

مبانی نظری

۱. برندسازی کارفرما

مفهوم برندسازی کارفرما نخستین بار توسط امبر و بارو (۱۹۹۶) 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 (۲۰۲۳) نشان دادند که درک کارکنان از برند کارفرما بر تعامل شغلی و عملکرد تأثیر معناداری دارد. همچنین شارما و همکاران (۲۰۲۴) با مرور مطالعات جدید تأکید کردند که سازمان‌ها باید بر ارزش‌های انسانی و تجربه 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). 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 به صورت نظام‌مند این پیوند را بررسی کرده‌اند. مدل‌های کلاسیک مانند بکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) بیشتر بر جذابیت برند و فرایند جذب تمرکز دارند و به ابعاد روان‌شناختی کمتر پرداخته‌اند. در مقابل، مطالعات جدیدتر مانند شارما و همکاران (۲۰۲۴) و تمازی اقدم و همکاران (۲۰۲۵) تلاش کرده‌اند نشان دهند که سیاست‌های برند کارفرما می‌تواند از طریق ایجاد حس تعلق، حمایت روانی و فرصت‌های یادگیری، تاب‌آوری کارکنان را افزایش دهد.

پیشینه پژوهش

در جدول ۱ خلاصه پژوهش‌های منتخب مرتبط با پژوهش حاضر ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه منتخب پژوهش‌های مرتبط

نویسندگان	حوزه مطالعه	یافته کلیدی واقعی	ارتباط با پژوهش حاضر
Backhaus & Tikoo (2004)	برند کارفرما	تبیین نقش برند کارفرما در شکل‌دهی به هویت سازمانی، تقویت فرهنگ مشترک و ایجاد تجربه ارزشمند و معنادار برای کارکنان.	مبنای نظری چارچوب پیشنهادی برای تبیین سازوکارهای برند کارفرمایی

ادامه جدول ۱.

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

ادامه جدول ۱.

نویسندگان	حوزه مطالعه	یافته کلیدی واقعی	ارتباط با پژوهش حاضر
Tahmazi Aghdam et al. (2025)	منابع انسانی و تاب‌آوری کارکنان	این پژوهش نشان می‌دهد که کاهش حمایت سازمانی به طور 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 می‌کند، 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 می‌شوند 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.

باتوجه به جایگاه شرکت‌های دارویی در نظام سلامت عمومی، برندسازی کارفرما در این صنعت تنها جنبه 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 به‌عنوان پلی میان سیاست‌های منابع انسانی و مأموریت اجتماعی صنعت داروسازی عمل کند.

پژوهش حاضر باهدف 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

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، یک مرور کیفی از نوع فراتحلیل کیفی^۱ است که باهدف 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 پریزما^۲ و راهنمای مرورهای کیفی مؤسسه جونا بریگز (۲۰۲۰) انجام شد.

به‌منظور ساختار بندی سؤال پژوهش، از چارچوب پیکو مطابق با توصیه مؤسسه جونا بریگز (۲۰۲۰) و رویکرد بوث و همکاران (۲۰۲۱) استفاده شد. فرایند مرور نظام‌مند در چهار مرحله به شرح جدول ۲ انجام گرفت.

جدول ۲. فرایند مرور نظام‌مند

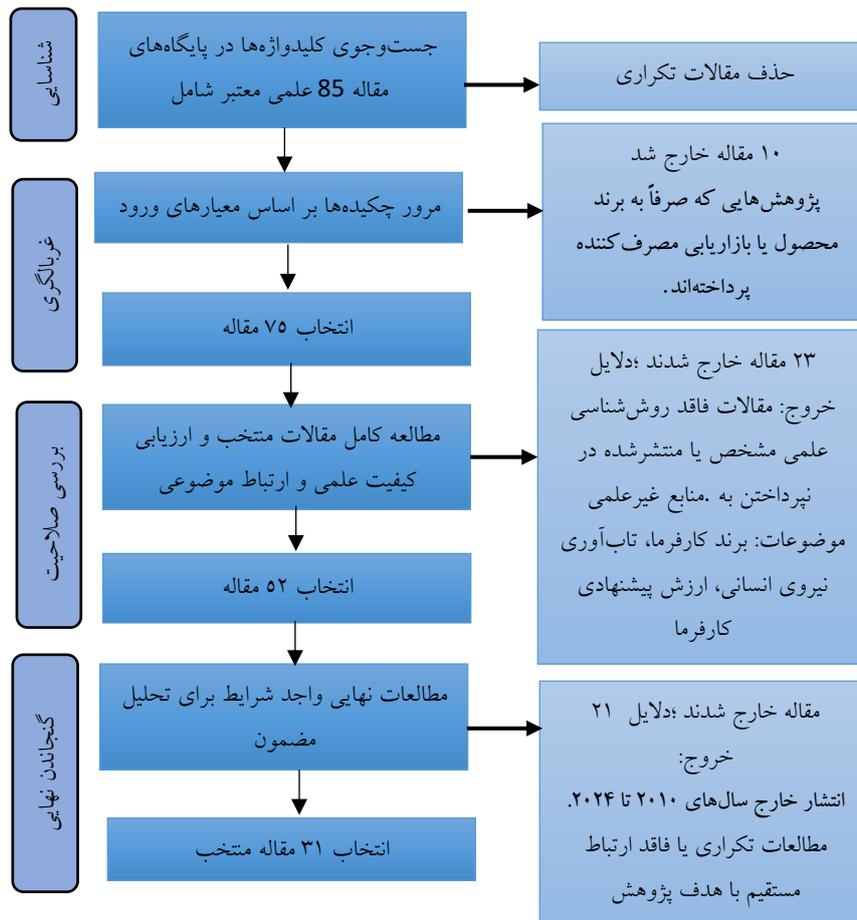
مرحله	شرح فعالیت
۱. شناسایی (Identification)	جست‌وجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های علمی معتبر شامل <i>PubMed</i> ، <i>Emerald Insight</i> ، <i>ScienceDirect</i> ، <i>Web of Science</i> ، <i>Scopus</i> و <i>Google Scholar</i> .
۲. غربال‌گری (Screening)	حذف موارد تکراری و مرور چکیده‌ها بر اساس معیارهای ورود 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

1 Meta-synthesis

2 PRISMA

معیارهای ورود مقالات به شرح زیر می‌باشد: 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 می‌باشد: 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 پریزما را نمایش می‌دهد.

نمودار ۱. نمودار جریان پریزما



بر اساس هدف پژوهش و چارچوب مرور نظام‌مند، سؤال اصلی به صورت 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 جوانا بریگز (۲۰۲۰) و توصیه بوث و همکاران (۲۰۲۱)، 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 (۲۰۰۶)، تحلیل مضمون در این پژوهش به شرح زیر انجام شد:

۱. **آشناسدن 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 ازپیش‌تعیین‌شده 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؛
 - مقایسه 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. جمع‌بندی مضامین

سطح مفهومی مدل	مضامین نهایی	مضامین اولیه	کدهای اولیه (نمونه مفاهیم استخراج‌شده)
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 ^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.

¹ Employee Value Proposition (EVP)

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 «هویت‌سازمانی 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، زمینه‌ساز 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 ادراک شده 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 سلامت محور 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 توان‌سازی 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 درون‌سازمانی	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؛ هماهنگی رفتاری در بحران؛ نقش مدیران در ایجاد امنیت روانی	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)
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؛ جذابیت برند کارفرما و ارزش پیشنهادی 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)

ادامه جدول ۵.

منابع	مفاهیم و زیرمضامین کلیدی	مؤلفه اصلی
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)	تعلق سازمانی، هویت‌یابی با برند؛ غرور سازمانی؛ رفتارهای شهروندی سازمانی ^۱ ؛ رفتار صدایی؛ مشارکت در تغییر؛ رفتارهای ابتکاری؛ نقش تاب‌آوری در مشارکت؛ روتین‌های یادگیری؛ مشارکت در بحران	۴. مشارکت، درگیری و رفتارهای مثبت 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 & Mohanty (2024); Liewendahl et al. (2025); Bakshi et al. (2025); Ibrahim & Hussein (2024); Liang & Cao (2021)	رضایت شغلی؛ انگیزش درونی/بیرونی؛ مسیر پیشرفت؛ پاداش؛ حمایت مدیر؛ امنیت شغلی؛ ارزش‌گذاری کارکنان؛ توسعه فردی؛ کاهش ترک خدمت؛ رضایت شغلی	۵. انگیزش، پاداش و نگهداشت کارکنان
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)	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	۶. سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی

1 Organizational Citizenship Behavior(OCB)

تحلیل تفسیری مؤلفه‌ها و پیوند آن‌ها با تاب‌آوری نیروی انسانی

نتایج تحلیل مضمون نشان داد که شش مؤلفه اصلی برند کارفرما، مضامین اصلی شکل‌دهنده 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., Wang, & Zhu, 2023). چنین هم‌راستایی موجب شکل‌گیری سرمایه روان‌شناختی جمعی می‌شود که زیربنای تاب‌آوری سازمانی است. فرهنگ برند قوی همچنین در شرایط بحران، منبعی برای انسجام رفتاری و اعتماد متقابل به شمار می‌آید.

۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه

این مؤلفه قلب پویایی‌های روابط سازمانی است. اعتمادسازمانی، 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) 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 تجربه مثبت کارکنان از محیط کار است (Tanwar & Prasad, 2016; Nguyen & Nguyen, 2023; Mihalcea, 2017; Wilden et al, 2010). باانگیزه‌تر را جذب می‌کند، بلکه موجب می‌شود کارکنان فعلی نیز در مواجهه با فشارهای محیطی احساس غرور و معنا کنند. در نتیجه، «ارزش پیشنهادی کارفرما» به عنوان 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 توسعه مهارت‌ها یکی از پایه‌های تاب‌آوری شغلی محسوب می‌شود (Chawla, 2020; Sharma, Raj, Gupta, Johri, & Asif, 2024; Douglas & Haley, 2024; Bell & Kozlowski, 2008). 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). کارکنان، تعادل کار و زندگی (WLB) و سلامت روان تأکید دارند، از طریق کاهش

فشارهای هیجانی و افزایش انرژی مثبت، ظرفیت مقابله 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 سه سطحی شکل گرفت؛ مدلی که پیوند میان ابعاد هویتی، رابطه‌ای، انگیزشی و رفاهی برند را به صورت یک ساختار درهم تنیده 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 «هویت‌سازمانی 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، اثبات 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 به صورت 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 پایایی 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 کارفرما زمانی به بلوغ می‌رسد که تجربه کارکنان را تنها در سطح هویتی و انگیزشی مدیریت نکند، بلکه حمایت‌های رفاهی و سلامت‌محور را نیز به‌عنوان بخشی از هویت پایدار برند ارائه دهد. این ساختار سه سطحی در جدول زیر ترسیم شده است و بنیانی برای تبیین پویایی‌های تاب‌آوری برند کارفرما فراهم می‌کند.

جدول ۶. ساختار سه سطحی

سطح مفهومی	مؤلفه‌های اصلی برند کارفرما	زیرمضامین و مفاهیم کلیدی	نقش در شکل‌گیری تاب‌آوری نیروی انسانی
سطح بنیادین	۱. هویت‌سازمانی و فرهنگ برند ۲. اعتماد، امنیت روانی و کیفیت رابطه	<ul style="list-style-type: none"> • ارزش‌های اخلاقی و فرهنگی • هویت برند و انسجام پیام • مسئولیت اجتماعی و تصویر برند • عدالت سازمانی و تناسب ارزش‌ها • ارتباطات حمایتی و شفافیت نقش • قرارداد روان‌شناختی و ثبات رابطه • اعتمادسازمانی و امنیت روانی 	ایجاد پایه‌های هویتی و روان‌شناختی تاب‌آوری از طریق تقویت معنا، انسجام فرهنگی، اعتماد متقابل و امنیت روانی؛ بسترسازی برای ثبات تجربه 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

ادامه جدول ۶.

نقش در شکل‌گیری تاب‌آوری نیروی انسانی	زیرمضامین و مفاهیم کلیدی	مؤلفه‌های اصلی برند کارفرما	سطح مفهومی
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.	—	—	پیامد کلان چارچوب

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی چارچوب 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 سازوکاری 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 سه سطحی پیشنهادی این پژوهش قابل تبیین است.

نتایج به‌دست آمده در ارتباط با مدل‌های پایه‌ای برندسازی کارفرما نیز قابل توجه است. مدل کلاسیک بکهاوس و تیکو (۲۰۰۴) دو محور اصلی را مورد توجه قرار می‌داد: بعد بیرونی جذب استعدادها از طریق تصویر برند و بعد درونی افزایش تعهد کارکنان از طریق هویت‌سازمانی. 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.

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

❖ **انسجام فرهنگی:** فرهنگ برند قوی و 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 قابل‌مدیریت‌تر 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 امکان‌بازسازی 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.

براین اساس، چارچوب سه سطحی 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 هر کدام 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 هم‌سوایی 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 اعتمادسازمانی و سازگاری کارکنان در شرایط بحرانی را به طور معناداری افزایش می‌دهد (Sinisterra et al., 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 اعتمادسازمانی 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 در برگیرد. 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 et al., 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 تاب‌آور ساز ایفا می‌کند که بتواند بسترهای حمایتی، انگیزشی و معنابخش را برای کارکنان فراهم کند. مهم‌ترین مؤلفه‌های روان‌شناختی مؤثر در این زمینه عبارت‌اند 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 ادراک شده

احساس حمایت از سوی سازمان، پایه 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 کار-زندگی تأکید دارند، امکان تنظیم بهتر هیجان‌ات و بازیابی آرامش پس از فشارهای کاری را فراهم می‌کنند. مؤلفه سلامت، رفاه و تعادل کار-زندگی که در مدل‌های 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 فرایندی 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 تاب‌آور ساز انسانی را ایفا کند که کارکنان را برای مواجهه با فشارها و ناپایداری‌های محیطی توانمندتر می‌سازد.

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.

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 توسعه نظری و عملی این چارچوب باشد.

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 قابل توجهی از مطالعات مرور شده 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

تعارض منافع 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.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

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

1. 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>
2. 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](https://doi.org/10.1057/bm.1996.42)

3. 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>
4. 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>
5. 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>
6. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
7. Bakshi, M., Chopra, P., & Budhiraja, A. (2025). The Financial Implications of Integrated HR-Marketing Strategies for Brand Value and Employee Engagement. *Journal of Marketing & Social Research*, 2, 76-82. <https://doi.org/10.61336/jmsr/25-04-11>
8. 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>
9. 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
10. 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>
11. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

12. 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
13. 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
14. Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2013). Employer Brand Equity and Recruitment Research. *The Oxford handbook of recruitment*, 284. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB%2F9780199756094.013.0016>
15. 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>
16. 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
17. 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
18. 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>
19. 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>
20. 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>
21. 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
22. 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>
23. Joanna Briggs Institute. (2020). *JBI manual for evidence synthesis*. The Joanna Briggs Institute. Retrieved from <https://jbi-global-wiki.refined.site/space/MANUAL>
24. 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
25. 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>
26. 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

27. Mohanty, V., & Kulkarni, M. (2024). Employee Experience And Internal Employer Brand: An Employer Brand Assessment In Manufacturing Industry. *JIM QUEST Journal of Management and Technology*, ISSN, (0975-6280).
28. 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
29. 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>
30. 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
31. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
32. 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
33. 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

34. Muadzah, S., & Suryanto, S. (2024). Organizational culture and resilience: Systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(2), 1426–1440. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i2.4175>
35. 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
36. 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%26medium%3Darticle
37. 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%26medium%3Darticle
38. 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>
39. 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>
40. 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>
41. 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>
42. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
43. 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>
44. 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>
45. 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%26medium%3Darticle

استناد به این مقاله: عسگری، رضا، رودساز، حبیب، رضایی منش، بهروز و کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۴). راهبردهای انسان‌محور در برند سازمانی و تاب‌آوری منابع انسانی خدمات عمومی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۳(۸)، ۳۹–۷۸.

doi: 10.22054/spsa.2025.86348.1069



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