

Branding Model of Organizational Leadership with Employee Experience Management Approach

Davoud Hosseinpour 

Associate Professor, Department of P Administration, Faculty of Management Accounting, Allameh Tabataba'i Unive Tehran, Iran

Farzaneh Aslibeigi* 

The Student of PhD, Public Manager Faculty of Management and Accounting, All Tabataba'I University, Tehran, Iran

MiMirAli Seyednaqavi 

Professor, Department of Public Administr Faculty of Management and Accour AllamehTabataba'i University, Tehran, Iran

Alireza

Koushkie Jahromi 

Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management Accounting, Allameh Tabataba'i Unive Tehran, Iran

Abstract

The aim of this research is to identify the effective factors on organizational leadership branding with the approach of employee experience management, which led to the design of a model in Iran's automotive research and development centers. This research was done

- The present article is taken from the doctoral thesis of business management of Allameh Tabatabai University

* Corresponding Author: aslibeigi@yahoo.com

How to Cite: Hosseinpour, D., Aslibeigi, F., Seyyed Naghavi, M., & Koushkie Jahromi, A. (2024). Branding Model of Organizational Leadership with Employee Experience Management Approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 33 (112), 1- 34. doi:10.22054/jmsd.2024.74028.4328

in terms of purpose, application, discovery and qualitative method. To collect information from articles related to the topic and semi-structured interviews with managers of centers and to analyze the data, content analysis method was used. After descriptive and interpretive coding (King and Horrocks's perspective), the basic topics were classified and a proposed leadership branding model based on employee experience management was presented. The findings of the research show that in order to develop the leadership brand, we need to manage the experience of employees in the main system of the organization in the face of external stakeholders, employees and managers. Based on the obtained themes, for the development of the leadership brand, a positive experience should be formed in how to respond to the stakeholders, human resources management and the development of managers. Under these main themes, sub-themes were identified as points of contact between leadership and employee experience.

Keywords: Organizational leadership, leadership branding, experience management, stakeholders' expectation.

1. Introduction

In today's competitive and unstable environment, organizations, especially in their strategic departments (such as: research and development centers), face many challenges to deal with changes. Therefore, more than ever, the need for capable managers at different levels with a leadership approach that reflects and strengthens the strategic goals of the business and is in line with the corporate brand is felt as a necessity. In the process of developing and cultivating leaders, in addition to focusing on the management of stakeholders' expectations, employees are defined as the most key internal stakeholders, both the target of the leadership process and affected by its consequences to achieve organizational goals.

Therefore, the leadership brand as a bridge that expresses this goal well by translating the expectations of external stakeholders to the behavior of customer-oriented employees and creates value for them, is the subject of this research.

2. Literature Review

The researchers describe the leadership brand as the nature of the company in the mind of the customer in relation to the employees, which is created as a result of customer-oriented leadership behaviors. In other words, this is related to the customer's perception, expectations and experiences and investment in each employee's behavior and decision-making process. In other words, leadership brand is a new strategic approach of organizational leadership that focuses on the outside-in approach, whereby the nature of the company in the minds of people who are outside (Maiksteniene, 2008).

Employee experience is a commonality between what employees expect from their preferred environment to work in (the real needs, expectations and desires of employees) and what the organization has designed as an attractive and desirable environment for employees. In other words, employee experience is the sum of employees' perception of their interactions with the organization they work in (Lemon & Palenchar, 2018; Rispler & Luria, 2021).

3. Methodology

Since the results of this research are used by the managers, employees and all the main stakeholders of the country's automotive research and development centers, therefore, this research is classified as applied research in terms of the direction of the research. On the other hand, since the researcher first deals with collecting data and understanding the dimensions of the problem through library studies, and then with

field research through interviews with experts familiar with the subject, he is looking for answers to the research questions, so the research can be in terms of approach, it is part of inductive research.

Data collection was done through qualitative semi-structured interviews. The sampling method of the research is also purposeful and snowball. The method used is topic or theme analysis. The process of thematic analysis in this research was carried out using the method of King and Horrocks (2010).

In total, in the descriptive coding process, 545 codes were obtained from the interviews. The codes that had more conceptual affinity with each other were put together and formed interpretation codes. In the same way, the codes of the second stage were placed next to each other and formed overarching themes. In total, 20 subthemes and 4 overarching themes were obtained.

4. Results

the findings confirm Morgan's point of view; In this way, if the employees have a good work experience in the job and the physical and cultural work environment at the same time, the feeling of satisfaction with the organization will not grow linearly but exponentially and cause a special organizational attachment and prosperity to create organizational innovations beyond From the expectations of the organization and the employees with a sense of responsibility will even take direct responsibility to the stakeholders to satisfy them. This article is an example of the findings of the research conducted by Tautjes (2015).

In particular, the development of the discourse is to recognize the organizational limitations, the programs in progress and the progress percentage of the expected programs of the stakeholders, which can affect the existence of a reliable leadership brand. Leaders' attention to

responsibilities and social roles beyond organizational duties and also providing stable results that lead to sustainable wealth creation and economic and social development in the national industry will also be effective on the existence of a sustainable leadership brand. Also, since building an organizational brand is a product of the organization's sustainable success over time, identifying risks by leaders and improving the organization's resilience over time can be effective in building a leadership brand.

5. Discussion and Conclusion





Creating a good experience in the path of people's career journey in the context of human resources processes means that employees are aware of the organization's goals and strategies, and in a developmental and supportive environment, they can grow and experience a meaningful role in achieving goals. Also, the work environment should be such that by understanding the differences between generations and creating a suitable work environment, they respect the tastes and preferences of the employees and establish the work-life balance of the employees and their safety.

Fair service compensation and access to work tools are also among the important things in creating employee experience in automotive research and development centers. The findings of this research confirm the importance of employees' perception and experience of leadership performance in redefining the expectations of customers and stakeholders in the organization. Just as from an outside-in perspective, the more the stakeholders' expectations are answered correctly and sustainably, the more leaders are trusted, this research showed that from an inside-out perspective, employees should have a positive experience of satisfying stakeholders and employees in have an organization and

do not consider the realization of this to be accidental and require a leadership development system in the organization.



مدل برندسازی رهبری سازمان با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان

- داود حسین پور  دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- فرزانه اصلی بیگی*  دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- میرعلی سیدنقوی  استاد 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

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی عوامل موثر بر برندسازی رهبری سازمان با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان است که به طراحی مدلی در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی ایران انجامید. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، استراتژی پژوهش، اکتشافی و به روش کیفی انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات از منابع و مقالات مرتبط با موضوع و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی ایران و برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. پس از کدگذاری توصیفی و تفسیری (دیدگاه کینگ و هوراکس) مضامین پایه طبقه‌بندی شدند و مدل پیشنهادی برندسازی رهبری مبتنی بر مدیریت تجربه کارکنان ارائه گردید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد توسعه برند رهبری نیازمند مدیریت تجربه کارکنان در سه نظام اصلی سازمان در مواجهه با ذینفعان برون سازمانی، کارکنان و مدیران است. بر اساس مضامین بدست آمده، برای توسعه برند رهبری می‌بایست تجربه مثبتی در نحوه پاسخگویی به ذینفعان، مدیریت منابع انسانی و توسعه مدیران شکل بگیرد. ذیل این مضامین اصلی، مضامین فرعی به عنوان نقاط تماس فرآیند رهبری با تجربه کارکنان شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: رهبری سازمانی، برندسازی رهبری، مدیریت تجربه، انتظارات ذینفعان.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی است.

* نویسنده مسئول: aslibeigi@yahoo.com

مقدمه

در محیط رقابتی و بی ثبات امروزی، سازمان‌ها به ویژه در بخش‌های استراتژیک خود با چالش‌های بسیاری برای فراکنش نسبت به تحولات مواجه‌اند و شیوه‌های سنتی رهبری برای اداره سازمان امری ناکافی است (Haedrich, 2020). از این رو بیش از هر زمانی نیاز به مدیران توانمند در سطوح مختلف با رویکرد رهبری‌ای که نمایانگر و تقویت‌کننده اهداف استراتژیک کسب و کار و همراستا با برند سازمانی است، به عنوان یک ضرورت احساس می‌شود (Guzmána et al, 2020).

با دغدغه چگونگی تأمین این نیاز، علیرغم وجود رویکردهای مطرح در حوزه نظریه‌های رهبری و فرآیندهای توسعه‌ای آن، اهمیت مفهوم رهبری به منظور ارتقاء قابلیت‌ها و ظرفیت‌های آن برای پاسخگویی مؤثر به انتظارات ذینفعان، تعهد و اعتماد به نتایج آینده سازمان در قالب برند رهبری به عنوان پارادایمی جدید مورد توجه قرار گرفته است (Ulrich & Smallwood, 2007). در فرآیند توسعه و پرورش رهبران، علاوه بر تمرکز بر مدیریت انتظارات ذینفعان، کارکنان به عنوان کلیدی‌ترین ذینفع داخلی، هم هدف فرآیند رهبری و هم متأثر از پیامدهای آن برای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌شوند (Wei, 2022). بنابراین برند رهبری به عنوان پلی که با ترجمه انتظارات ذینفعان بیرونی به رفتار کارکنان، برای آن‌ها خلق ارزش می‌کند، موضوع این پژوهش است.

با وجود برخی پژوهش‌های کلان خارجی صورت گرفته در این زمینه در کشورمان، پژوهش‌های بارزی در این مورد انجام نشده و یکی از اهداف این طرح، شناسایی چارچوبی برای خلق برند رهبری با موردکاوی آن در مراکز تحقیق و توسعه صنایع خودروسازی ایران است تا با معرفی مدلی بومی متناسب با شرایط کشور، راهنما و مرجعی برای پژوهش‌های دیگر در این حوزه ایجاد شود. علاوه بر این تلاش می‌شود تا متغیرهای اصلی دخیل در ساخت این مدل در قالب عوامل برون و درون سازمانی منعکس‌کننده نیازمندی‌های ذینفعان بیرونی، تجارب کارکنان در نقاط تماس با فرآیند رهبری و ناشی از ساختار و فرهنگ سازمانی و در نهایت ویژگی‌های شخصیتی و بارز ادراک شده مدیران این مراکز در طول سال‌های گذشته مورد توجه قرار بگیرد.

در حقیقت برند رهبری، مفهومی است که از یک سو پلی بین انتظارات مشتریان و رفتار کارکنان ایجاد می‌کند (Ulrich & Smallwood, 2007a) و از سوی دیگر، در تعاملی دو طرفه و با اثرگذاری بر رفتار کارکنان، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری تجربه برند سازمان در ذهن مخاطبان دارد (Tensay & Singh, 2020; Yan et al., 2021)، به طوری که ۸۲ درصد از برندهای برتر دنیا اعتقاد دارند رفتار و نگرش کارکنان به عنوان نخستین فاکتور موفقیت آن‌ها شناخته می‌شود (Ramerman, 2019; Rispler & Luria, 2021; Song et al., 2020). به همین دلیل، واکاوی تجارب شکل‌گرفته کارکنان از فرآیند رهبری در طول زمان، می‌تواند به شناخت الگوی حاکم بر رهبری سازمان کمک کرده و با توسعه آن، مزیت رقابتی ایجاد کند.

در این راستا، روندهای گزارش شده در طی ۵ سال گذشته (به عنوان مثال در شرکت ایران خودرو، به عنوان بزرگترین صنعت خودروسازی در خاورمیانه)، نشان می‌دهد که تعداد قابل توجهی از مدیران ارشد سازمانی مرکز تحقیق و توسعه محصول، جایگاه سازمانی خود را به دلیل نقل و انتقال به پست سازمانی دیگر و یا بازنشستگی ترک کرده‌اند. همچنین پیش‌بینی می‌شود این روند به دلیل افزایش سابقه کاری در سال‌های آتی افزایشی باشد (گزارش برنامه‌ریزی برای مشاغل کلیدی^۱، ۱۴۰۰). از این رو سیاست‌های جایگزینی ایشان با نیروهای جوانتر، مورد حمایت بیشتری قرار گرفته است. بنابراین نیاز به وجود چارچوبی برای انتقال تجارب مدیران و ارتقای برند سازمانی ضرورت دارد. از طرف دیگر، از آنجایی که مدیران صنایع خودروسازی ایران، به ویژه در مشاغل کلیدی، نقش محوری را در هدایت، همسوسازی و بازترجمه انتظارات ذینفعان در قالب تعریف رفتارهای مشتری‌محور برای نیروی انسانی و خصوصاً دانشگران دارند، نبود رویکردی مشخص برای یکپارچه‌سازی و توسعه رهبری با تمرکز بر هر دو نگاه از بیرون به درون سازمان و برعکس حس می‌شود.

این واقعیت‌ها در زمینه سیاست مدیریتی صنعت خودرو حاکی از آن است که خودروسازی کشور، فراتر از رهبران به یک برند رهبری به عنوان نظامی که ریشه در

۱. این گزارش در سال ۱۴۰۰، توسط مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی تهیه شده است.

فرآیندها و فرهنگ سازمان داشته، نیاز دارد. رویکردی که نگاهی مستقل از عزل و نصب مدیران دارد و در تمام لایه‌های رهبری توزیع شده، فرهنگ ساز و پیش‌برنده در توسعه رهبری خواهد بود. از این رو، باید دید که اساساً در حال حاضر این مدل در خودروسازی ایران و در مراکز تحقیق و توسعه آن به چه صورت است و متاثر از چه عواملی است؟ در این راستا، ارائه مدلی برای شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد و ارتقای برندسازی رهبری، مبتنی بر بافت سازمانی و با رهیافت تجارب کارکنان، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت پایدار مراکز تحقیق و توسعه در صنعت خودرو کشور ایفا نماید. لذا این پژوهش برای پاسخ به سؤال زیر شکل می‌گیرد:

مدل برندسازی رهبری سازمان با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی ایران چگونه است؟ زیرا در بررسی تحقیقات موجود برندسازی رهبری، چگونگی تأثیر عوامل درون سازمانی در شکل‌گیری برند رهبری و نتایج مؤثر و اثربخش تعاملی آن با تجارب کارکنان مشاهده نشد.

پیشینه پژوهش

برندسازی رهبری

مفهوم برند رهبری، از جمله مفاهیم جدید و نوظهور در مدیریت و حوزه رهبری می‌باشد. پژوهش‌های انجام شده در این حوزه از سال ۲۰۰۰ آغاز شده و بیشتر این پژوهش‌ها توسط دیوید اولریچ^۱ استاد حوزه کسب و کار مدرسه تجارت راس دانشگاه میشیگان و نورمن اسمالوود^۲ سهامدار شرکت RBL و صاحب‌نظر برجسته در حوزه کسب و کارهای پیشرو، انجام شده است. رهبری فعالیتی است که برای عملکرد اجتماعی و سازمان‌های اثربخش، لازم و ضروری و اکثر پژوهش‌گران معتقدند که رهبری را می‌توان به عنوان فرآیند نفوذ در پیروان و نتایج حاصل از آنچه بین رهبر و پیروانش اتفاق می‌افتد، تعریف کرد (Chen & Yang, 2012).

1 .Ulrich

2 .Smallwood

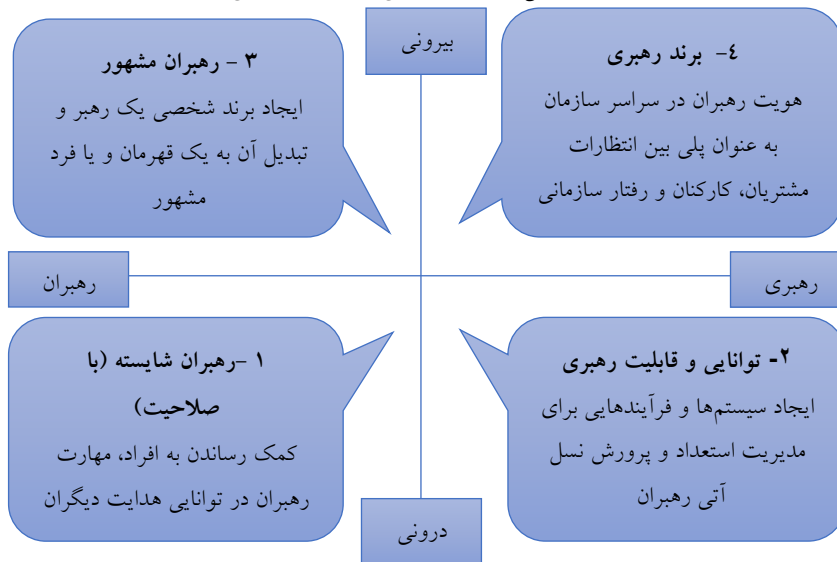
برند رهبری، یک رویکرد راهبردی جدید از رهبری سازمان است که بر رویکرد خارج به داخل تمرکز دارد که به موجب آن، ماهیت شرکت را در ذهن افرادی که بیرون هستند (مشتری‌ها و سرمایه‌گذاران) با رفتار افراد درون شرکت (رهبران و کارمندان) به صورت مطلوب شکل می‌دهد (Maiksteniene, 2008).

ترگلاو و همکاران (۲۰۱۶) اشاره می‌کنند که مدیران باید از سطح تعهد کارکنان برای ارائه خدمات دقیق اطمینان حاصل کنند. برای به دست آوردن نتایج مورد انتظار، برندسازی داخلی تلاش ارزشمندی برای ایجاد ارزش ویژه برند است. ارتباطات داخلی، آموزش، تشکیل جلسه و توجیه چهار جنبه مهم برندسازی داخلی هستند. علاوه بر این، ارتباطات داخلی باعث تقویت قراردادهای روانی بین کارکنان و سازمان‌ها می‌شود (Wei, 2022).

برند رهبری به عنوان یک دارایی نامشهود سازمان شناخته می‌شود و ذینفعان بیرونی سازمان، یک برند را به این دلیل انتخاب که به رهبران آن سازمان اعتماد دارند. بنابراین این اعتقاد وجود دارد که برای ایجاد ارتباط بین محیط خارج و داخل سازمان، برند رهبری باید منعکس‌کننده برند سازمان باشد (Tautges, 2015).

در تمامی تعاریف از برند رهبری، بر دو موضوع تأکید می‌شود. اول اینکه برند رهبری بر رهبری به عنوان توانایی سازمان و فرآیندهای ایجادکننده قابلیت رهبری و نه رهبر به معنای تمرکز بر توانایی‌های فردی توجه دارد. دوم اینکه در برند رهبری، نگاه از بیرون به درون با تمرکز بر انتظارات ذینفعان در مقابل ملاحظات درون سازمانی مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع به خوبی در سیر تکاملی رهبری در دو بعد افقی (رهبران و رهبری) و عمودی (درونی و بیرونی) قابل بررسی است.

شکل ۱. سیر تکاملی رهبری سازمانی



منبع: Urich & Smallwood, 2007b

تجربه کارکنان

در دنیای کسب و کار امروز، حفظ مزیت رقابتی^۱ با توجه به تغییرات سریع و گسترده در بازار تنها محدود به حفظ و نگهداشت مشتریان وفادار نشده و توجه به ذینفعان اصلی داخلی سازمان از طریق جذب، حفظ و نگهداشت نیروی با استعداد با رویکرد خلق ارزش برای آن‌ها، مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. این امر منجر به تغییر رویکرد از نیاز به کار به سمت برانگیختن تمایل و انگیزش درونی به انجام کار شده است. در ادامه شاهد ظهور واژه تعهد و شوق کاری بودیم و اینک در شروع دوره تمرکز بر تجربه کارکنان هستیم که مرحله بعدی تغییر رویکرد سازمان و تحول طراحی سازمانی است (Morgan, 2017) و (Rispler & Luria, 2021).

و همکاران (۲۰۱۹) در مورد اهمیت رویکردهای رهبری تحول آفرین و رهبری تعاملی اظهار داشتند که هر دو نقش مهمی در شکل‌گیری فرآیند روانی کارکنان دارند و می‌توانند

1 . Competitive advantage

به طور متفاوتی آنها را برای مشارکت در تلاش‌های برندسازی تحت تأثیر قرار دهند (Wei, 2022).

تجربه کارکنان مجموع ادراک کارکنان از تعامل با سازمان است و احساسات و عواطف اجزای اصلی آن هستند. تجربه کارکنان، شناخت و دیدگاه آن‌ها در ارتباط با شغل را شکل داده و به رفتارهای مطلوب و نامطلوب ایشان منجر می‌شود (Braganza et al., 2020).

تجربه کارکنان، اشتراکی بین آنچه که کارکنان از محیط دلخواه خود برای کار کردن در آن انتظار دارند (نیازها، انتظارات و خواسته‌های واقعی کارکنان) و آنچه که سازمان به عنوان یک محیط جذاب و دلخواه برای کارکنان از تصور خود طراحی کرده است. به عبارت دیگر تجربه کارکنان جمع ادراک کارکنان از تعاملاتشان با سازمانی است که در آن کار می‌کنند (Lemon & Palenchar, 2018; Rispler & Luria, 2021).

از دیدگاه مورگان تجربه کارکنان مربوط به ادراک ایشان از نقشه مسیرشان است که در طول سفر و نقاط تماس خود با سازمان از زمان داوطلبی برای پذیرش شغل تا زمان خارج شدنشان شکل می‌گیرد و سه عامل محیط فیزیکی کار، فرهنگ کار و تکنولوژی بر بهتر کردن یا مخدوش کردن تجربه کارکنان تأثیر می‌گذارد. (Morgan, 2017).

رهبری سازمان و تجربه کارکنان

در سال ۲۰۲۰ مدل گروه ریدولف^۱ برای ارزیابی تجربه کارکنان ارائه شد. در این مدل، در هر مرحله از نقشه سفر کارکنان، ارزیابی بر اساس شاخص‌های سبک رهبری، میزان رشد و توسعه، سلامت روانی و جسمی، نرم‌افزار و تکنولوژی، چشم‌انداز و ارزش آفرینی، تنوع و گوناگونی برابر، محیط کاری، استخدام و انتصاب، پاداش و ارتقا انجام می‌شود و براساس این مدل، رهبری سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای در خلق بهترین تجربه برای کارکنان دارد (Deetz et al., 2020; H. S. Jung et al., 2021; Kang et al., 2020).

در این میان، نوع سبک رهبری سازمان نیز در نوع ادراکات کارکنان از سازمان و افزایش سطح تعهد و وفاداری آن‌ها مطابق پژوهش‌های بسیار انجام شده اثرگذار خواهد

1. Rudolf Group

بود. اما این اثرگذاری یک طرفه نبوده و میزان ادراکات مثبت ایجاد شده در کارکنان ناشی از تجربه خوب کسب شده در محیط کاری و زندگی شغلی، بر روی استراتژی‌ها و فرآیند رهبری سازمانی نیز اثرگذار خواهد بود (Tensay & Singh, 2020). این موضوع ضرورت شناسایی عوامل اثرگذار ناشی از تجربه کارکنان در خلق برند رهبری را که موضوع اصلی این پژوهش می‌باشد، پررنگ‌تر می‌کند که سعی دارد نقاط تماس رهبری در فرآیند خلق ارزش برای ذینفعان در سازمان را از لنز تجربه‌سازی برای کارکنان بررسی کند.

مدیران در سازمان‌هایی که به تجربه کارکنان توجه دارند، باید با برند سازمان زندگی کنند. ایشان باید حامی اصلی استعداد‌های کارکنان بوده و اهداف سازمان را با اهداف افراد همسو کنند و به وضوح انتظارات را مطرح کرده و کارکنان را متعهد به پاسخگویی به انتظارات ذینفعان بدانند و در عین حال یک محیط حمایتی در سازمان ایجاد کنند (Weiss et al., 2009). راسکا (۲۰۱۸) معتقد است که مدیران باید رهبر تغییرات سازمانی باشند، ذهنیتی کارآفرینانه و تمایل به نوآوری داشته باشند. مهارت‌های ارتباطی خوب و توانایی مربیگری و آموزش حین خدمت کارکنان نیز برای رهبر بسیار مهم است. رهبران باید با تمایل و تلاش زیادی اهداف و نیازهای کارکنان خود را دنبال کرده و سپس پاداش‌هایی را برای ایجاد انگیزه در آن‌ها لحاظ کنند که این کار باعث بهبود مشارکت و تعهد آن‌ها می‌شود (Rasca, 2018). علاوه بر این، رهبران باید تمایلی ذاتی برای رشد و یادگیری مستمر داشته باشند، در این صورت است که می‌توانند در محیط پیچیده و به سرعت در حال تغییر کنونی، به چابکی عمل کنند (Ramerman, 2019).

رهبری برندمحور می‌تواند تصویر روشنی از نشانه‌های برند را در ذهن کارکنان ترسیم کند که به نوبه خود در قالب نتایج مورد انتظار سازمانی ایجاد می‌شود. رهبران موفق به طور مداوم و مکرر اهمیت تعهد به برند را بیان می‌کنند و به کارکنان انگیزه می‌دهند تا وعده برند را حفظ کنند (Wei, 2022).

از طریق رهبری برندمحور، سازمان‌ها می‌توانند مدیریت تجربه کارکنان و ارتباطات برند را بکار گیرند که تعهد و تعامل با برند کارکنان را افزایش می‌دهد (Afshardoost et al., 2021).

پیشینه پژوهش

در ادامه به چند عنوان پژوهش در حوزه برند رهبری اشاره گردیده و به طور خلاصه به نتایج و یافته‌ها اشاره شده است.

جدول ۱. مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در حوزه برند رهبری

نتیجه پژوهش	عنوان پژوهش	محقق (سال)
اثر و نقش رهبری بر تعهد کارکنان با توجه به مؤلفه‌های دانش کارکنان و قراردادهای روانشناختی، درونی‌سازی ارزش برند به صورت تئوری بررسی شده است.	نقش رهبری برندمحور بر تعهد کارکنان به برند	درودی و غفاری-مقدم (۱۳۹۶)
هدف مطالعه حاضر بررسی عواملی است که تلاش‌های برندسازی شخصی رهبران را در پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی حرفه‌ای، به‌ویژه لینکدین، هدایت می‌کند.	برندسازی و ارتباط شخصی رهبران در بستر رسانه‌های اجتماعی حرفه‌ای: انگیزه‌ها، فرآیندها و نتایج	Venciute & etal. (2023)
این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری برندمحور مستقیماً بر ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند و ارزش ویژه برند سازمانی تأثیر می‌گذارد، اما رابطه بین استراتژی‌های برندسازی سازمانی و ارزش ویژه برند مبتنی بر کارمند را تعدیل می‌کند.	تأثیر استراتژی‌های برندسازی سازمانی بر ارزش ویژه برند سازمانی: نقش تعدیل‌کننده رهبری برندمحور	Zhang Wei (2022)
برند رهبری تأثیر مثبت و معناداری بر اعتبار، آوازه و شهرت شرکتهای دانش‌بنیان و همچنین بر مشروعیت این شرکتها دارد.	رهبری برند، اعتماد به برند و وفاداری به نام تجاری برند مد در بازار الکترونیک	Khamwon & sorataworn (2021)
نقش مؤثر برند رهبری در مدیریت تغییر در نتایج پژوهش و رابطه مستقیم و معنادار آن تأیید شد.	بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت تغییر و نقش برند رهبری، صنعت گردشگری	Shulga (2020)
عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان را در سه محیط بالقوه- فناوری، فضای فیزیکی و فرهنگ کاری بررسی و سازمان‌های مورد بررسی را از نظر ایجاد تجربه مثبت برای کارکنان طبقه‌بندی کرده است.	یافتن عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان در بیش از ۲۳۰ سازمان	Morgan, (2017)
اثر مثبت و مستقیم برند رهبری بر شهرت برند سازمانی و کیفیت روابط تجاری تأیید شد.	بررسی اثر برند رهبری بر شهرت برند و کیفیت روابط تجاری در شرکت‌های فناوری اطلاعات	Kim & Lee (2017)

ادامه جدول ۱.

عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش	محقق (سال)
اثر برند رهبری در بهبود فرهنگ رهبری سازمانی شرکت‌های اسکاندیناوی و کپنهاگ	در این پژوهش با عنوان «وقتی رهبری به سمت برند می رود» اثر برند رهبری بر عملکرد بهتر ذینفعان و ساخت شاخه رهبری قوی، تأکید شده است.	Tautges (2015)
ارائه چارچوبی مفهومی برای سازمان در رابطه با ایجاد برند رهبری	در چارچوب ارائه شده، علاوه بر شایستگی‌های رهبری، ویژگی‌های رهبری و سازمان نیز در نظر گرفته شده است و دو ویژگی "تصویر و خوداتکایی" نیز از نوآوری‌های مدل است و تفاوت برند سازمانی با برند رهبری بررسی شده است.	Chittipaka (2011)
ارتباط بین سه سطح برند با یکدیگر	نحوه ارتباط برند شخصی، برند سازمانی با برند رهبری تشریح شده است و اقدامات لازم برای تبدیل انتظارات خارجی به اقدامات درون سازمانی بیان شده است.	Ulrich & Smallwood (2008)
بررسی مفهوم برند رهبری	بررسی تمایز بین دو مفهوم رهبر و رهبری و تشریح نظرات اولریچ که "مهم‌ترین اولویت برند رهبری را تمرکز بر انتظارات مشتری و سرمایه‌گذاران در مقابل آنچه داخل شرکت اتفاق می‌افتد" را به عنوان تعریف برندرهبری عنوان کرد.	Maiksteniene (2008)

این پژوهش‌ها اگرچه نشان‌دهنده توجه پژوهش‌گران به موضوع برند سازمانی به عنوان عاملی مهم در بازنمایش ارزش‌ها و تصویر سازمان در بین ذینفعان درون و برون سازمان است، اما نقش و جایگاه برند سازمانی را در ایجاد یک راهنمای کلی برای تعریف شرایط کسب و کار و انتظارات ذینفعان به دیدگاه‌های استراتژیک و تبدیل آن‌ها به رفتارها و توانمندی‌های سازمانی مورد بررسی قرار نداده است؛ به طوری که ساخت هویت رهبری در قالب برند را در کانون مطالعه و پژوهش قرار داده و عوامل موثر بر آن را شناسایی کند. در حوزه برند کارفرمایی که به صورت تصویر ذینفعان اصلی و به ویژه کارکنان فعلی و بالقوه در مورد سازمان از ایجاد تجربه‌های کاری خاص و یا ترغیب به پیوستن به سازمان و خلق تصویری خوب از محیط کاری درون سازمانی تعریف می‌شود، پژوهش‌های خوبی انجام شده است. به عنوان مثال، افجه‌ای و علیزاده‌فر (۱۳۹۶) به بررسی رابطه ادراکات از برند

کارفرمایی بر نگرش‌های شغلی مانند رضایت، هویت و تعهد سازمانی و وجود رابطه مثبت و معنادار بین آن‌ها، پرداختند. بیات و همکاران (۱۳۹۸) در مدل اثرگذاری هویت سازمانی بر نگهداشت کارکنان، برند کارفرمایی را به عنوان عامل علی معرفی کردند. سلیمی بازنشینی و ذوقی (۱۳۹۵) نیز به بررسی فرآیند برندسازی کارفرما در صنعت نفت پرداختند. فیض و همکاران (۱۳۹۸)، فرضیه وجود ارتباط بین برند منابع انسانی با سکوت سازمانی^۱ را مورد واکاوی قرار دادند که فرضیه آن‌ها تأیید نشد. اما ارتباط منفی و معنادار بین سکوت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی^۲ مورد پذیرش قرار گرفت. بیگلو و اسکندری (۱۳۹۷) نیز در پژوهشی مؤلفه‌های سازنده برند کارفرما با رویکرد بازاریابی داخلی را مورد بررسی قرار دادند. این دسته از تحقیقات نشان‌دهنده توجه ویژه پژوهش‌گران به موضوع برند کارفرمایی می‌باشد، اما به نظر می‌رسد که نقش و اثرگذاری‌های توأم دو مفهوم برند کارفرمایی و برند رهبری در ساخت تجربه کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته و بیشتر اثرات برند کارفرمایی بر نگرش‌ها و ادراکات افراد مورد بررسی بوده است.

همچنین پژوهش‌ها نشان از تمرکز ویژه بر موضوعات برند سازمانی و برند کارفرما از نگاه مشتریان در کنار برند محصول و یا خدمات دارند. به گونه‌ای که در این حوزه می‌توان به پژوهش دهدشتی و همکاران (۱۳۹۰) اشاره کرد که به موضوع بررسی ارتباط بین هویت برند بر وفاداری مشتری با متغیرهای میانجی اعتماد، رضایت، ارزش ادراک شده مشتری پرداختند. همچنین ابراهیمی و باقری قره‌باغ (۱۳۹۷) نگرش مشتریان نسبت به فرآیند هم-آفرینی ارزش (در فرآیند طراحی تا تولید ایده) و تأثیر رفتار شهروندی مشتری، انگیزش مشتری و تجربه برند بر هنجارهای ذهنی مصرف‌کننده مورد بررسی قرار دادند.

به صورت کلی، همان‌طور که مشاهده می‌شود، تحقیقات داخلی در حوزه برند رهبری بسیار محدود است، به گونه‌ای تنها دو پژوهش مهم و مؤثر در این حوزه به بررسی عوامل اثرگذار در ایجاد برند رهبری پرداخته‌اند، که شامل پژوهش موسوی و همکاران (۱۳۹۸) و شمس و همکاران (۱۳۹۰) می‌شود. از این رو می‌توان گفت که موضوع برند رهبری به خصوص در حیطه ارائه مدلی جامع از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن در پژوهش‌های داخلی،

1. Organizational silence
2. Organizational citizenship behavior

با وجود تعریف جهانی آن در دو دهه اخیر، موضوعی جدید و نوظهور است که می‌تواند مورد توجه بیشتری قرار بگیرد.

روش

از آنجا که نتایج این پژوهش مورد استفاده مدیران، کارکنان و تمامی ذینفعان اصلی مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی کشور می‌باشد، لذا این تحقیق از نظر جهت‌گیری پژوهش، در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. از سویی دیگر، از آنجایی که پژوهشگر ابتدا به جمع‌آوری داده و شناخت ابعاد مسأله از طریق مطالعات کتابخانه‌ای پرداخته و سپس با پژوهش میدانی از طریق مصاحبه با خبرگان آشنا به موضوع، به دنبال پاسخ سؤالات پژوهش است، لذا می‌توان پژوهش را از حیث رویکرد، جزء تحقیقات استقرایی دانست. همچنین از این جهت که مبتنی بر تجارب و پیشینه موجود در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی کشور، در نهایت مدلی استقرایی از عوامل مؤثر بر برند رهبری بیان می‌شود، پارادایم تفسیری است. از طرف دیگر، به دلیل شناسایی متغیرهای اثرگذار و تأثیرپذیر از برند رهبری، تحقیق از حوزه ماهیت و یا هدف پژوهش، اکتشافی می‌باشد. همچنین گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته کیفی انجام گردید. روش نمونه‌گیری پژوهش نیز، به صورت هدفمند و گلوله‌برفی می‌باشد (ابوالعالی، ۱۳۹۱). روش مورد استفاده، تحلیل مضمون یا تم^۱ است.

تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده که امکان تمرکز محقق بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۱۹).

فرایند تحلیل مضمون در این پژوهش با استفاده از روش کینگ و هوراکس^۲ (۲۰۱۰) انجام شد. به این ترتیب که ابتدا کدگذاری توصیفی انجام و طی آن یادداشت‌ها خوانده و خلاصه نکات نوشته شد. سپس کدهای توصیفی دسته‌بندی شده و بر اساس تفاسیر مرتبط با سؤالات، تحت عنوان کدهای تفسیری مرتب شدند. با دسته‌بندی و کاهش کدهای تفسیری،

1. Thematic analysis

2. King, N. & Horrocks, C

مضمون‌های فراگیر حاصل شدند و در ترسیم مدل روابط میان سطوح در تحلیل را ارائه دادند. در هر مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار طی فرایندهایی رفت و برگشتی مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد.

در مجموع در فرایند کدگذاری توصیفی ۵۴۵ کد از مصاحبه‌ها بدست آمد. کدهایی که قرابت مفهومی بیشتری با یکدیگر داشتند، کنار هم قرار گرفته و کدهای تفسیری را شکل دادند. به همین ترتیب، کدهای مرحله دوم کنار یکدیگر قرار گرفته و تشکیل مضمون‌های فراگیر دادند. در مجموع ۲۰ مضمون فرعی و ۴ مضمون فراگیر بدست آمد.

هدف کاربردی این پژوهش، ارائه مدل برندسازی رهبری با رویکرد مدیریت بر تجربه کارکنان در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی ایران به منظور بهبود عملکرد رهبران و دانش‌گران این مراکز و ایجاد مزیت رقابتی پایدار و افزایش بهره‌وری آنهاست.

بهره‌برداران اصلی این پژوهش در بخش صنایع و گروه ذینفعان شامل مدیریت‌های تحقیق و توسعه شرکت‌های خودروسازی و مدیران و کارکنان شاغل در این مراکز، سایر شرکت‌های مرتبط با صنعت خودروسازی کشور، جامعه قطعه‌سازان و تأمین‌کنندگان صنایع خودروسازی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و وزارت صنعت، معدن و تجارت می‌باشد. سمت اعضای نمونه پژوهش در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۲. سمت اعضای نمونه در مصاحبه توسعه برند رهبری سازمان

ردیف	پست سازمانی اسبق و یا فعلی مصاحبه‌شوندگان در طول ۵ سال گذشته
۱	رئیس اداره ارتباطات و برندینگ
۲	رئیس اداره مسئولیت‌های اجتماعی
۳	رئیس برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک
۴	مدیر صنایع سازمان گسترش و توسعه نوسازی و مدرس دانشگاه
۵	مدیر ارتباط با مشتریان
۶	رئیس اداره مهندسی خودروهای آپشن
۷	کارشناس مدیریت طراحی محصول
۸	کارشناس بازاریابی و فروش
۹	مدیر توسعه سازمان
۱۰	کارشناس مطالعات و برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۱	کارشناس مدیریت منابع انسانی
۱۲	کارشناس مرکز توسعه و طراحی

معیارهای انتخاب نمونه در این پژوهش به این صورت بود که مصاحبه‌شونده به موضوعات رهبری سازمانی، رفتار سازمانی و یا مدیریت منابع انسانی آشنا بوده و در این حوزه کار دانشی انجام داده باشد و در مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی و در بستر محیط کاری آن فعالیت کرده باشد.

از آنجا که به منظور شناسایی الگوی معنایی در مورد عوامل مؤثر در ساخت برند رهبری، به بررسی شواهد تجربی موجود از روی داده‌های حاصل شده از مصاحبه پرداخته می‌شود، رویکرد تحلیل تم انتخاب شده است، لذا این تحقیق را می‌توان از حیث راهبرد پژوهش، در زمره پژوهش‌های کیفی طبقه‌بندی کرد. همچنین جهت پیاده‌سازی آن از نرم‌افزار MAXQDA بهره گرفته شده است.

رویکرد تحلیل تم بدان دلیل انتخاب شد که در این رویکرد، هدف تحلیل داده‌های کیفی بوده و رویکرد مذکور یکی از روش‌های شناسایی الگوهای معنایی در یک مجموعه داده است. مزیت مهم این روش، نسبت به بسیاری از روش‌های کیفی در این است که به دیدگاه معرفت‌شناختی یا نظری خاصی وابسته نیست. بنابراین بسیار انعطاف‌پذیر است که به پژوهشگر آزادی عمل بسیاری می‌دهد تا در پی کشف الگوی خود باشد.

برای ارزشیابی پژوهش‌هایی که با تحلیل مضمون انجام شده‌اند، یکی از روش‌ها معیار مقبولیت است. مقبولیت یعنی این که تا چه حد یافته‌های تحقیق، منعکس‌کننده تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خواننده در خصوص پدیده مورد مطالعه، موثق و باورپذیر است (استراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در ادامه از ۱۰ شاخص مطرح شده به‌عنوان معیارهای مقبولیت، ۸ شاخص زیر به عنوان معیارهای مقبولیت برای اعتبارسنجی بیان شده است.

* تناسب: افراد برای مصاحبه به صورت هدفمند انتخاب شدند. افرادی از سازمان‌ها که در خصوص فرایند پژوهش، تجربه و آگاهی لازم را داشتند.

* کاربردی بودن یافته‌ها: یافته‌های تحقیق حاضر در جهت طراحی مدل برندسازی رهبری سازمان با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان و کمک به ارائه مدلی کاربردی در این حوزه انجام شده است.

* منطق: جهت تحقق این معیار، در فرایند روایتگری برند رهبری و تجربه مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی و توجه به امور جامعه تلاش شده است تا روایت مدنظر از آهنگ منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.

* عمق: در این پژوهش تلاش شده است تا یافته‌های تحقیق در فرایند روایت نظریه پدیدار شده به‌طور مفصل، همراه با جزئیات و با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.

* انحراف: در این رابطه باید گفت که اگر بین داده‌های پژوهش، مواردی همسو با موضوع مورد نظر نباشد؛ آن‌ها را در طیف دیگر مشخصه‌ها قرار می‌دهند. در این پژوهش سعی شده است با توجه به حساسیت نظری، از داده‌های مرتبط با موضوع به نحو مطلوبی استفاده شود.

* بداعت: یافته‌های این پژوهش به‌ویژه بحث برندسازی رهبری با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان نوآوری پژوهش را نشان می‌دهد، چرا که به دنبال ارائه مدلی مناسب است.

* حساسیت: در این پژوهش محقق، نسبت به موضوع پژوهش، مشارکت کنندگان و یافته‌های آن حساس بوده و تلاش بر آن بوده است که به جزئیات آن توجه کامل شود.

* استناد به یادداشت‌ها: به دلیل اینکه پژوهش‌گر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌توانست تمامی مباحث، نظرات، بینش‌ها و گفته‌ها را به خاطر آورد، از یادداشت‌ها استفاده نمود.

برای بررسی پایایی از روش هولستی^۱ که یکی از روش‌های پیشنهادی نئوندورف^۲ (۲۰۰۲) است نیز استفاده شد. در این روش، کدگذاری دو مرتبه انجام می‌شود و فرمول آن به شرح ذیل است:

$$PAO = 2M / (n_1 + n_2)$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده یا همان ضریب پایایی، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری، n₁ تعداد کدهای استخراج شده در مرحله اول و n₂ تعداد کدهای استخراج شده در مرحله دوم می‌باشد. مقدار درصد توافق مشاهده شده بین صفر تا یک متغیر است. در این پژوهش در مرحله اول، کدگذاری به‌صورت دستی و در مرحله دوم با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. تعداد کدهای استخراج شده در مرتبه اول ۵۶۲ واحد و در مرتبه دوم ۵۵۶ واحد بود. همچنین مجموع کدهای موافق در دو مرحله

1. Holsti

2. Neuendorf

کدگذاری ۵۴۵ واحد بود که با قرار دادن این مقادیر در فرمول فوق، مقدار ضریب پایایی ۹۷٪ به دست آمد که نشان دهنده پایایی بالای نتایج است.

یافته‌ها

پس از پایان کدگذاری، کدهای مشابه کنار یکدیگر قرار داده شدند تا درباره نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف برای تشکیل مضامین پایه تصمیم‌گیری شود. در این مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی ماهیت هر مضمون پایه به‌طور دقیق‌تر شناسایی شده و نام مناسب برای مضامین انتخاب شدند. پس از شناسایی و نام‌گذاری مضامین پایه، مضامین سطح بالاتر یعنی مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شدند.

بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک زیادی با هم داشته یا حول یک موضوع خاص بودند با هم ترکیب‌شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را شکل دادند. سپس مضامین سازمان‌دهنده نیز دسته‌بندی‌شده و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفتند. بخشی از نتایج کدگذاری در جدول شماره ۳ بیان گردیده است.

جدول ۳. بخشی از چگونگی استخراج کدها و کدگذاری‌های توصیفی و تفسیری

مضمون فراگیر	کدگذاری تفسیری	کدگذاری توصیفی	نکات اصلی	نشانگر
پاسخگویی به انتظارات ذینفعان	ایجاد گفت‌وگو موثر برای پاسخگویی به ذینفعان	فراهم کردن تجربه مشتری خوب برای مشتریان	احساس کنیم که فردی مفید هستیم و توانستیم یک تجربه مشتری خوب را برای مشتریان فراهم کنیم. در مجموعه‌هایی که بزرگ و تعیین‌کننده هستند و زیر ذره‌بین هستند مانند صنعت خودرو چون انتظارات هم مختلف است چقدر توانسته‌ایم در ایجاد تجربه مشتری اثرگذار باشیم.	N26I11

1. نشانگر N26I11 به معنای کد شماره ۲۶ از مصاحبه اول می‌باشد.

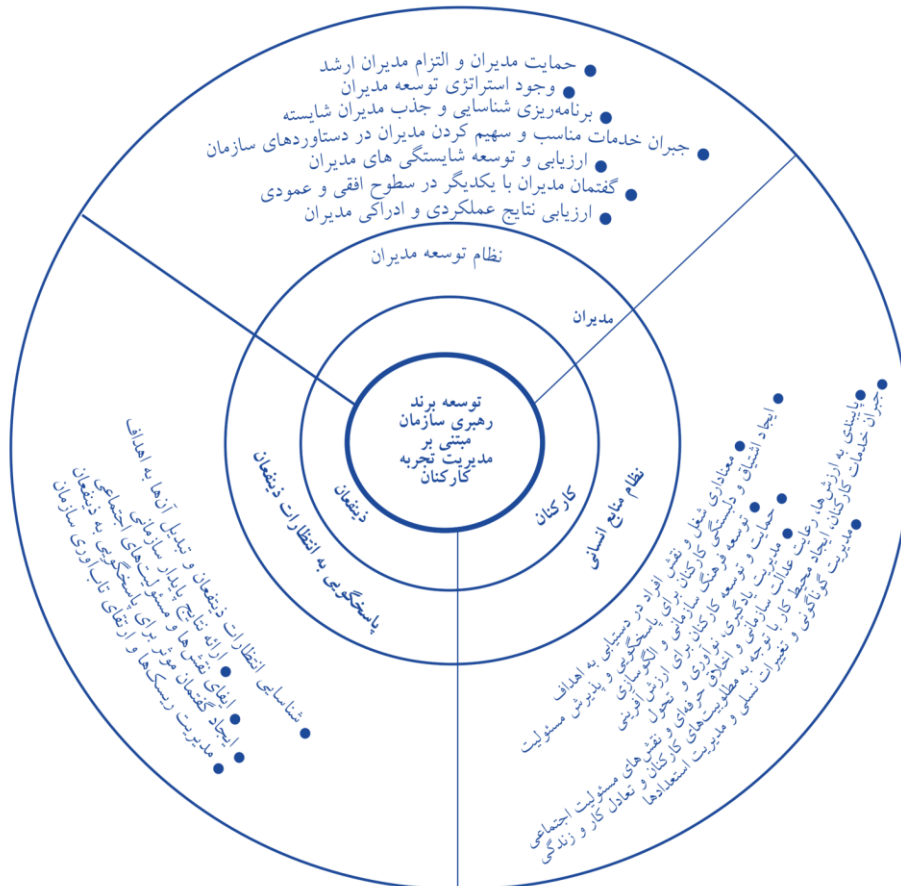
نشانگر	نکات اصلی	کدگذاری توصیفی	کدگذاری تفسیری	مضمون فراگیر
N25I2	جایی هم که روح معنوی قضیه است و بخش وجدانی و برای همه مهم است که ما محصول و خدمتی را که تولید می‌کنیم، چقدر می‌تواند رضایت ذینفعان و مشتریان را فراهم کند.	رضایت ذینفعان و مشتریان	شناسایی انتظارات ذینفعان	پاسخگویی به انتظارات ذینفعان
N29I2	هم از کیفیت خودرو هم از قیمتی که می‌گذاریم و هم از مدت زمان و نحوه ارائه خودرو به مشتری، رضایت مشتری می‌تواند حس خوبی را در من که در این مجموعه کار می‌کنم ایجاد کند.	تحقق رضایت مشتریان	ارائه نتایج پایدار سازمانی	
N32I3	یک نگاهی هم وجود دارد که افراد در بیرون و حتی داخل احساس می‌کنند که برای کارکنان شرایط خوبی وجود دارد. آیا شرکت فرصت برابری را برای همه متقاضیان به وجود آورده است؟	ایجاد فرصت برابر برای افراد جامعه	ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی	
N1I10	تجربه خوب در محیط کار زمانی شکل می‌گیرد که فرد از شغل خویش رضایت داشته باشد و به نقش خود در سازمان واقف باشد.	تجربه خوب با رضایت از شغل	معناداری شغل و نقش افراد در دستیابی به اهداف	مدیریت منابع انسانی
N3I10	علاوه بر این که نیازهای مالی را مرتفع می‌کند، شغلی که متناسب با توانمندی‌ها و روحیات شما باشد و فضایی از یادگیری و آرامش ایجاد کند.	ایجاد فضایی آرام و پر از یادگیری	جبران خدمات کارکنان، ایجاد محیط کار با توجه به سلاقی و مطلوبیت‌های کارکنان و تعادل کار و زندگی	
N25I12	کارکنان باید بدانند که مدیران مهم‌ترین تکیه‌گاه آن‌ها هستند و از سویی هم باید به مدیران پاسخگو و متعهد باشند. هر چه مدیر درگیر با کارکنان باشد احتمال موفقیت تیم‌ها هم افزایش می‌یابد و کارها با بهره‌وری بالاتری به نتیجه می‌رسد.	ارتباط بیشتر مدیران با کارکنان	توسعه فرهنگ سازمانی و الگوسازی	

ادامه جدول ۳.

نشانگر	نکات اصلی	کدگذاری توصیفی	کدگذاری تفسیری	مضمون فراگیر
N7I12	توجه کنیم که تجربه کارکنان اتفاقاً درشرایطی رخ می‌دهد که کارکنان نیاز به حمایت و انگیزه بیشتری دارند و اگر رهبران اهتمام لازم را در این حمایت و ایجاد شرایط بهتر برای کارکنان و کل سازمان داشته باشند تجربه‌های خوب شکل می‌گیرد.	نیاز کارکنان به حمایت و انگیزه بیشتر	حمایت و توسعه کارکنان برای ارزش‌آفرینی	مدیریت منابع انسانی
N22I4	بخش مهم دیگر از منظر رویکرد مدیریت منابع انسانی به قضیه است، چقدر سازمان نگاه برابر دارد و فرصت برابر ایجاد می‌کند. سیستم ارزیابی و ارزشیابی آن چیزی هست که بتواند با توجه به کارها و شرح شغل افراد بتواند مبتنی بر عملکرد ارزیابی کند و از منافع مادی و معنوی آن‌ها را بهره‌مند کند.	ایجاد فرصت برابر برای کارکنان	رعایت عدالت سازمانی و پایبندی به ارزش‌ها	
N8I12	اگر رهبران اهتمام لازم را در این حمایت و ایجاد شرایط بهتر برای کارکنان و کل سازمان داشته باشند تجربه‌های خوب شکل می‌گیرد.	شکل‌گیری تجربه‌های خوب با حمایت مدیران	حمایت مدیران و التزام مدیران ارشد	
N26I12	فضایی برای در معرض نقد و ارزیابی برای مدیران فراهم شود و نیز ارائه تعهد به ذینفعان و شراکت در دستاوردها حلقه‌های گم شده در ارزیابی مدیران است.	ارزیابی مدیران	ارزیابی نتایج و ادراکی و عملکردی مدیران	مدیریت توسعه مدیران
N9I11	باید مدل‌های شایستگی داشته باشیم که ارزیابی مناسبی از این داشته باشد که آیا این رهبران می‌توانند اهداف را محقق کنند. آیا پایداری و تخصص لازم را دارند؟ آیا می‌توانند تعامل لازم را با ذینفعان و کارکنان فراهم آورند؟	تدوین مدل شایستگی و ارزیابی	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران	

با توجه به مباحث مطرح شده، مدل برندسازی رهبری با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان مبتنی بر مضامین بدست آمده در شکل شماره ۲ ارائه شده است:

شکل ۲. مدل برندسازی رهبری سازمان با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان



بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، توسعه برند رهبری در سازمان مبتنی بر تجارب کارکنان تحت تأثیر سه عامل مدیریت توسعه مدیران، مدیریت منابع انسانی و پاسخگویی به انتظارات دینفعان برون سازمانی است که هر یک از آن‌ها بر دیگری تأثیرگذار است.

در واقع اگر بخواهیم به تعاریف برند رهبری رجوع کنیم، یافته‌های این پژوهش مویده اهمیت ادراک و تجربه کارکنان از عملکرد رهبری در بازتعریف انتظارات مشتریان و ذینفعان در سازمان است. همان‌طور که از نگاه برون به درون، هر چقدر انتظارات ذینفعان به درستی و به صورت پایدار پاسخ داده شود، رهبران بیشتر مورد اعتمادند، این تحقیق نشان داد از نگاه درون به برون نیز کارکنان باید تجربه مثبتی از جلب رضایت ذینفعان و کارکنان در سازمان داشته باشند و تحقق این امر را تصادفی ندانسته و مستلزم یک نظام توسعه رهبری در سازمان بدانند.

از منظر مدیریت تجربه کارکنان، نقش آفرینی موثر مدیران در شناسایی انتظارات ذینفعان و تعامل با آن‌ها، راهبری منابع انسانی برای نقش آفرینی در مسیر تحقق اهداف و وجود فرآیند شناسایی و توسعه رهبران، از مهم‌ترین عوامل موثر در خلق برند رهبری هستند. جایی که این تجارب در سازمان و نزد کارکنان مخدوش است، مدیران نمی‌توانند هدایت‌گر رفتارهای مشتری‌مدار در کارکنان برای تحقق انتظارات ذینفعان باشند که در نتیجه برند رهبری در نزد ذینفعان برون سازمانی و نتایج سازمانی مخدوش خواهد شد. در ادامه اجزای ساختاری عوامل مذکور در قالب مضامین مستخرج از دیدگاه خبرگان پژوهش تشریح می‌شود.

تجربه کارکنان از توسعه مدیران ناظر بر سلسله رویکردهای نظام‌مندی است که در سازمان طرح‌ریزی شده تا به توسعه شایستگی‌های عمومی و متمایز مدیران در سازمان‌های تحقیق و توسعه خودروسازان بیانجامد. این نظام که از حمایت مدیران ارشد برخوردار است، دارای راهبرد مشخص است که برنامه‌ریزی برای شناسایی و جذب مدیران جدید، ارزیابی و توسعه مدیران فعلی و آتی بر اساس شایستگی‌های موردنیاز را بر عهده دارد. در این فرآیندها مدیران در کلیه تصمیمات سازمانی مشارکت داده می‌شوند و در منافع حاصل از دستاوردهای سازمان سهیم هستند. هم‌چنین فضایی برای گفت‌وگو و هماهنگی بین مدیران واحدهای سازمانی و تعاملات برون‌سازمانی با ذینفعان ایجاد می‌کند و بر اساس مطلوبیت‌های ایشان تجربه کاری مطلوبی را در وهله اول برای مدیران سازمان خود فراهم

می‌سازد که تأیید این مطلب با یافته‌های پژوهش‌های هاجز و مارتین^۱ (۲۰۱۲) در ارتباط می‌باشد؛ همچنین شناسایی ابتکارات توسعه رهبری برای افزایش اثربخشی رهبری نیز جزیی از این فرایند است که با مطالعه آماگو^۲ (۲۰۰۹) تطابق دارد.

خروجی چنین سازوکاری مدیرانی خواهند بود که قادرند تجربه متمایزی برای کارکنان خلق کنند و پاسخگوی نیازهای ذینفعان باشند. این یافته‌ها با نظریه‌های اخیر برند رهبری که بعد اول آن قابلیت‌سازی برای رهبری در سازمان است؛ تطابق دارد (Ulrich & Smallwood, 2008).

ایجاد تجربه خوب در مسیر سفر شغلی افراد در بستر فرآیندهای منابع انسانی، بدان معناست که کارکنان از اهداف و استراتژی‌های سازمان آگاه باشند و در یک فضای توسعه‌ای و حمایتی بتوانند رشد یافته و نقش معناداری را در تحقق اهداف تجربه کنند. هم چنین فضای کاری به گونه‌ای باشد که با درک تفاوت‌های بین نسلی و ایجاد محیط مناسب کاری، به سلاقی و مطلوبیت‌های کارکنان احترام گذاشته و باعث برقراری تعادل کار و زندگی کارکنان و امنیت ایشان شوند. جبران خدمت عادلانه و دسترس‌پذیری به ابزار کار نیز از جمله موارد مهم در ایجاد تجربه کارکنان در مراکز تحقیق توسعه خودروسازی است. از طریق تعریف نقش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی و حمایت و توسعه همه‌جانبه کارکنان با توجه به مطلوبیت‌های کارکنان در زمینه شغل و محیط کاری می‌توان تجارب خوبی برای کارکنان در سازمان رقم زد.

هم چنین یافته‌ها موید دیدگاه مورگان است؛ به این صورت که اگر کارکنان تجربه کاری خوبی در شغل و محیط فیزیکی و فرهنگی کار بطور همزمان داشته باشند، احساس رضایت از سازمان نه به صورت خطی بلکه به صورت نمایی رشد کرده و باعث شکوفایی و دل‌بستگی سازمانی ویژه‌ای برای خلق نوآوری‌های سازمانی فراتر از انتظارات سازمان شده و کارکنان با احساس مسئولیت بیشتری حتی پاسخگویی مستقیم به ذینفعان را برای جلب رضایت ایشان بر عهده خواهند گرفت. این مطلب مصداق یافته‌های پژوهش انجام شده توسط تاوتجس^۳ (۲۰۱۵) می‌باشد.

1 . Hodges & Martin

2 . Amagoh

3 . Tautges

بر اساس نظریه‌های برند رهبری، این رویکرد دارای نگاه خارج به داخل سازمانی است (Chittipaka, 2011). شفافیت و مسئولیت‌پذیری مدیران در پاسخگویی به انتظارات ذینفعان در بیرون از سازمان از مهم‌ترین عوامل توسعه برند رهبری است که براساس یافته‌های این پژوهش کارکنان باید آن را درک و تجربه کنند. بدین منظور مدیران باید نسبت به شناسایی دقیق انتظارات ذینفعان و وجود برنامه مدون برای دستیابی به آن‌ها حصول اطمینان کنند که با گفتمان و توسعه تعاملات موثر با ذینفعان امکان‌پذیر است. به‌طور ویژه توسعه گفتمان برای شناخت محدودیت‌های سازمانی، برنامه‌های در دست اجرا و درصد پیشرفت برنامه‌های موردانتظار ذینفعان است که می‌تواند بر وجود یک برند رهبری قابل اعتماد تأثیرگذار باشد. توجه رهبران به مسئولیت‌ها و نقش‌های اجتماعی فراتر از وظایف سازمانی و نیز ارائه نتایج باثبات که به ثروت‌آفرینی پایدار و توسعه اقتصادی و اجتماعی در صنعت ملی بینجامد نیز بر وجود یک برند رهبری پایدار موثر خواهد بود. هم‌چنین از آن‌جا که ساخت برند سازمانی محصول موفقیت پایدار سازمان در طول زمان است، بنابراین شناسایی ریسک‌ها توسط رهبران و ارتقای تاب‌آوری سازمان در طول زمان می‌تواند در ساخت برند رهبری موثر باشد.

مضامین فوق که بیانگر نقاط تماس فرآیند رهبری با فرآیند تجربه‌آفرینی کارکنان است بر مشارکت و توسعه تعاملات شفاف و پایدار با سه رکن کلیدی مدیران، کارکنان و ذینفعان تأکید دارد. توجه به انتظارات ذینفعان و ترجمه آن به مأموریت‌های سازمانی، الزام مدیران ارشد به ارزیابی و توسعه رهبران فعلی و پرورش نسل آتی، توجه به مطلوبیت‌های کارکنان و توسعه آن‌ها به منظور همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، همه نشان از آن دارد که توسعه برند رهبری، خود محصول استقرار سلسله رویکردهای نظام‌مند در سازمان است که نیازمند راهبرد و ارزیابی اثربخشی است که الگوی ارائه شده در این تحقیق می‌تواند به پیاده‌سازی آن در سازمان‌های هدف کمک کند.

ممکن است به دلیل محدود بودن نمونه و منابع مورد استفاده برخی از ابعاد مدل پیشنهادی این پژوهش کامل نباشند یا مؤلفه‌های دیگری هم باشند که هنوز شناسایی نشده‌اند و به دلیل گستردگی مباحث ذکر شده برخی مضامین از قلم افتاده باشند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، موضوع تجربه کارکنان و برندسازی رهبری در فرآیند توسعه مدیران و نیز فرآیندهای مدیریت منابع انسانی به صورتی عمیق‌تر مورد بررسی قرار گیرد. مراکز تحقیق و توسعه خودروسازی می‌توانند مدل ارائه شده را به عنوان یک چارچوب ارزیابی و راهنما برای توسعه برند رهبری در سازمان خود مورد استفاده قرار دهند و از مضامین فرعی و نکات اصلی نیز به عنوان نکات راهنمای مدل استفاده کرده و با ارزیابی بر اساس آن، میزان موفقیت سازمان‌های خود در توسعه برند سازمانی را سنجش و نقاط قابل بهبود را شناسایی کنند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

ORCID

Davoud Hosseinpour

 <https://orcid.org/0000-0001-6286-4726>

Farzaneh Aslibeigi

 <https://orcid.org/0009-0008-5730-3332>

MirAli Seyyed

 <https://orcid.org/1135-4956-2333-2122>

Naghavi

Alireza Koushkie

 <https://orcid.org/0000-0001-6175-4478>

Jahromi

منابع

۱. افجه‌ای، سیدعلی اکبر، علیزاده‌فر، زهرا. (۱۳۹۶)، رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۴، صفحات ۷۳-۹۵. https://jmsd.atu.ac.ir/article_7856.html
۲. بیات، الناز؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ امیری، مجتبی؛ یزدان‌پناه، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی مدل هویت سازمانی با تأکید بر نقش برند کارفرما با استفاده از نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه: شرکت سایپا). مدیریت بهره‌وری، دوره پانزدهم، شماره ۱، پیاپی ۵۶، ص ۵۵-۷۶.

۳. درودی، هما و غفاری مقدم، سعید. (۱۳۹۶). بررسی نقش رهبری برند-محور بر تعهد کارکنان به برند (با توجه به دانش و تناسب دانش کارکنان به برند و قراردادهای روانشناختی). *اولین کنفرانس ملی نقش حسابداری، اقتصاد و مدیریت، تبریز.*

۴. مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی منابع انسانی. (۱۴۰۰). گزارش برنامه‌ریزی مشاغل کلیدی در شرکت ایران خودرو.

5. Afshardoost, M., Eshaghi, M. S., and Bowden, J. L. H. (2021). Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: a meta-analysis. *J. Strategy. Mark.* 1–29. [doi: 10.1080/0965254X.2021.2016896](https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.2016896).
6. Becker, W. S. & Carbo II, Jerry A. and Langella, I. M. (2010). Beyond Self-Interest: Integrating Social Responsibility and Supply Chain Management with Human Resource Development. *Human Resource Development Review.* 9(2). <http://hrd.sagepub.com>. [doi/10.1177/1534484309357877](https://doi.org/10.1177/1534484309357877)
7. Braganza, . A., Chen, . W., Canhoto, . A. & Sap, . S., 2020. Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>
8. Braun, V., & Clarke, V. (2019)., Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport. Exercise and Health*, 11(4), 589-597. [doi/full/10.1080/2159676X.2019.1628806](https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806)
9. Buckle, P., Mars, G., & Smale, S. (2000). New approaches to assessing vulnerability and resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 15(2), 8-14.
10. Chen, C. Y., & Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, 105(1), 107-114. [DOI: 10.1007/s10551-011-0953-3](https://doi.org/10.1007/s10551-011-0953-3)
11. Chittipaka, V. (2011). Leadership branding: A conceptual framework. *International Journal of Management & Business Studies*, 1(3). <https://ssrn.com/abstract=2719490>
12. Deetz, J. M., Davidson, J. E., Daugherty, J., Graham, P., & Carroll, D. M. (2020). Exploring correlation of nurse manager meaning and joy in work with employee engagement. *Applied Nursing Research*, 55. [doi: 10.1016/j.apnr.2020.151297](https://doi.org/10.1016/j.apnr.2020.151297)

13. Guzmána, V, Muschard, B, Gerolamo, M, (2020), Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry, *Procedia Manufacturing*, 43 (1) :543–550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
14. Haedrich, J. (2020). Leadership: New key competences for authorities, companies and their managers. Part 1: Why it is not sufficient to place a box of apples in the lobby, *Deutsche Lebensmittel-Rundschau*, 116(4), 138-146.
15. Khamwon, Anon, Sorataworn, Worrapisa. (2021). Brand Leadership, Brand Trust, and Brand Loyalty of Fashion Brand in E-Marketplace. *Asian Journal of Research in Business and Management*, Vol. 3, No. 3, 8-14, e-ISSN: 2682-8510. https://www.researchgate.net/publication/354381214_Brand_Leadership_Brand_Trust_and_Brand_Loyalty_of_Fashion_Brand_in_E-Marketplace.
16. Kim, J., & Lee, H. (2017). Effects of IT corporates Leadership Brand on Brand Reputation and Relationship Quality. The Moderating Effect of Involvement, 18(2), 17-32.
17. King, N. & Horrocks, C. (2010). *Interviews in qualitative research*. Sage. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=919308>
18. Lemon, L. & Palenchar, M. (2018). Public relations and zones of engagement: Employees' lived experiences and the fundamental nature of employee engagement. *Public Relations Review*, Volume 44(1), pp. 142-155. DOI: [10.1016/j.pubrev.2018.01.002](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.01.002)
19. Maiksteniene, K. (2008). Leadership Brand: Developing Customer-focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value. *Baltic Journal of Management*.
20. McLaughlin, V., & Mott, C. (2010). Leadership brand equity: HR leaders' role in driving economic value. *Strategic HR Review*. DOI: [10.1108/14754391011050360](https://doi.org/10.1108/14754391011050360)
21. Morgan, J. (2017). The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. John Wiley & Sons. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3068434>
22. Ramerman, J., (2019). Designing an impact assessment framework for evaluating a leadership development program at an employee experience focused organization., s.l.: s.n.

<https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2111&context=etd>

23. Rasca, L., 2018. Employee experience an answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. *Calitatea*, Volume 19(S3), pp. 9-14
24. Rispler, C. & Luria, G., 2021. Employee experience and perceptions of an organizational road-safety intervention—A mixed-methods study. *Safety science*, p. 134. DOI: [10.1016/j.ssci.2020.105089](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105089)
25. Shulga, L. V. (2020). Change Management Communication: The Role of Meaningfulness, Leadership Brand Authenticity, and Gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/1938965520929022>
26. Song, L., Wang, Y., & Zhao, Y. (2020). How Employee Authenticity Shapes Work Attitudes and Behaviors: The Mediating Role of Psychological Capital and the Moderating Role of Leader Authenticity. *Journal of Business and Psychology*, 1-12. DOI: [10.1007/s10869-020-09725-0](https://doi.org/10.1007/s10869-020-09725-0)
27. Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094. DOI: [10.1016/j.heliyon.2020.e04094](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094)
28. Tautges, T. V. (2015). When Leadership Goes Brand. Turning Leadership into a Company Capability by bridging customer expectations with employee behavior. Copenhagen Business School.
29. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2008). Aligning firm, leadership, and personal brand. *Leader to Leader*, 2008(47), 24-32. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57921/265 ftp.pdf;sequence=1>
30. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2007a). Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 92-100. <https://hbr.org/2007/07/building-a-leadership-brand>
31. Ulrich, D. Smallwood, N. (2007b). Leadership Brand: Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value. Massachusetts: *Harvard Business School Press Boston*. <https://www.amazon.com/Leadership-Brand-Developing-Customer-Focused-Performance/dp/1422110303>

32. Venciute, Dominyka, April Yue, Cen & D. Thelen, Patrick. (2023). Leaders' personal branding and communication on professional social media platforms: motivations, processes, and outcomes. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00332-x>
33. Wehn, U., & Almomani, A. (2019). Incentives and barriers for participation in community-based environmental monitoring and information systems: A critical analysis and integration of the literature. *Environmental Science & Policy*, 101, 341-357. [DOI:10.1016/j.envsci.2019.09.002](https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.09.002)
34. Wei, Zhang. (2022). Impact of Organizational Brand-Building Strategies on Organizational Brand Equity: A Moderating Role of Brand-Oriented Leadership. *Organizational Psychology*, Volume 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919054>.
35. Weiss, M., Tyink, S. & Kubiak, C., 2009. Delivering ideal employee experiences. *Aaohn Journal*, Volume 57(5), pp. 210-215. [DOI:10.3928/08910162-20090416-02](https://doi.org/10.3928/08910162-20090416-02)
36. Yan, C. H., Ni, . J. J., Chien, Y. Y. & Lo, C. F., 2021. Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Volume 46, pp. 205-216. [DOI: 10.1016/j.jhtm.2020.12.009](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.009)

References [In Persian]

1. Afjehei, Seyyed Ali Akbar, Alizadeh Far, Zahra. (2016), the relationship between the perception of the employer brand and the job attitudes of the employees, *Scientific-Research Quarterly Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 26th year, No. 84. pages 73-95. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.7856>
2. Bayat, Elnaz; Shah Hosseini, Mohammad Ali; Amiri, Mojtaba; Yazdan Panah, Ahmad Ali (2018). Designing an organizational identity model with an emphasis on the role of the employer's brand using foundation data theory (case study: Saipa Company). *Productivity Management*, Volume 15, No. 1, pp. 55-76. <https://irphe.ac.ir/content/1163/Dr.-Ahmad-Ali-Yazdan-Panah>
3. Droodi, Homa & Ghafari-Moghadam, Saeed. (2016). Examining the role of brand-based leadership on employees' commitment to the brand (according to the knowledge and fit of employees' knowledge to the brand

and psychological contracts). *The first national conference on the role of accounting, economics and management*, Tabriz.

4. Management of studies and planning of human resources. (2021). Planning report for key jobs in Iran Khodro Company.

استناد به این مقاله: حسین پور، داود، اصلی بیگی، فرزانه، سیدنقوی، میرعلی، کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۴۰۳).

مدل برندسازی رهبری سازمان با رویکرد مدیریت تجربه کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۲)، ۱-۳۴.

Doi: 10.22054/jmsd.2024.74028.4328



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.